

Estandarización de la gestión de proyectos

Hilda Buriticá, PMP

hilda.buritica@xn-consultores.com

Manuel Bervejillo, PMP

mbervejillo@ebital.com.uy

Octubre 2014

- ✓ Entender cómo es el proceso de **estandarización** de gestión de proyectos dentro de una organización.
- ✓ Presentar un ejemplo de estandarización de gestión de proyectos y el impacto que tuvo para los directores de proyecto, los proyectos y en general el **valor aportado** a la organización.

1. Introducción
2. ¿Cómo impulsar el éxito de la organización?
3. ¿Qué es OPM3?
4. Ejemplo de un plan de mejora continua
5. Proceso de estandarización
6. Aplicación de herramientas y técnicas de gestión de proyectos en la Construcción
7. Conclusiones
8. Preguntas

Introducción

Proyecto:

“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

Gestión de Proyectos:

“Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.”

¿Cómo impulsar el éxito de la organización?

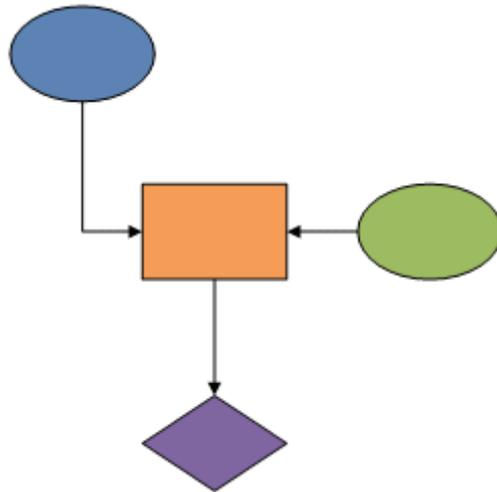


¿Cómo impulsar el éxito de la organización?

Además de alinear estrechamente sus proyectos a la estrategia y agilidad organizativas, las organizaciones de alto desempeño logran el éxito gracias a un enfoque estratégico en:



PERSONAS



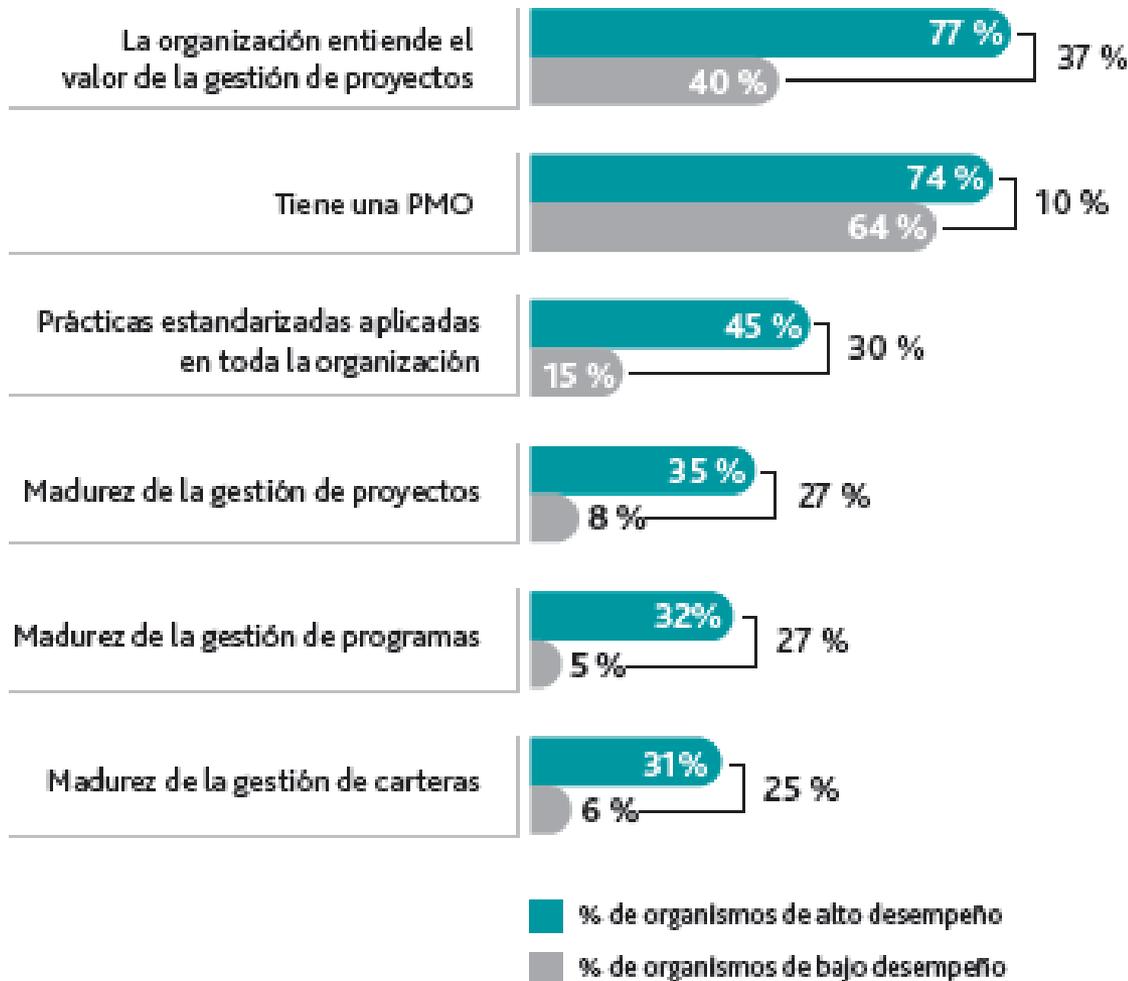
PROCESOS



RESULTADOS

¿Cómo impulsar el éxito de la organización?

Madurez de los procesos



¿Por qué estandarizar la gestión de proyectos?

