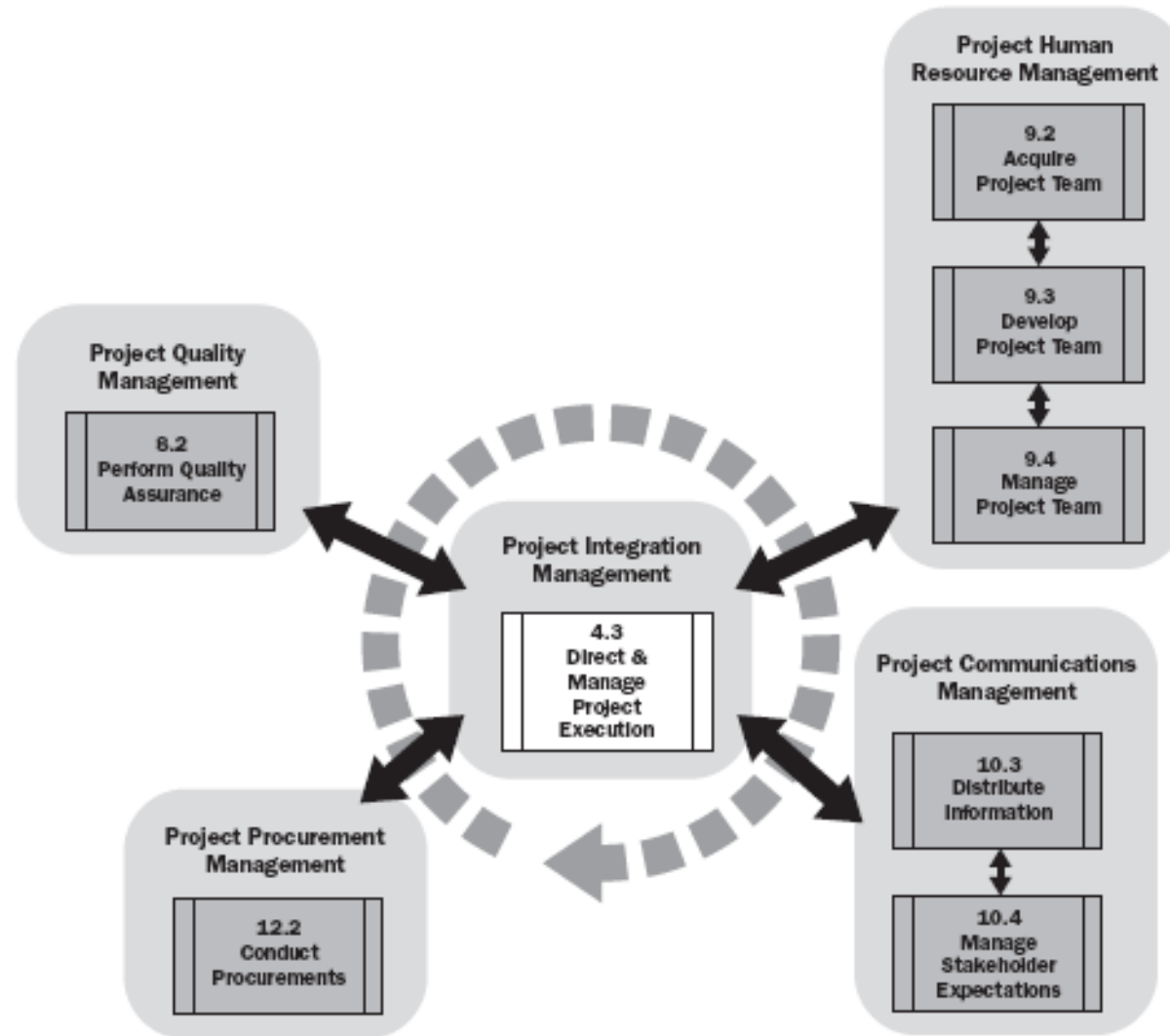

La etapa de Ejecución

¿Qué es la Ejecución?

- La ejecución es la etapa en la que se coordinan los recursos humanos y materiales de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gestión del Proyecto, a fin de producir los entregables definidos y conseguir los objetivos marcados.

