

# Programa Desarrollo Pyme

8vo CURSO\_

“Las claves para planificar y gestionar nuevos proyectos en tu negocio”

Profesor(a): Isabel Alarcón  
ialarcon@ing.puc.cl

# TABLA DE CON\_ TENIDO



1. ¿Por qué planificar?
2. Los problemas de la planificación tradicional
3. Un sistema de planificación
4. Compromisos confiables



¿Por qué planificar?



## Proyecto

Una idea que se desea realizar

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto o servicio único (PMI 1996)

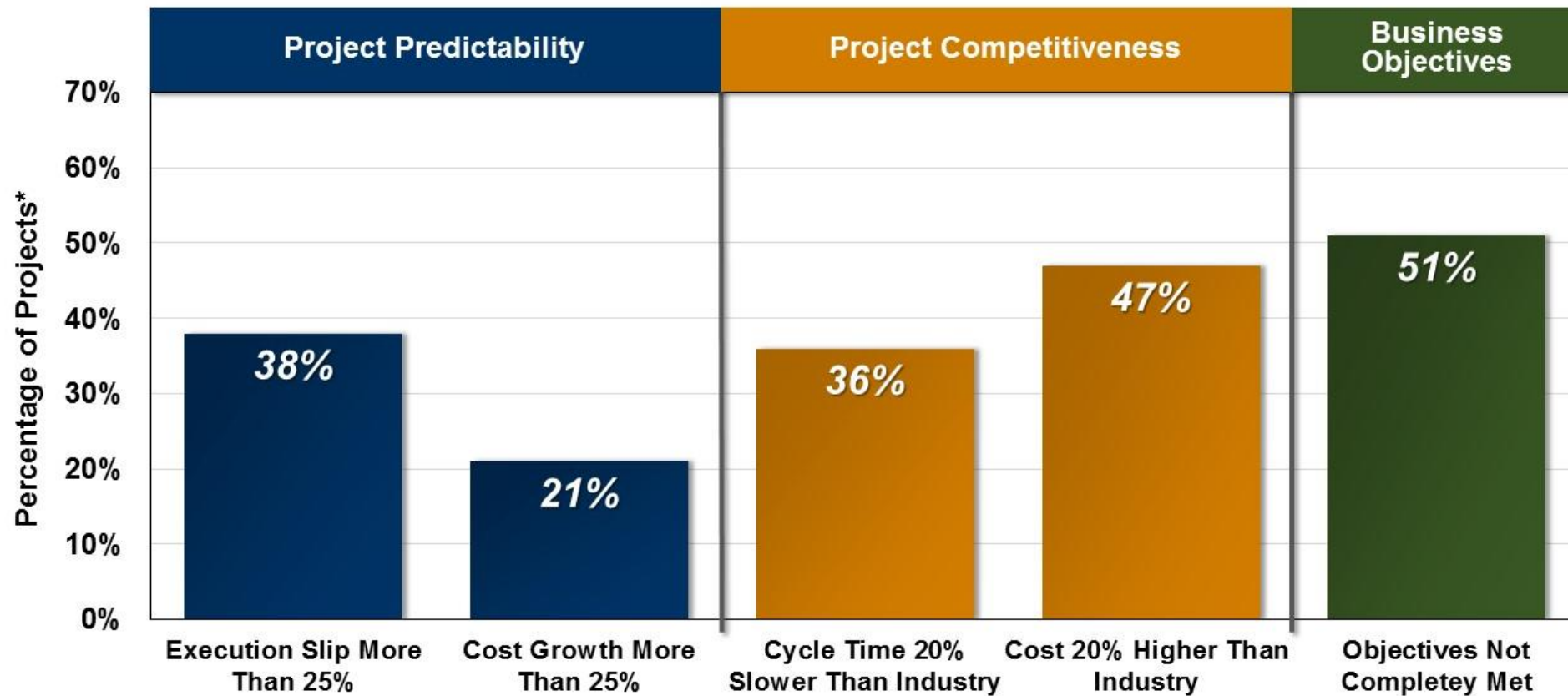


## Proyecto

- Involucran un esfuerzo para cumplir los objetivos dentro de un plazo y costo determinados.
- Tienen un ciclo de vida.
- Involucran a varios participantes con distintos intereses
- Están afectos a riesgos potenciales e incertidumbre.