“Es indispensable que las organizaciones empiecen a tomar medidas con el fin de convertirse en entidades de alto desempeño y optimizen sus prácticas de gestión de proyectos para ser exitosas en un mercado cada vez más competitivo y con clientes cada vez más exigentes.”

Pulso de la profesión de PMI - 2014

¿Qué es OPM3?



Modelo OPM3

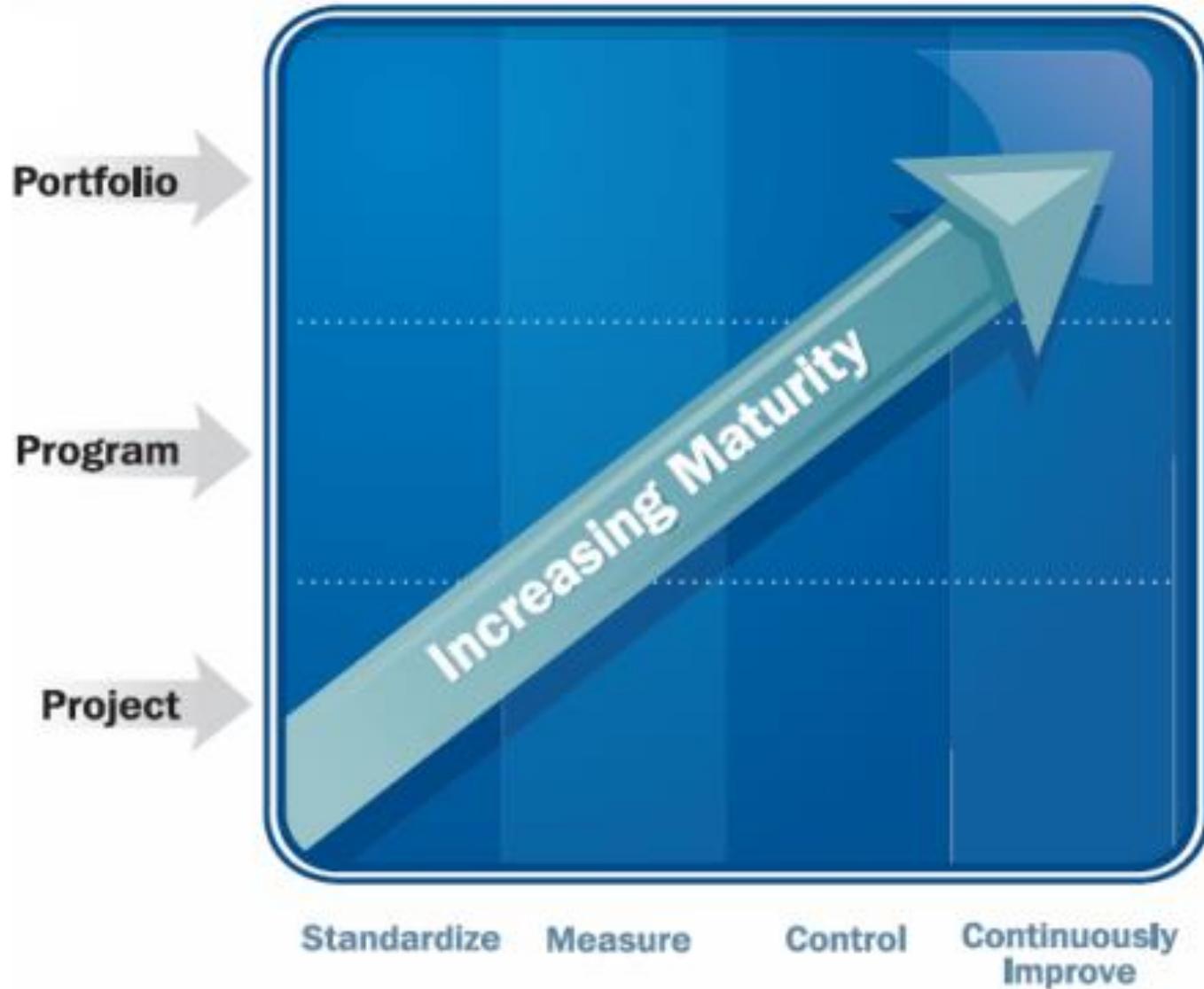
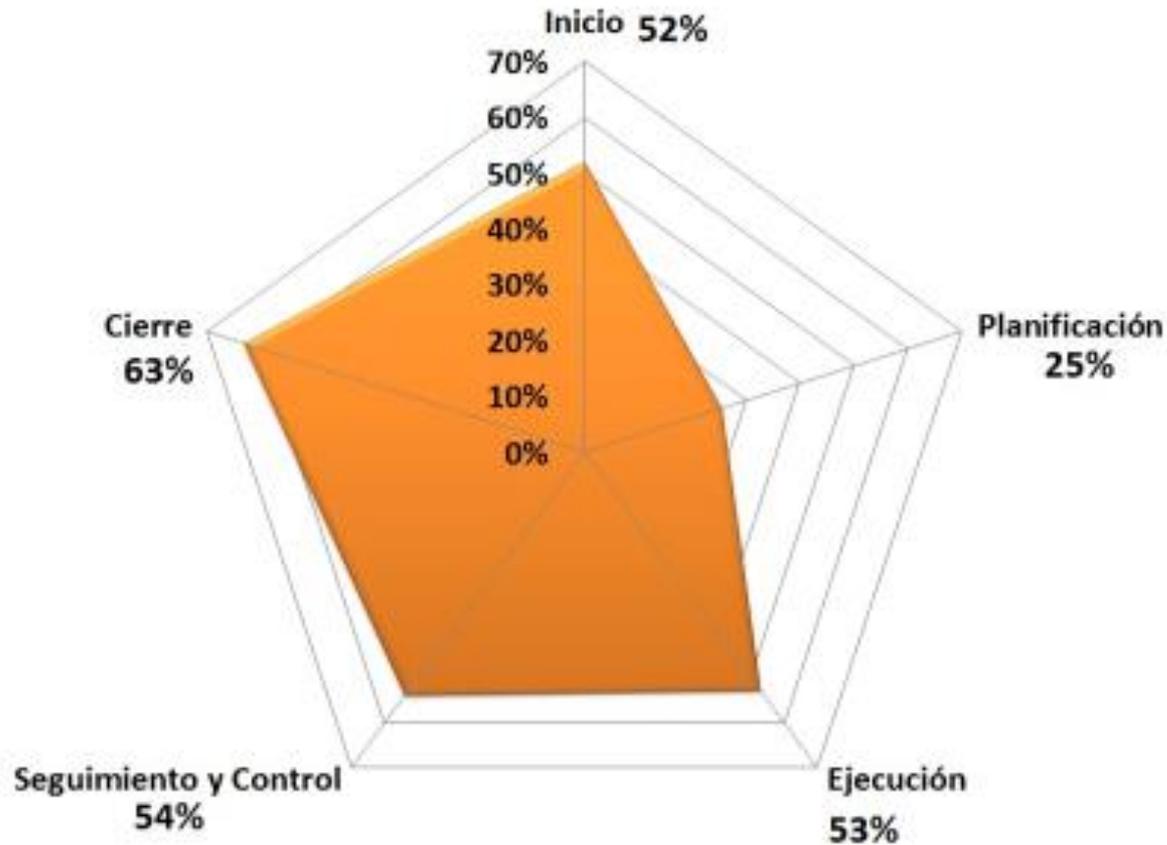


