

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

David Moret Oliver  
Arquitecto Técnico  
PMP® y PRINCE2®

## La Gestión de Proyectos

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Unos números para entrar en  
calor

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



## THE HIGH COST OF LOW PERFORMANCE 2014 | A SNAPSHOT

### THE SITUATION



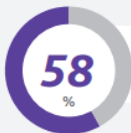
**\$109**  
MILLION

Poor performance results in organizations wasting US\$109 million for every US\$1 billion spent on projects



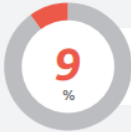
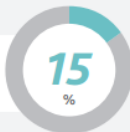
**44%**  
of strategic initiatives are  
**unsuccessful**

### WHY DO PROJECTS FAIL?



**LACK OF ALIGNMENT**  
Percentage of projects not highly aligned to organizational strategy

**LACK OF AGILITY**  
Percentage of organizations that report high organizational agility



**LACK OF EXECUTION**  
Percentage of organizations that consider themselves excellent at executing strategy

PMI.ORG/PULSE

### HIGH-PERFORMING vs. LOW-PERFORMING ORGANIZATIONS\*

**76** vs **38**  
Percent Percent

High performers have twice as many successful strategic initiatives vs. low performers

**31** vs **9**  
Percent Percent

High performers are three times as likely to have high organizational agility

**57** vs **28**  
Percent Percent

High performers are twice as likely to have high alignment of projects to organizational strategy

### Three Strategic Focuses That Drive Organizational Success

#### PEOPLE



##### Managing Talent and Change

High performers achieve significantly more successful strategic initiatives by effectively managing their project management talent. Furthermore, they demonstrate successful organizational change management, which is more effective with actively engaged sponsors.

**2** times

Twice as many high performers have actively engaged sponsors compared to low performers.

#### PROCESSES



##### Project, Program and Portfolio Management Maturity

High-performing organizations fully understand the value of project management, have a project management office (PMO) and use standardized project management practices throughout the organization.

**4** times

Four times more high performers have project, program and portfolio management that is highly mature compared to low performers.

#### OUTCOMES



##### Benefits Realization

Organizations need to focus on effectively establishing, measuring and communicating the intended benefits of projects and programs.

**5** times

Five times more high-performing organizations have highly mature benefits realization compared to low-performing organizations.

\* High performers are organizations that achieve 80 percent or more of projects on time, on budget and meeting original goals. Low performers are organizations that achieve 60 percent or fewer projects on time, on budget and meeting original goals.

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

1. Promedio de dinero mal gastado en los proyectos asciende al 10,90%
2. El 44% de los proyectos no tienen éxito

*¿Y por qué fallan los proyectos?*

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

1. 58% por falta de alineamiento del proyecto con los objetivos estratégicos
2. 15% por falta de agilidad
3. 9% por falta de ejecución

*“Yo añadiría otra razón que es falta de profesionalización”*

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Aún así, no todos los números son un fracaso:

1. Las empresas de alto rendimiento tienen el **doble de éxito estratégico** que las de bajo rendimiento
2. Las empresas de alto rendimiento son **tres veces más ágiles** que los de bajo rendimiento
3. Las empresas de alto rendimiento tienen el **doble de posibilidades** de alinear los proyectos con los intereses organizacionales

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Entonces, ¿creéis en la  
necesidad de un cambio?

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

¿Qué es un proyecto?



# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

1. Es una tarea **temporal** que tiene un **principio** y un **final** (suma de esfuerzos temporales)
2. Crea un **producto, servicio o resultado único** (crea el producto del proyecto)

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

¿Cómo se gestiona un  
proyecto?

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

De forma totalmente distinta a las operaciones.  
Las operaciones se repiten de forma constante y  
los proyectos no

Cada proyecto es una nueva aventura con retos  
totalmente distintos a los anteriores

*"No hay dos proyectos iguales"*

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

¿Nos da esto derecho a  
improvisar?