## ¿Proyectos exitosos?



\*Globally completed projects authorized within the last 10 years and over US\$50 million

Fuente: ipaglobal.com



## ¿Proyectos exitosos?

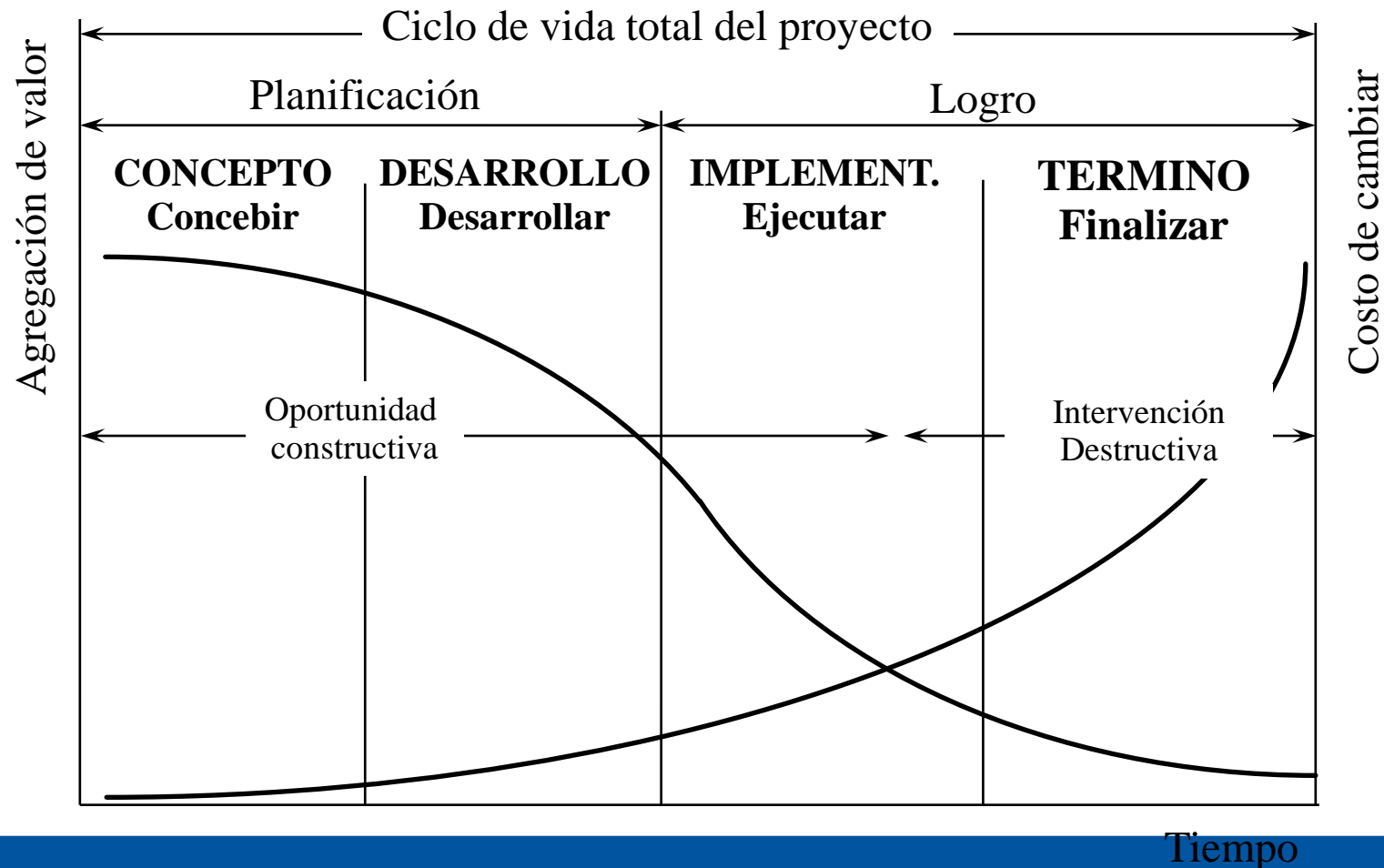
### *Top three reasons for project failure – Regular themes since 2004*

2004	2007	2012	2014
Bad estimates/ missed deadlines	Bad estimates/ missed deadlines	Poor estimates in the planning phase	Poor estimates in the planning phase
Scope changes	Scope changes	Lack of executive sponsorship	Change(s) in scope mid-project
Changes in environment	Insufficient resources	Poorly defined goals and objectives	Insufficient resources

Fuente: Informe 2014 pwc.com



# Ciclo de vida, agregación de valor y costo de cambiar







La Planificación es clave



## Planificación

¿Quién?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?