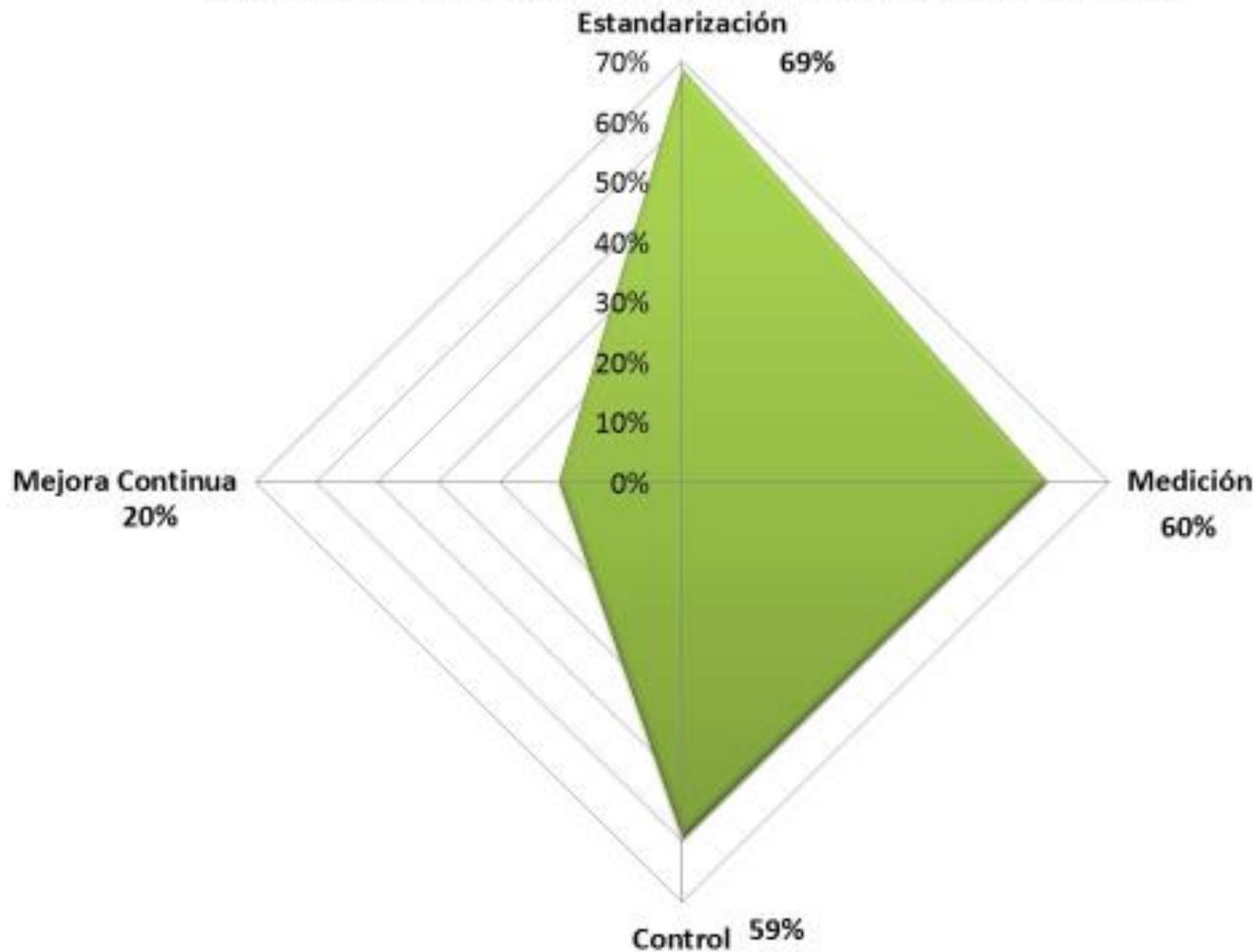


Figura 1: Proceso de implementación OPM3 . (PMI, 2008)