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

*"Por supuesto, no"*

La planificación es la piedra angular de la gestión de proyectos.

Hay que planificar todo aquello que seamos capaces de imaginar, pero además, tenemos que plasmar todo ello por escrito

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

¿Cómo lo hacemos?

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Organizamos todo el proceso de diseño, contratación y construcción desde la vertiente de la **gestión de proyectos**, más concretamente con el estándar PMP del PMI

Distinguimos claramente entre **proyecto** y **producto del proyecto**

¿A qué conduce lo anterior?

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Consideramos **PROYECTO** a todo el esfuerzo necesario para poder realizar el **PRODUCTO DEL PROYECTO**, que en nuestro caso son varios proyectos y productos

Por lo tanto...



# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

Dividimos el proyecto en **tres proyectos**, los cuales son:

1. PROYECTO DE DISEÑO
2. PROYECTO DE CONTRATACIÓN
3. PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

¿Qué producto obtenemos de cada proyecto?:

1. **DISEÑO** – Entregar la documentación necesaria para obtener licencia y poder contratar (producto)
2. **CONTRATACIÓN** – Contratar a uno o varios contratistas para ejecutar el diseño aprobado (servicio)
3. **CONSTRUCCIÓN** – Obtener el edificio acabado de acuerdo al diseño (resultado único)

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

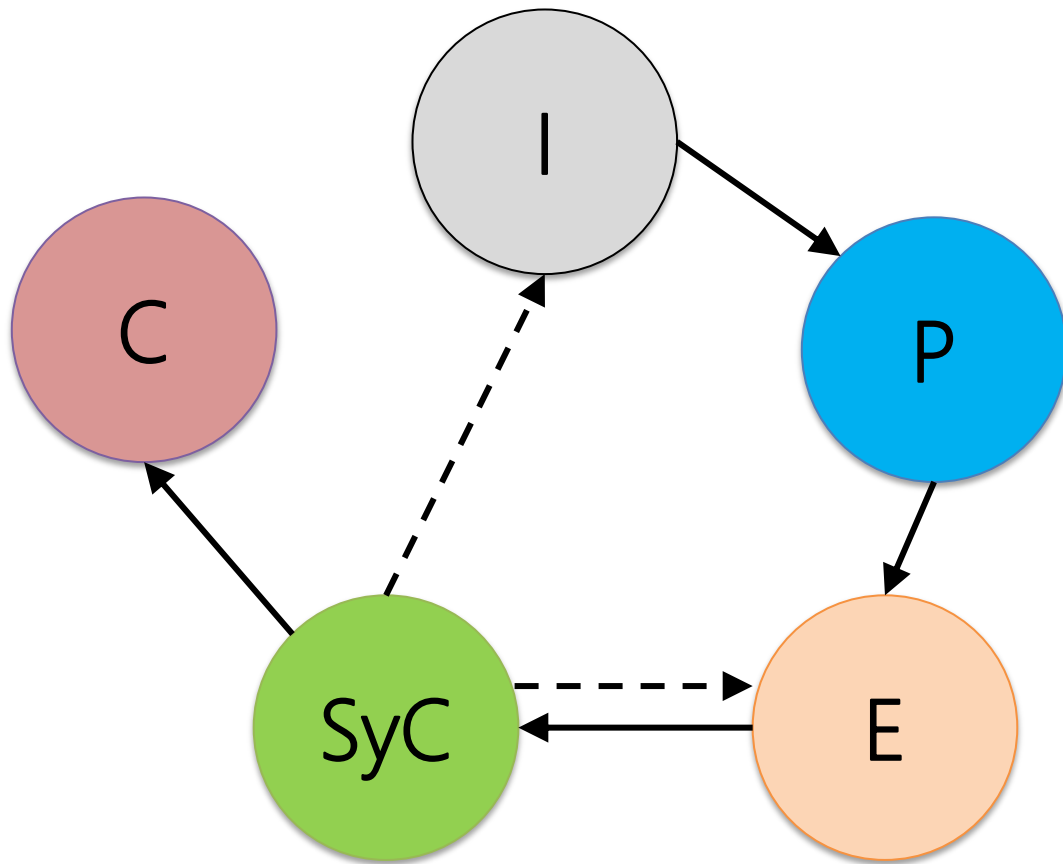
---

Dividimos a cada uno de estos tres proyectos en  
5 grupos de procesos:

1. INICIACIÓN
2. PLANIFICACIÓN
3. EJECUCIÓN
4. SEGUIMIENTO Y CONTROL
5. CIERRE

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

## DIAGRAMA DE PROCESOS



I: INICIO  
P: PLANIFICACIÓN  
E: EJECUCIÓN  
SyC: SEGUIMIENTO Y  
CONTROL  
C: CIERRE

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE INICIO · Resumen

- Determinar si el caso de negocio se puede cumplir
- Realizas una cierta planificación general para verificar que sea probable que el proyecto se pueda completar dentro de las restricciones dadas de tiempo, coste, etc

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE INICIO · Puntos clave

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Identificar a los interesados

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE PLANIFICACIÓN · Resumen

- Desarrollo de la planificación detallada, donde se crea el plan que indica de qué manera vas a planificar, cómo ejecutarás, darás seguimiento, controlarás y cerrarás el proyecto

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE PLANIFICACIÓN · Puntos clave

- Definir el cronograma (Diagrama Gantt con fechas, costes y recursos)
- Determinar el presupuesto (Presupuesto para la gestión del proyecto)
- Plan de gestión de la Calidad (Definición clara de los **requisitos de calidad** de acuerdo a los requerimientos del proyecto)



# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE PLANIFICACIÓN · Puntos clave

- Plan de gestión de los Recursos Humanos (de qué equipo voy a disponer y cómo lo dirigiré)
- Plan de Gestión de las Comunicaciones (Cómo se comunica el equipo entre sí y a través de qué medios)
- Plan de gestión de Riesgos (Análisis cualitativo, cuantitativo y plan de respuesta)

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE EJECUCIÓN · Resumen

- El equipo completa el trabajo de acuerdo con los procesos y procedimientos que se detallan en el plan para la dirección del proyecto

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE EJECUCIÓN · Puntos clave

- Asegurar la Calidad
- Dirigir al equipo del proyecto
- Gestionar las comunicaciones

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL · Resumen

- Mientras se realiza el trabajo, los resultados del mismo son enviados a la parte de seguimiento y control, con lo que se asegura que el proyecto está avanzando de acuerdo al plan.

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL · Puntos clave

- Controlar el trabajo del proyecto según la línea de base establecida en el plan y analizar el impacto de los cambios
- Validar el alcance (obtener la aprobación parcial del cliente)
- Controlar costes, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

## PROCESOS DE CIERRE · Resumen

- Una vez finalizados los trabajos y comprobada su calidad, se procede al cierre del proyecto