## Visiones sobre la planificación

“El futuro no hay que preverlo sino que crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo” Russell Ackoff

“Los planes no son nada, es la planificación lo que cuenta” David Eisenhower



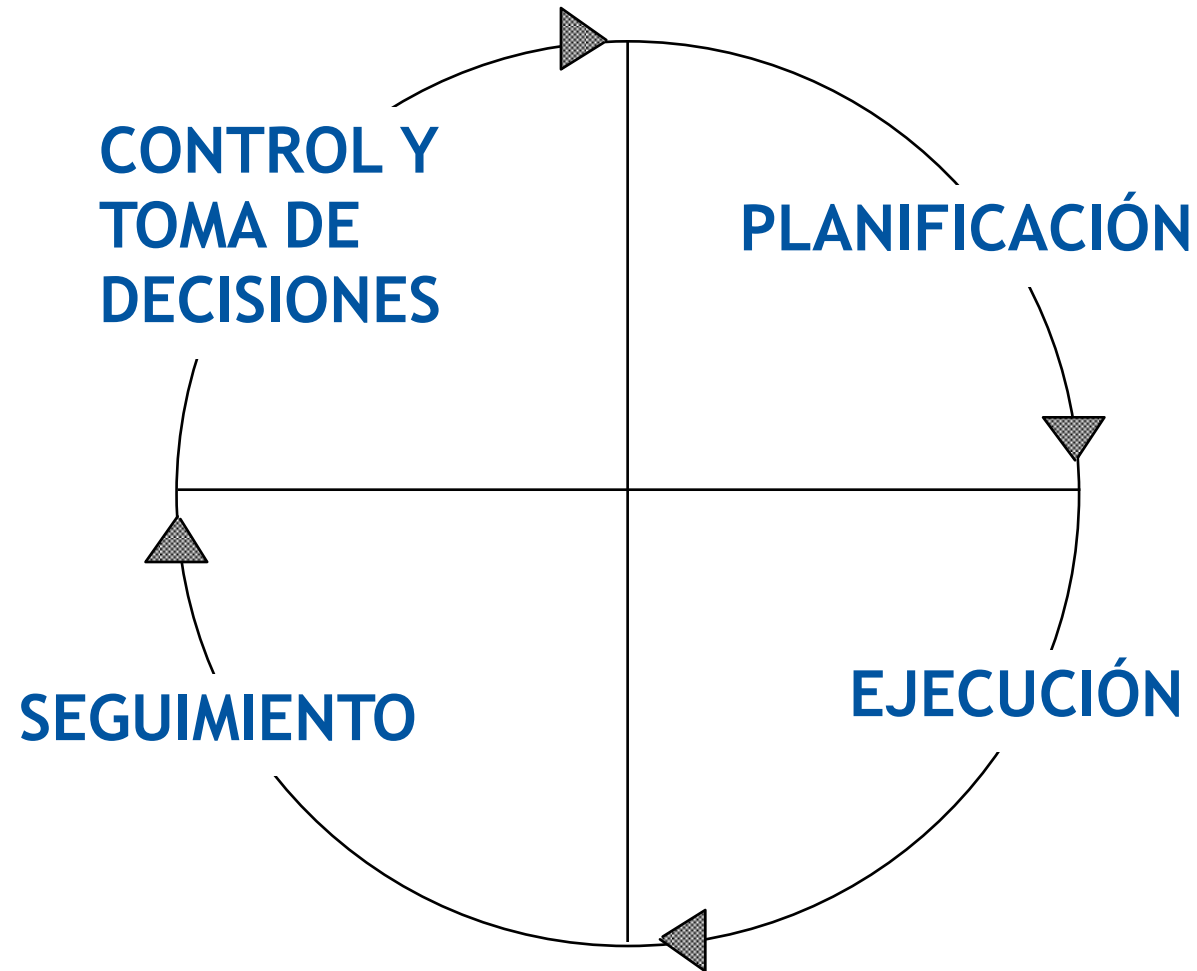
## Planificación

Es la actividad destinada a definir cómo, cuándo, dónde, por quién y de qué forma se va a realizar el trabajo.