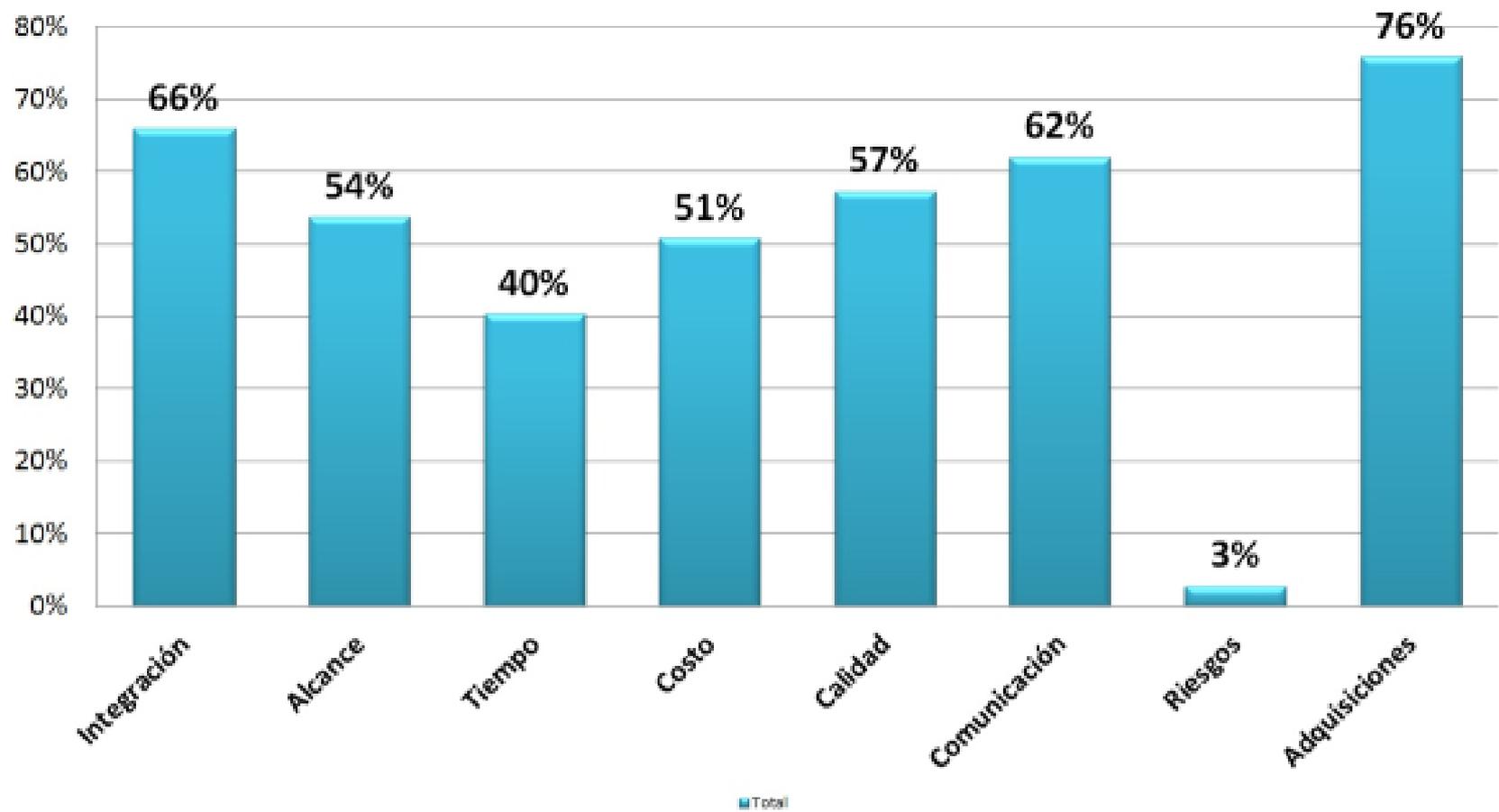
OPM3, Procesos de Dirección



OPM3, Proceso de Dirección de Seguimiento y Control, por Fases OPM3,



OPM3, Proceso de Dirección de Seguimiento y Control, por Áreas de Conocimiento



Nivel de madurez – OPM3

PORCENTAJE (%)	GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTION DE PROYECTOS
0-17	MUY BAJA
18-33	BAJA
34-50	INTERMEDIA BAJA
51-66	INTERMEDIA ALTA
67-83	ALTA
84-100	MUY ALTA

Plan de mejora continua



¿Qué?



¿Cómo?



Definir
proceso/Preparación
de talleres



Capacitación a los
Jefes de Obra



Seguimiento y
medición

¿Cuándo?

2014

JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL
S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S
1 2 3 4	1	1	1 2 3 4 5
5 6 7 8 9 10 11	2 3 4 5 6 7 8	2 3 4 5 6 7 8	6 7 8 9 10 11 12
12 13 14 15 16 17 18	9 10 11 12 13 14 15	9 10 11 12 13 14 15	13 14 15 16 17 18 19
19 20 21 22 23 24 25	16 17 18 19 20 21 22	16 17 18 19 20 21 22	20 21 22 23 24 25 26
26 27 28 29 30 31	23 24 25 26 27 28	23 24 25 26 27 28 29	27 28 29 30
		30 31	
MAY	JUNE	JULY	AUGUST
S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S
1 2 3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5	1 2
4 5 6 7 8 9 10	8 9 10 11 12 13 14	6 7 8 9 10 11 12	3 4 5 6 7 8 9
11 12 13 14 15 16 17	15 16 17 18 19 20 21	13 14 15 16 17 18 19	10 11 12 13 14 15 16
18 19 20 21 22 23 24	22 23 24 25 26 27 28	20 21 22 23 24 25 26	17 18 19 20 21 22 23
25 26 27 28 29 30 31	29 30	27 28 29 30 31	24 25 26 27 28 29 30
			31
SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S	S M T W T F S
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4	1	1 2 3 4 5 6
7 8 9 10 11 12 13	5 6 7 8 9 10 11	2 3 4 5 6 7 8	7 8 9 10 11 12 13
14 15 16 17 18 19 20	12 13 14 15 16 17 18	9 10 11 12 13 14 15	14 15 16 17 18 19 20
21 22 23 24 25 26 27	19 20 21 22 23 24 25	16 17 18 19 20 21 22	21 22 23 24 25 26 27
28 29 30	26 27 28 29 30 31	23 24 25 26 27 28 29	28 29 30 31

Proceso de estandarización

- ▶ Formación de un equipo de trabajo
- ▶ Diseño y preparación de talleres
- ▶ Capacitación a los Jefes de Obra
- ▶ Formación de una Oficina de Planificación y Control
 - Medición y mejora continua de procedimientos
 - Estandarización de planillas y herramientas
 - Apoyo y capacitación a los Jefes de Obra
 - Reportes a la alta gerencia

Aplicación de técnicas y herramientas de gestión de proyectos en la construcción

- ✓ Alcance (EDT)
- ✓ Tiempo (Cronograma)
- ✓ Costos (Valor ganado)

Dificultades comunes, técnicas/herramientas aplicadas, valor agregado de las mismas.