Ejecución



Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Proceso de “Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto” (4.3): Proceso primario de desarrollo del Plan de Proyecto, donde se emplea la mayoría del presupuesto y del esfuerzo.

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Entradas

- Para la dirección del proyecto, se tiene en cuenta la siguiente información:
 - Plan de Proyecto: Documento básico en la gestión, generado durante la etapa de Planificación.
 - Peticiones de Cambio Aprobadas: Cambios aceptados en la etapa de Control, que necesitan implementarse en la Ejecución del Proyecto.

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Técnicas

- Se requiere una conjunción de habilidades y técnicas, a fin de dirigir el proyecto con éxito:
 - Habilidades generales de Dirección
 - Conocimiento del producto
 - Sistema de Autorización de Trabajo: Procedimiento para sincronizar y aprobar el trabajo que se va realizando
 - Reuniones periódicas de revisión
 - Uso de Sistemas Informáticos

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Salidas

- Resultados del trabajo (entregables): Es lo que genera el producto final y donde se ve reflejado todo el esfuerzo de planificación.
- Peticiones de cambio: El cambio es inevitable en el proyecto. Todo cambio ha de ser gestionado en la etapa de Control. Los cambios surgen por:
 - Desviaciones debidas a riesgos no previstos o a una insuficiente planificación y estimación
 - Cambios en el Alcance o en las restricciones (tiempo o coste) introducidos por los participantes

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Salidas

- Los cambios generados en esta etapa pueden clasificarse en varios tipos:
 - Acciones correctivas: Tareas para eliminar las desviaciones en el proyecto y alinearlos con la planificación efectuada.
 - Acciones preventivas: Tareas que se realizan a fin de eliminar o mitigar un riesgo identificado.
 - Reparación de defectos: Identificación de defectos en un componente para su corrección o sustitución.
 - Actualizaciones: Cambios a documentos formalmente aprobados.

Adquirir el Equipo de Proyecto

Proceso de “Adquirir el Equipo de Proyecto”
(9.2): Implica la contratación o reclutamiento de recursos humanos, ya sean individuos o grupos, asignados al proyecto.

Tipos de Adquisición del Equipo de Proyecto

- Dado el plan de Gestión del Personal, se pueden producir dos tipos de adquisiciones:
 - Reclutamiento interno: el recurso existe en la organización, y se asigna parcial o totalmente al proyecto. Implica negociación con los responsables funcionales.
 - Contratación externa: el recurso se adquiere fuera de la organización, bien sea directamente o a través de una empresa de servicios. Implica cumplimiento de las políticas de contratación.
- Como resultado, se produce un Documento de Asignación de Recursos a las actividades identificadas.

Desarrollar el Equipo de Proyecto

Proceso de “Desarrollar el Equipo de Proyecto” (9.3): Comprende actividades de desarrollo de los participantes en el proyecto

- a nivel individual
- en su rendimiento como equipo de trabajo.

Desarrollar el Equipo de Proyecto: Entradas

- Las entradas que hay que considerar para un buen Desarrollo del Equipo son:
 - Documento de Asignación de Recursos
 - Disponibilidad de los recursos: En qué momentos la carga de trabajo es más intensa, y en qué momentos es más ligera
 - Plan de Gestión de Personal

Desarrollar el Equipo de Proyecto: Técnicas

- Actividades de Construcción de Equipos (*Team-building*): Reuniones, eventos, salidas, etc.
- Habilidades generales de Dirección.
- Sistema de reconocimiento y recompensa: procedimientos para valorar el esfuerzo extra, promociones,
- Ubicación conjunta: Colocar físicamente al equipo en un lugar común.
- Formación (*Training*): En áreas técnicas y no técnicas.

Desarrollar el Equipo de Proyecto: Salidas

- Mejoras en el rendimiento:
 - Individual
 - Como Equipo
- Información para la evaluación individual (*appraisal*): Todo miembro del proyecto debe ser sometido a una evaluación periódica, donde se ha de considerar su evolución.

Dirigir el Equipo de Proyecto

Proceso de “Dirigir el Equipo de Proyecto”
(9.4): Seguimiento del rendimiento del equipo, proporcionando *feedback* a los integrantes del mismo, resolviendo problemas y coordinando cambios para mejorar los resultados del proyecto.