Técnicas de planificación: ayudan al análisis del trabajo, organización de la información y tienen una gran importancia en la forma en que la planificación es comunicada a los miembros de la organización.



# Planificación



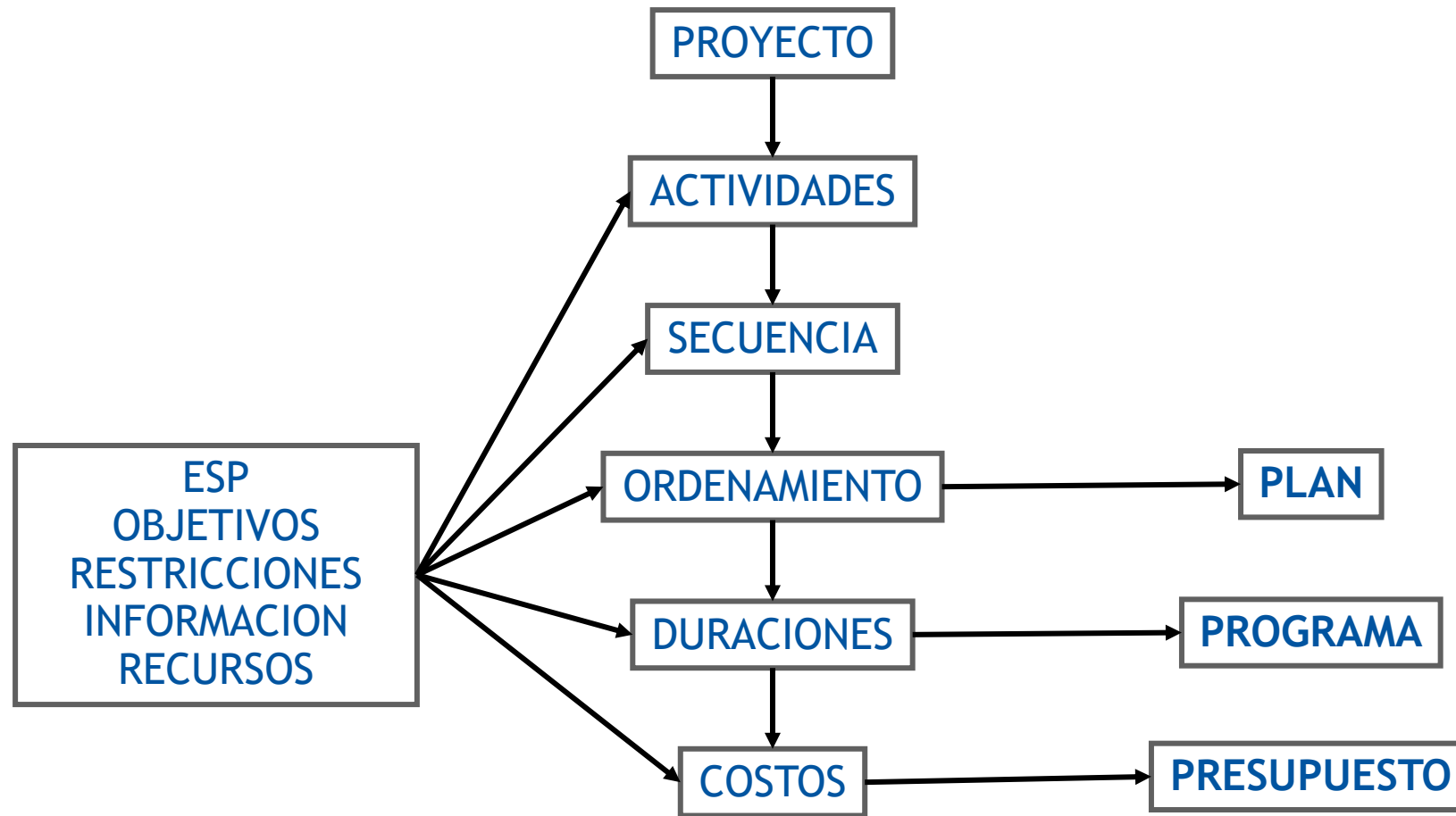


# Niveles de planificación





# Actividades de la planificación





# Los problemas de la planificación tradicional





# Dificultades de los proyectos





## Conceptos importantes: incertidumbre

¿Qué porcentaje de las actividades se cumple tal como las planificamos?