DIFICULTADES COMUNES

ESTRUCTURA DE DESGLOSE
DE TRABAJO -EDT

VALOR AGREGADO

NO PLANIFICAMOS EL 100% DE LOS
PAQUETES DE TRABAJO

NO DESGLOSAMOS EL PROYECTO
EN PARTES GESTIONABLES

NO IDENTIFICAMOS DEBIDAMENTE
LOS RIESGOS

DIFICULTADES COMUNES

NO PLANIFICAMOS EL 100% DE LOS PAQUETES DE TRABAJO

NO DESGLOSAMOS EL PROYECTO EN PARTES GESTIONABLES

NO IDENTIFICAMOS DEBIDAMENTE LOS RIESGOS

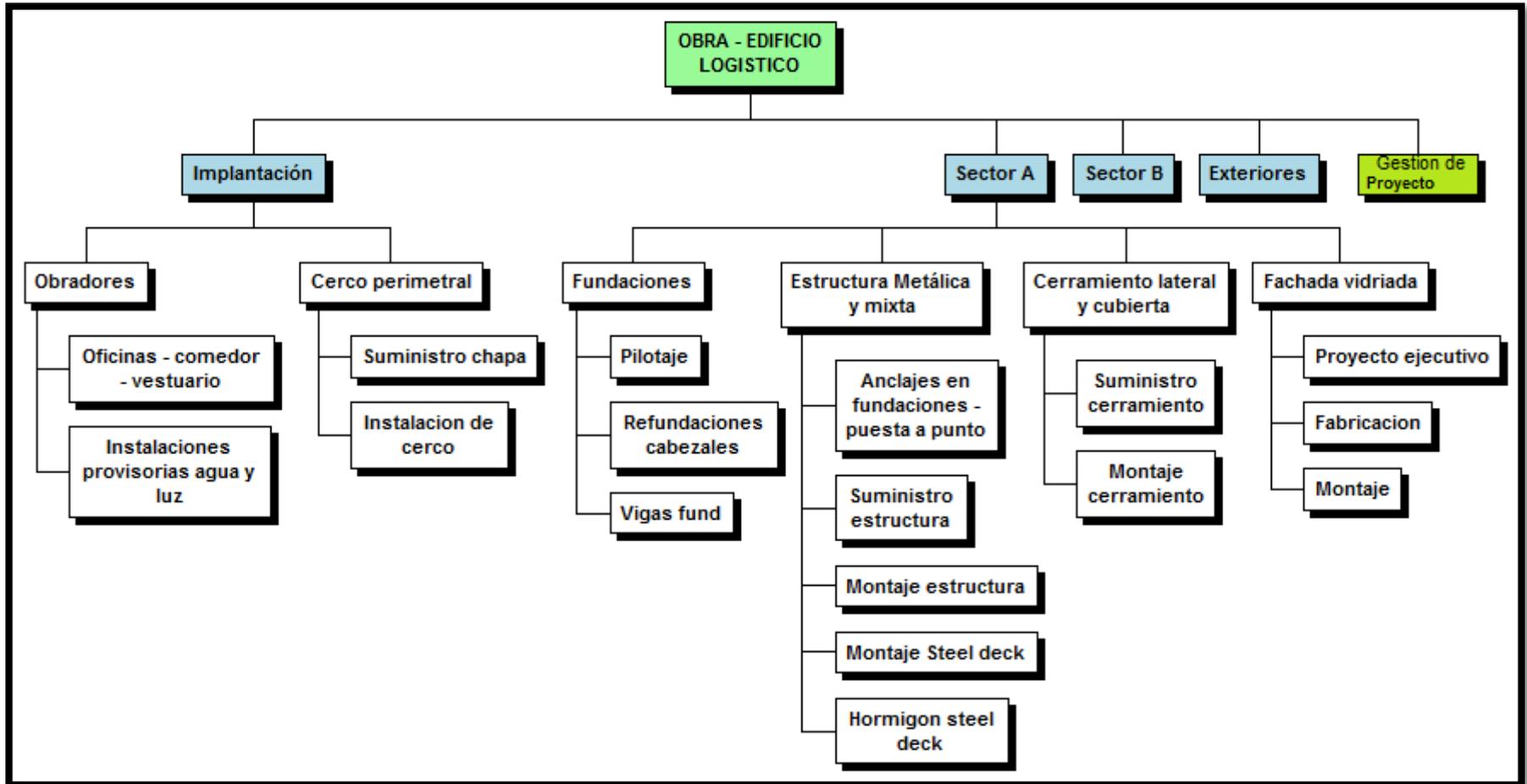
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO -EDT

DESGLOSE DE OBRA HASTA LOS PAQUETES DE TRABAJO. (REGLA DEL 100%)

INPUT: HITOS, RESTRICCIONES, DISTINTOS SECTORES O DISCIPLINAS DE LA OBRA

VALOR AGREGADO

Gestión del alcance



DIFICULTADES COMUNES

NO PLANIFICAMOS EL 100% DE LOS PAQUETES DE TRABAJO

NO DESGLOSAMOS EL PROYECTO EN PARTES GESTIONABLES

NO IDENTIFICAMOS DEBIDAMENTE LOS RIESGOS

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO -EDT

DESGLOSE DE OBRA HASTA LOS PAQUETES DE TRABAJO. (REGLA DEL 100%)