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

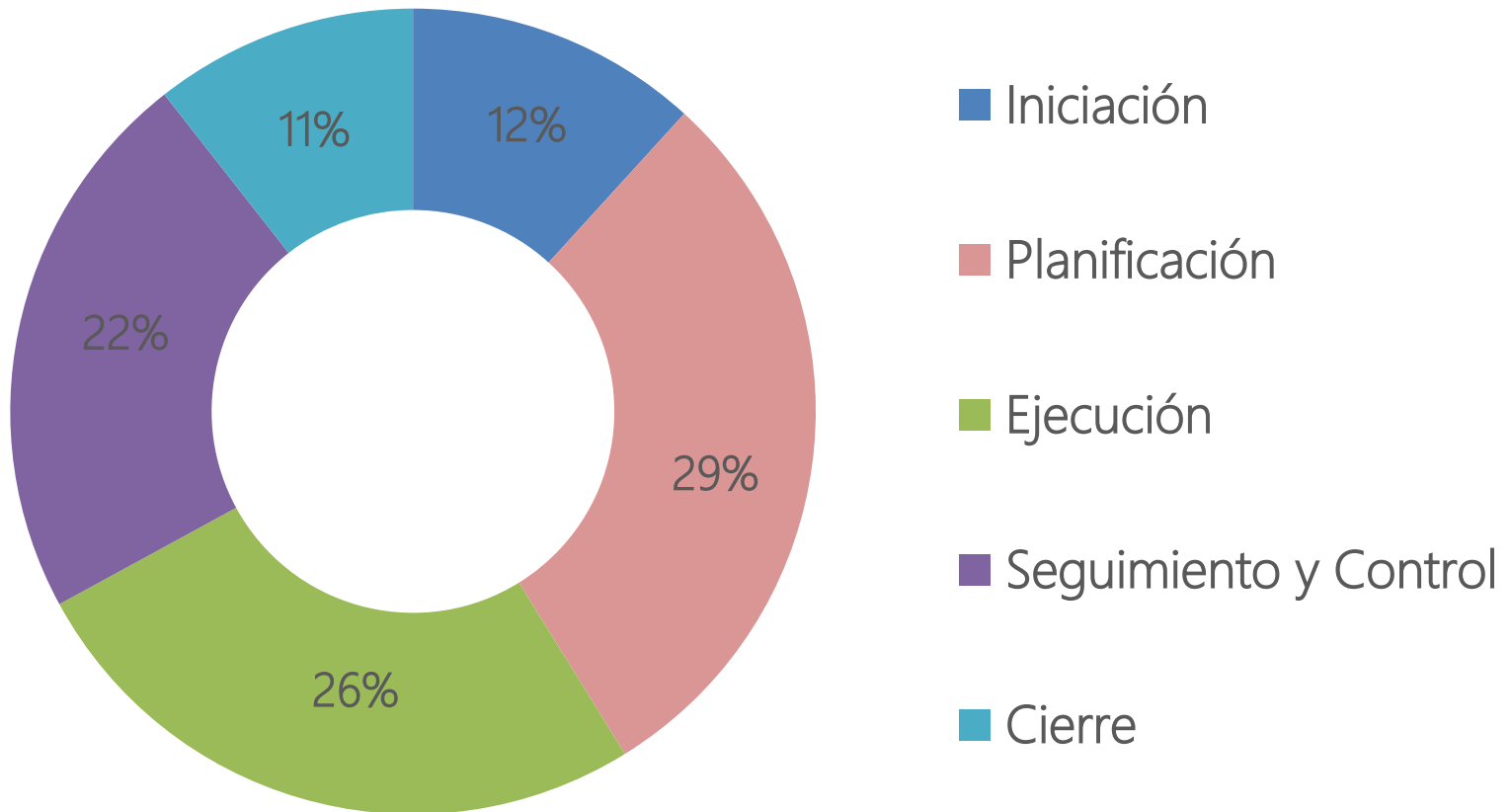
---

## PROCESOS DE CIERRE · Puntos clave

- Obtención de la documentación final legal (visados, final de obra, etc)
- Obtención de la aprobación formal del cliente
- Recopilar lecciones aprendidas

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

## DIAGRAMA DE PROCESOS





# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

En resumen:

1. Hay que aprender a diferenciar muy bien entre proyecto y producto del proyecto
2. Hay que planificar cada uno de los proyectos o fases de que disponga tu proyecto y dejar el mínimo a la improvisación
3. La alta profesionalización incrementa las probabilidades de éxito de los proyectos

# LA PROFESIÓN DEL PROJECT MANAGER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

---

*"Al no prepararse, se está preparando para fracasar"*

Benjamin Franklin