¿Qué debería pasar para que se cumpla lo planificado?

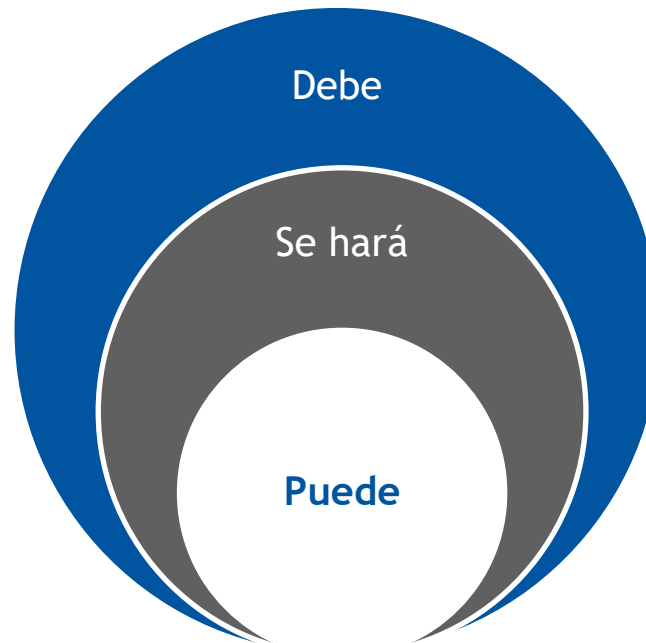
- Recursos disponibles
- Claridad de requisitos
- Avances esperados
- Pre-requisitos Listos
- Coordinación con terceros
- Otros





## Planificación Tradicional

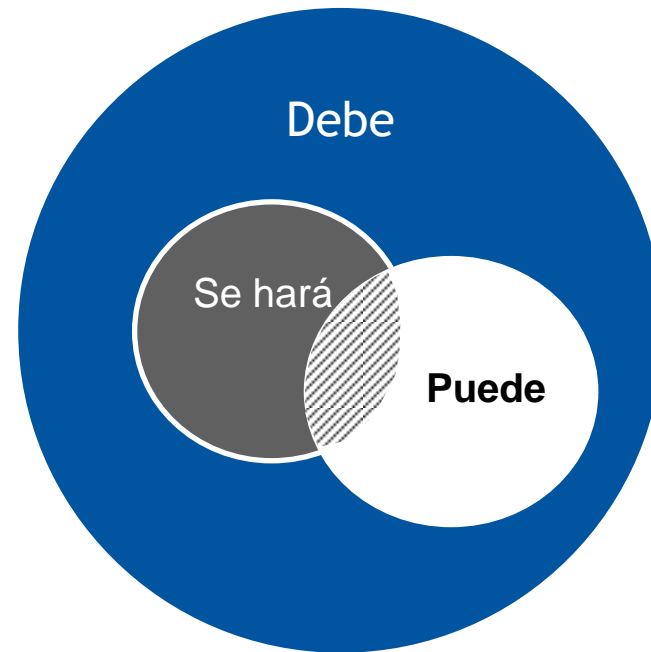
Si planificar consiste en determinar lo que **debería** hacerse para completar un proyecto y decidir lo que **se hará** en un cierto período de tiempo, debe reconocerse que debido a restricciones no todo **puede** hacerse, produciendo atrasos en forma reiterada.