INPUT: HITOS, RESTRICCIONES, DISTINTOS SECTORES O DISCIPLINAS DE LA OBRA

VALOR AGREGADO

AYUDA A DESARROLLAR EL ENFOQUE DE LA OBRA

PUNTO DE PARTIDA PARA LOGRAR UN "BUEN" CRONOGRAMA

PERMITE DESARROLLAR UNA MEJOR GESTION DE RIESGOS Y COSTOS LOCALIZADA

DIFICULTADES COMUNES

**CRONOGRAMA – CAMINO
CRÍTICO**

VALOR AGREGADO

**CRONOGRAMA OBSOLETO –
CARECE DE UNA ESTRUCTURA
GESTIONABLE**

- Dificultades para actualizarlo
- No sirve para seguimiento
- Deja de ser una herramienta de gestión y comunicación con el cliente y la alta gerencia de la empresa

DIFICULTADES COMUNES

CRONOGRAMA OBSOLETO –
CARECE DE UNA ESTRUCTURA
GESTIONABLE

- Dificultades para actualizarlo
- No sirve para seguimiento
- Deja de ser una herramienta de gestión y comunicación con el cliente y la alta gerencia de la empresa

CRONOGRAMA – CAMINO CRÍTICO

A PARTIR DE EDT / ACTIVIDADES /
HITOS. CPM: SECUENCIA Y
RELACION ENTRE ACTIVIDADES

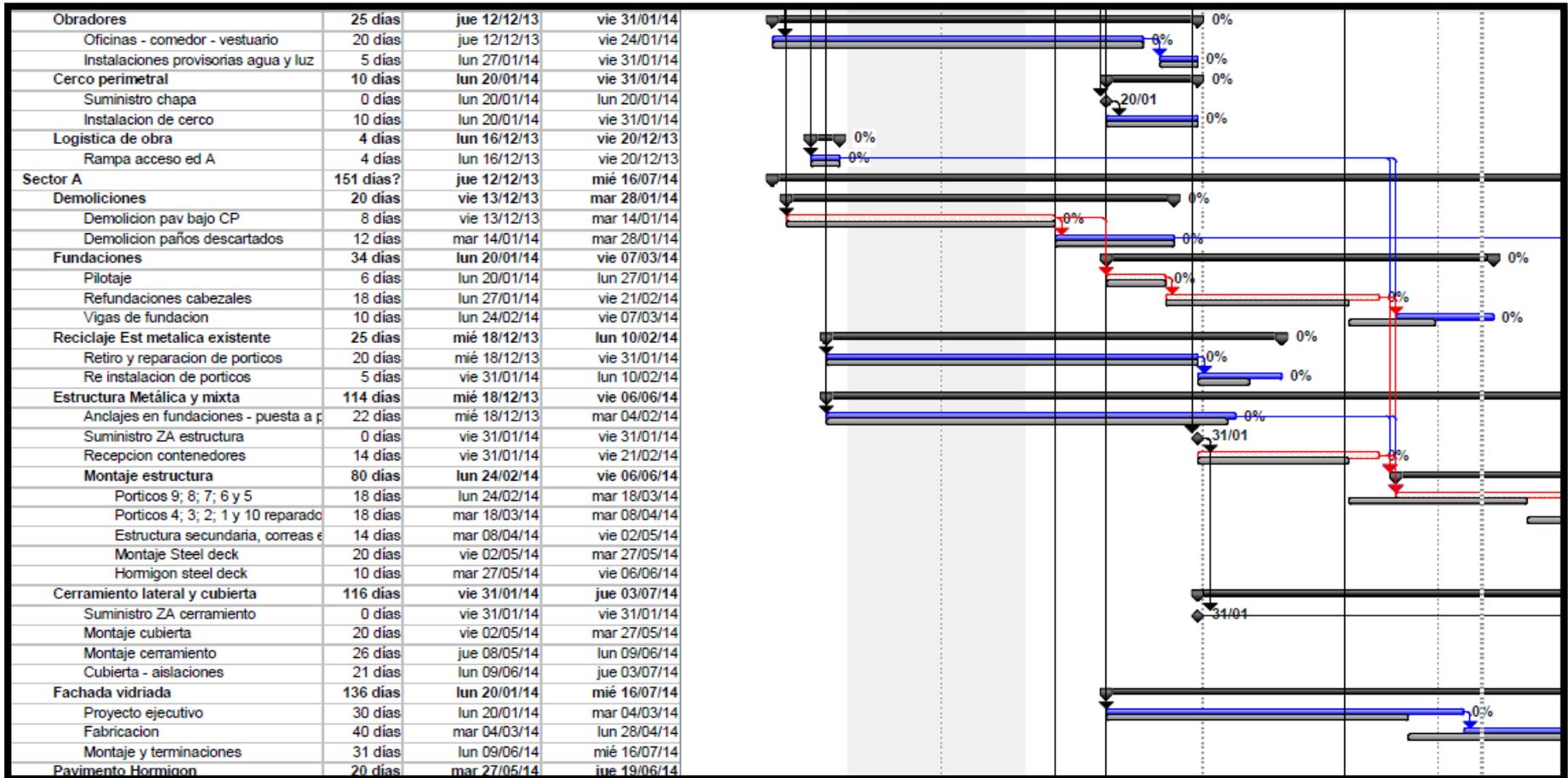
LINEA BASE VALIDADA ENTRE LAS
PARTES

ACTUALIZACION PERIODICA DE LB
MEDIANTE CONTROL INTEGRADO
DE CAMBIOS

AVANCE REAL VS LINEA BASE
VIGENTE – DESVIO DE CAMINO
CRITICO

VALOR AGREGADO

Gestión del tiempo



DIFICULTADES COMUNES

CRONOGRAMA OBSOLETO – CARECE DE UNA ESTRUCTURA GESTIONABLE

- Dificultades para actualizarlo
- No sirve para seguimiento
- Deja de ser una herramienta de gestión y comunicación con el cliente y la alta gerencia de la empresa

CRONOGRAMA – CAMINO CRÍTICO

A PARTIR DE EDT / ACTIVIDADES / HITOS. CPM: SECUENCIA Y RELACION ENTRE ACTIVIDADES

LINEA BASE VALIDADA ENTRE LAS PARTES

ACTUALIZACION PERIODICA DE LB MEDIANTE CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

AVANCE REAL VS LINEA BASE VIGENTE – DESVIO DE CAMINO CRITICO

VALOR AGREGADO

GESTION DE RECURSOS Y RIESGOS DEL C.CR.