Dirigir el Equipo de Proyecto: Técnicas

- Observación y conversación: Es preciso mantenerse en contacto, tanto directo como indirecto con el equipo. La ubicación distribuida puede ser un problema.
- Evaluación del rendimiento del proyecto: Se genera *feedback* después realizar el análisis, generalmente del tipo *360 grados*.
- Gestión de conflictos: Los conflictos entre las personas son uno de los mayores riesgos para el rendimiento del proyecto.

Distribuir la Información

Proceso de “Distribuir la Información” (10.3):
Implica hacer disponible la información necesaria a cada miembro del proyecto en el momento adecuado, según el plan establecido.

¿Qué Información se distribuye?

- Dados los Resultados del Trabajo y el Plan de Gestión de las Comunicaciones, se producen:
 - Registros del Proyecto: correspondencia, memorándums, documentación general ...
 - Informes del Proyecto: revisión formal del estado, problemas, etc.
 - Presentaciones
 - *Feedback* de los participantes
 - Lecciones aprendidas

Realizar Aseguramiento de la Calidad

Proceso de “Realizar Aseguramiento de la Calidad” (8.2): Desarrollo de todas las actividades sistemáticas planificadas a fin de que el proyecto satisfaga los estándares de calidad establecidos

Auditorías de Calidad

- Dado el Plan de Gestión de la Calidad, se desarrollan Auditorías de Calidad:
 - en tiempo y manera previstos
 - por el personal establecido a tal fin
 - con el objetivo de asegurar que todo el proceso de gestión cumple los estándares de calidad (la documentación se genera, los planes de gestión se cumplen, etc...).
- Como resultado, se producen Mejoras en la Calidad, que pueden llevar asociadas Peticiones de Cambio.

Gestionar las Expectativas de los Participantes

Proceso de “Gestionar las Expectativas de los Participantes” (10.4): Implica el control de las comunicaciones entre los participantes, a fin de cubrir las necesidades tanto explícitas como implícitas, y resolver los conflictos que se puedan producir.

- La gestión activa de participantes disminuye las probabilidades de disputa durante el proyecto, y aumenta la sinergia entre las personas.

Salidas de la Gestión de Participantes

La Gestión de Participantes redunda en la identificación y resolución de conflictos entre los mismos, p.ej.:

- Reuniones periódicas con el cliente para descubrir necesidades implícitas.
- Negociación con responsables funcionales para garantizar la obtención de recursos.
- Conocimiento de los objetivos de la Dirección Ejecutiva para identificar posibles riesgos en el proyecto.

Este proceso produce cambios en el Registro de Participantes y en su Estrategia de Gestión.

Efectuar Adquisiciones

Proceso de “Efectuar Adquisiciones” (12.2):

Obtención de respuestas y propuestas por parte de potenciales proveedores, ante la necesidad expuesta de un proyecto, evaluación de las mismas y selección del mejor proveedor. Este proceso concluye con la generación y firma de un contrato.

Efectuar Adquisiciones: Técnicas

- Partiendo del Plan de Gestión de Adquisiciones y de los Documentos de Soporte a la Adquisición, se acude a:
 - Lista generada de Proveedores cualificados
 - Exhibiciones de Proveedores
 - Medios de publicidad
- Una vez que la necesidad del proyecto se hace pública, los proveedores interesados enviarán sus propuestas, las cuales habrá que estudiar.

Efectuar Adquisiciones: Técnicas

- Dadas las propuestas y los criterios de evaluación, se aplican las siguientes técnicas:
 - Filtrado: las propuestas que no cumplan los requisitos mínimos son eliminadas
 - Ponderación: se aplican los criterios de evaluación a las propuestas válidas
 - Estimaciones independientes: un experto externo evalúa si las ofertas se ajustan al mercado
- Una vez seleccionado el proveedor:
 - Técnicas de negociación de contratos

Efectuar Adquisiciones: Salidas

- Como resultado final de este proceso, se obtiene un contrato.
- Características del contrato:
 - Naturaleza legal
 - Obliga a ambas partes
 - Sujeto a proceso de aprobación
 - Suele contener Cláusulas Generales (comunes a los contratos del mismo tipo) y Disposiciones Particulares (según el proyecto)