## Estabilizar el ambiente de trabajo

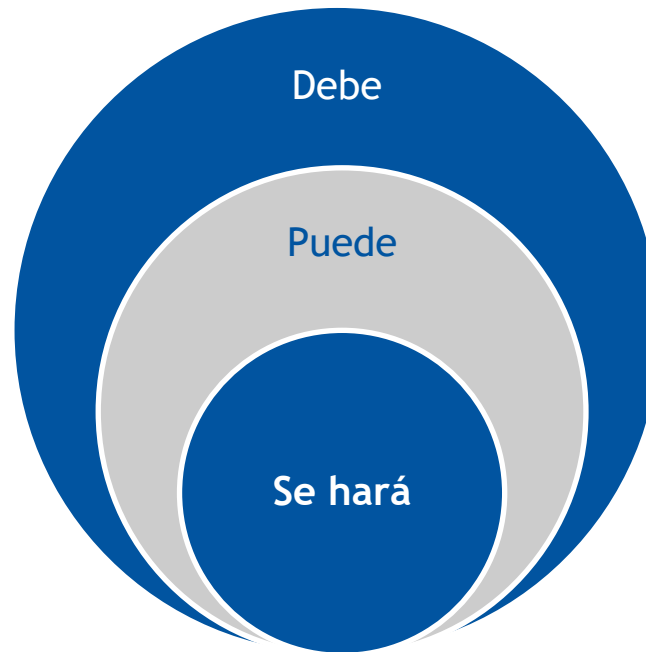
En la mayoría de los proyectos lo que **puede** y lo que **se hará** son ambos subconjuntos de lo que **debería** hacerse. Si el plan (**se hará**) se desarrolla sin saber lo que puede hacerse, el trabajo realmente ejecutado será la intersección de ambos subconjuntos





## Planificación Tradicional

Si planificar consiste en determinar lo que **debería** hacerse para completar un proyecto y decidir lo que **se hará** en un cierto período de tiempo, debe reconocerse que debido a restricciones no todo **puede** hacerse, produciendo atrasos en forma reiterada.





# Un Sistema de Planificación: Last Planner© Último Planificador



## Administración de Proyectos

“La administración es ese **proceso de franqueza**, de escuchar y obtener **compromisos** que incluyen una preocupación para la articulación y activación de la **red de compromisos**, principalmente producidos a través de las **promesas y demandas** que permiten la **autonomía** de las unidades productivas”

**Fernando Flores, 1982**



## Puntos de Inicio

Todos los planes son pronósticos y todos los pronósticos están equivocados.  
Mientras más adelante en el futuro tratemos de predecir, más errados estaremos. Mientras mayor detalle tratemos de predecir, más equivocados estaremos

Investigaciones encontraron que sólo se completan un 54% de las tareas de planes semanales.

Estabilizar procesos de trabajo debe preceder a la optimización y mejora.