ACTUALIZACION PERIODICA DE PROGRESO REAL Y PROYECCION

IDENTIFICACION TEMPRANA DE DESVIOS PARA TOMA DE DECISIONES – PLANES DE RECUPERACION

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Gestión del Valor Ganado

VALOR PLANIFICADO – PLANNED VALUE **(PV)**

- LB base de crono + presupuesto de la obra = LB de costos

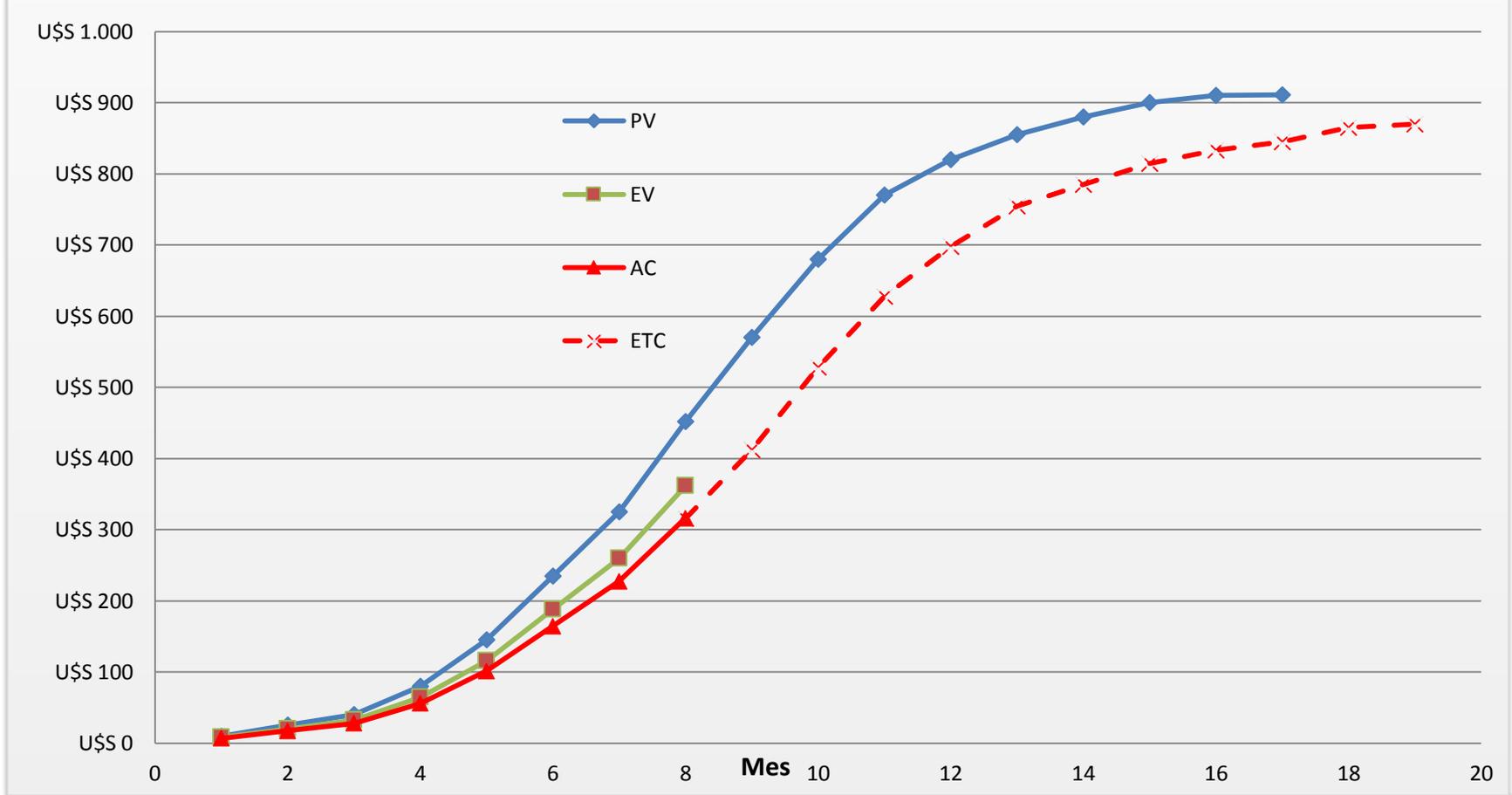
VALOR GANADO – EARNED VALUE **(EV)**

- Medición de avances reales = valores “ganados” lo que deberíamos haber gastado según presupuesto para el avance real