© Glenn Ballard 2011





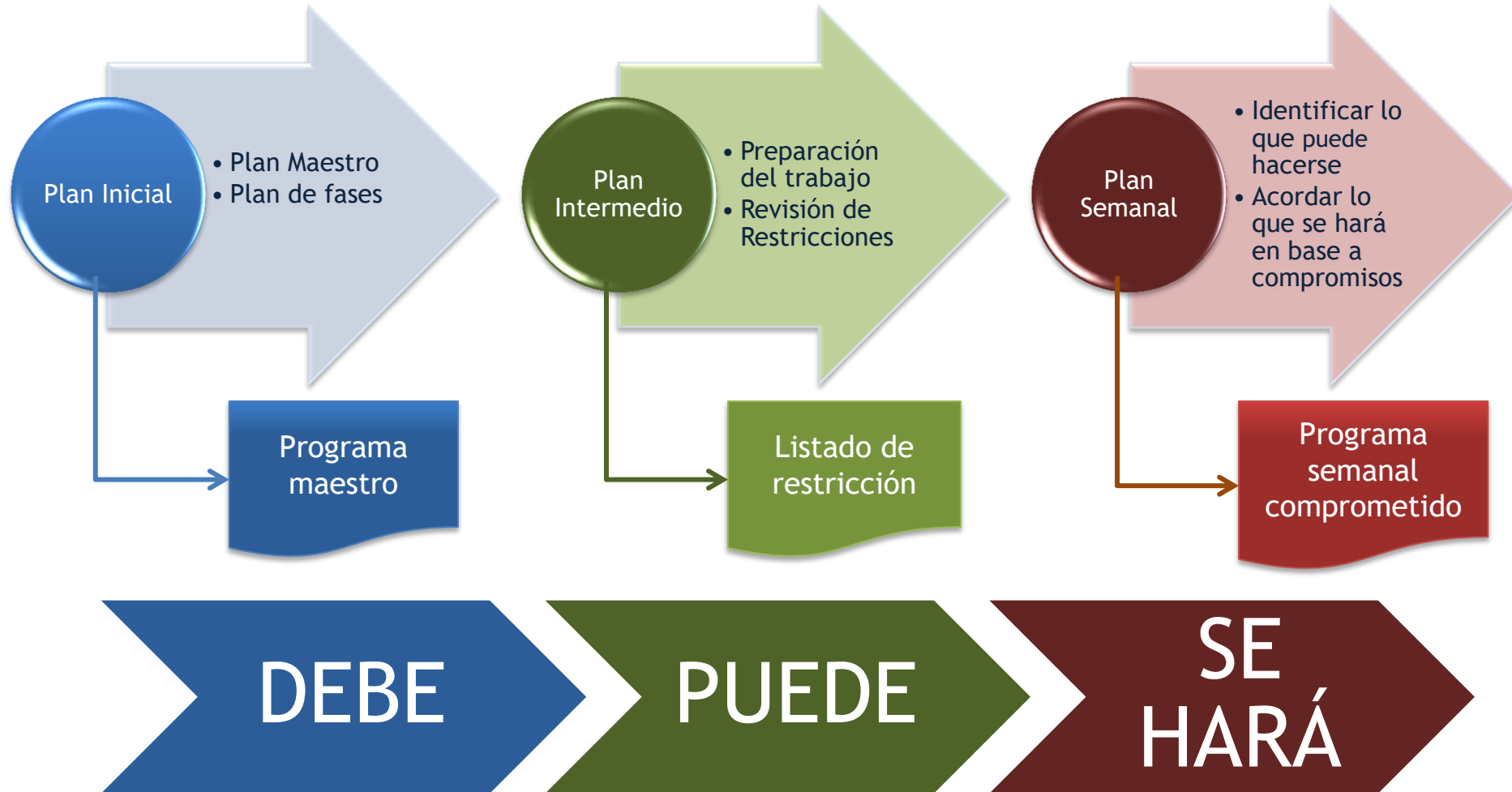
## Principios Sistema Último Planificador

- Planear con mayor detalle a medida que se acerca el momento de realizar el trabajo
- Producir planes en colaboración con aquellos que realizarán el trabajo.
- Revelar y remover limitaciones en tareas planeadas como equipo.
- Hacer promesas confiables.
- Cuando no mantengas tus promesas, encontrar la causa y prevenirla - aprender de esos fracasos.

©Glenn Ballard 2011



# Sistema Último Planificador





## Plan Inicial



- Metas del proyecto
- Alcance Global
- Hitos



## Plan Intermedio



- Identificación tareas de gestión y prerequisite
- Revisión hitos



## Plan Corto Plazo



- Compromiso
- Estado real de avance



# Aspectos Claves



Howell, G, Macomber, Hal. "A Guide for New Users of the Last Planner™ System Nine Steps for Success" 2002, Lean Project Consulting Inc.



## 9 Pasos para el éxito

- Clarifique las promesas del proyecto
- Construya el equipo
- Establezca un plan de hitos y una programación pull
- Prepare trabajo utilizando el lookahead
- Produzca un plan semanal
- Realice la reunión de planificación semanal
- Mantenga un registro visible de la confiabilidad del plan
- Mantenga un registro visible de causas de no cumplimiento
- Establezca prácticas para el mejoramiento

Howell, G, Macomber, Hal. "A Guide for New Users of the Last Planner™ System Nine Steps for Success" 2002, Lean Project Consulting Inc.



# Compromisos Confiables





¿Qué es un buen compromiso?

El que es posible cumplir



## Elementos de un compromiso/promesa confiable

- Condiciones de satisfacción
- Competencias necesarias
- Recursos/capacidad disponible
- Sinceridad
- Si no se cumple, deberán responder.



*“Lo único que puede producir cambios es una acción comprometida con un objetivo.”*

James Selman



Gracias!