COSTO REAL – ACTUAL COST **(AC)**

- Costos reales incurridos

Gráfico de valor ganado





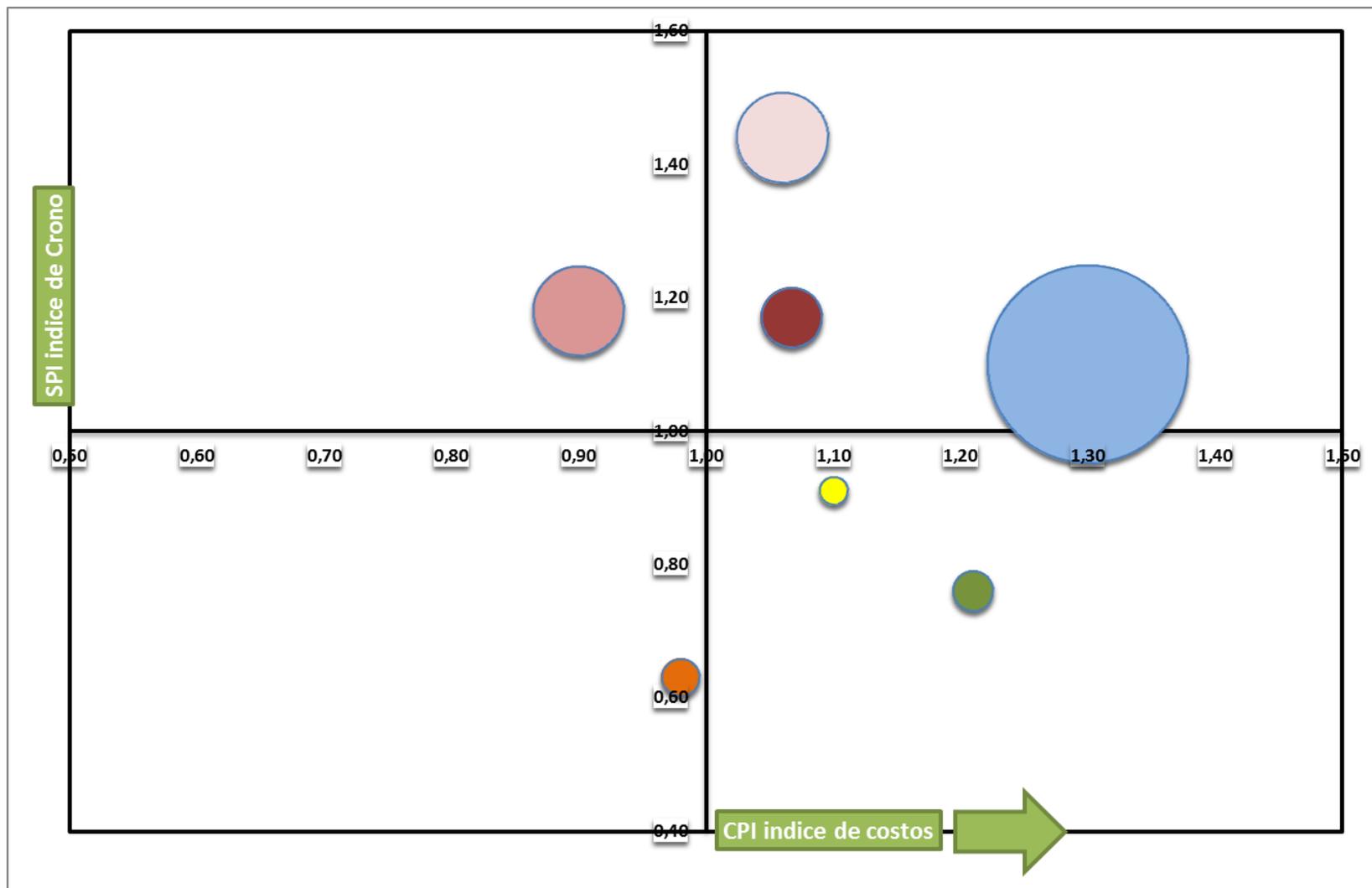
A TENER EN CUENTA:

- **SPI** (Índice de cronograma) – Debe complementarse con el método de Camino Crítico.
- **VALOR GANADO** ≠ INGRESOS VS EGRESOS

VALOR AGREGADO / BENEFICIOS:

- ✓ Diagnóstico temprano de desvíos
- ✓ Visualización por paquete de trabajo, sector de obra o por categoría de insumo
- ✓ Proyección precisa de costos
- ✓ Herramienta poderosa para reportes de desempeño del proyecto a la alta gerencia

Reporte de portafolio



RESUMEN DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- ✓ EDT - **Alcance**
- ✓ Método de Camino Crítico (CPM) - **Tiempo**
- ✓ Gestión del Valor Ganado – **Costos**

RESUMEN DE INDICADORES CLAVE

- ✓ Desvío de Camino Crítico
- ✓ Índice de desempeño del cronograma- **SPI**
- ✓ Índice de desempeño del costo - **CPI** actual y final

Conclusiones

“El análisis del valor ganado nos ha sido de mucha utilidad para poder controlar los desvíos de mano de obra a tiempo y corregirlos. Además de esto, ha sido una herramienta muy útil para poder visualizar de manera más fácil las oportunidades de mejora, tanto en costos como en rendimientos. Un buen manejo y lectura de los indicadores CPI y SPI nos permiten una más eficiente planificación y proyección a fin de obra, tanto en costos como en plazos.”

Arq. Leonardo Cusano
Jefe de Obra

“Comenzar el camino hacia la estandarización de la gestión de todos nuestros proyectos, según las mejores prácticas de PMI, no solamente ha generado valor desde el punto de vista de contar con mejores indicadores que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, sino que también han permitido consolidar el rol de nuestros Jefes de Obra como Directores de Proyecto, responsables de liderar el equipo hacia los objetivos de cada proyecto.”

Ing. Agustina Chavarría
Gerente de Adm., Capital Humano y Calidad

“Durante el proceso de estandarización el Departamento Técnico asumió el desafío de apoyar a que los proyectos se gestionen con las mejores prácticas, descubriendo así el valor que aporta una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) a la organización. Es por esto que nos encaminamos a futuro a consolidar una PMO dentro del área.”

Ing. Mario Gutiérrez
Responsable Técnico

Project Management Institute

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición (Spanish).
- Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation Second Edition
- Practice Standard for Earned Valued Management Second Edition

Otros autores

- Construction Project scheduling and control 2nd edition, Saleh Mubarak
- Earned Value Project Management 4th edition, Fleming & Koppelman

¿Preguntas?



FIN