1

MÓDULO I

Seminario de Project Management

WiseData
ANALÍTICA Y VISUALIZACIÓN DE DATOS

Módulo I – Cómo nacen los proyectos en las organizaciones

De la estrategia al presupuesto aprobado: qué es y qué no es un proyecto, cómo se gesta una idea y qué debe llevar un caso de negocio para pasar el comité.

Juan Mauricio Pérez Jaramillo · 2021

WiseData · wisedataco.com/seminario-proyectos/

Agenda

1

ORIGEN

01 La estrategia y su despliegue en portafolios, programas y proyectos

02 Proceso, iniciativa y proyecto: tres cosas que se gestionan distinto

03 De la idea al presupuesto: las cinco estaciones

04 El caso de negocio: estructura y análisis financiero

05 Caso práctico: la aplicación de acuerdos de pago en cobranzas

La pregunta del módulo

1

ORIGEN

CON IA Pídele que haga de comité y te diga las cinco razones por las que rechazaría tu idea.

¿Por qué tantas buenas ideas mueren antes de llegar al comité?

CUMPLIMIENTO

Terminar a tiempo, dentro del presupuesto y con el alcance acordado.

ÉXITO

Generar el valor que justificó la inversión y que la estrategia de la organización necesita.

Idea central del módulo: un proyecto que no se conecta con la estrategia es un gasto con cronograma. El caso de negocio es el puente entre los dos.

01

Estrategia, portafolios y programas

Cada nivel existe para habilitar el de arriba.

1. De la estrategia al proyecto

1
ORIGEN

CON IA Pégale la estrategia publicada y tu proyecto: que muestre a qué objetivo aporta, o que no aporta.

ESTRATEGIA
El rumbo de la organización a mediano y largo plazo.

PORTAFOLIOS
Proyectos y programas gestionados como grupo para alcanzar objetivos de negocio.

PROGRAMAS
Proyectos relacionados, dirigidos de forma coordinada para obtener beneficios que no se lograrían por separado.

PROYECTOS
Esfuerzos temporales que apalancan los objetivos y los indicadores estratégicos.

Cuando alguien pregunte para qué sirve un proyecto, la respuesta debe poder subir esta escalera hasta la estrategia.

Fuente: Guía del PMBOK, 6.ª ed. (2017); The Standard for Portfolio Management (PMI).

1. Un ejemplo público: SpaceX

1
ORIGEN

CON IA Úsala para armar esta misma cascada con la estrategia pública de tu empresa o de un competidor.

Nivel	En SpaceX
Estrategia	Convertir a la humanidad en una especie multiplanetaria
Portafolio	Sostenibilidad financiera para fondear el camino a Marte
Programas	Starlink · vuelos comerciales tripulados
Proyectos	Lanzamientos individuales · misiones Rideshare de bajo costo

Starlink no existe porque el internet satelital sea atractivo: existe porque financia los cohetes. Cada programa responde a un objetivo del nivel superior.

Fuente: Información pública de SpaceX (spacex.com). Lectura ilustrativa del autor.

1. Por qué alinear con la estrategia

1
ORIGEN

CON IA Pídele que reescriba el valor de tu proyecto en el idioma de los objetivos de la dirección.

Se prioriza mejor	Se defiende el presupuesto	Se mide el valor
El comité compara proyectos por su aporte a objetivos, no por quién los presenta.	El valor esperado está escrito en el idioma de la dirección.	El indicador de éxito es el beneficio capturado, no solo la fecha de entrega.

Terminar a tiempo y dentro del presupuesto es cumplimiento. El éxito es generar el valor que se prometió.

02

Proceso, iniciativa y proyecto

Tres conceptos que se confunden a diario y se gestionan de forma distinta.

2. Tres conceptos, tres formas de gestionar

1
ORIGEN

CON IA Dale tu lista de pendientes y que la clasifique en procesos, iniciativas y proyectos.

Proceso	Iniciativa	Proyecto
Tareas enlazadas que transforman entradas en salidas. Es cíclico, se repite y no termina.	Una idea en evaluación. Aún no tiene presupuesto ni aprobación.	Esfuerzo temporal para crear o modificar un producto, servicio o resultado único. Tiene inicio, fin, alcance y entregables, y está fuera de la operación normal.

El error más costoso: gestionar la operación diaria como si fuera un proyecto, o una idea suelta como si ya lo fuera.

Fuente: Guía del PMBOK, 6.ª ed. (2017).

2. Ejercicio: ¿proceso, iniciativa o proyecto?

1
ORIGEN

CON IA Pídele que justifique cada clasificación: el argumento importa más que la etiqueta.

Lavar la loza	**Aprobar y enviar tarjetas a clientes**	**Querer comprar un televisor**
PROCESO	**PROCESO**	**INICIATIVA**
Remodelar la casa	**Viajar a Disney con la familia**	**Implementar un software de servicio al cliente**
PROYECTO	**PROYECTO**	**PROYECTO**

El televisor es el mejor ejemplo: mientras sea un deseo sin decisión ni presupuesto, es una iniciativa. El día que se definen modelo, presupuesto y fecha, se vuelve proyecto.

2. Los cinco grupos de procesos

1
ORIGEN

CON IA Pídele la lista de entregables típicos de cada grupo para un proyecto como el tuyo.



Este módulo se ocupa de lo que pasa antes del inicio: cómo una necesidad se convierte en un proyecto aprobado.
Los módulos II y III recorren los cinco grupos; el módulo IV muestra cómo se repiten dentro de cada Sprint.

Fuente: Guía del PMBOK, 6.ª ed. (2017).

03 De la idea al presupuesto

Cinco estaciones entre un problema y un proyecto aprobado.

3. Las cinco estaciones

CON IA Dale tus notas crudas: que diga en qué estación está tu idea y qué falta para pasar a la siguiente.

1
ORIGEN



GESTACIÓN

Un problema, una oportunidad o un cambio forzado por el entorno da origen a una idea.

FORMALIZACIÓN

El caso de negocio justifica la inversión y el comité la aprueba.

La mayoría de las ideas se pierden entre la estación 3 y la 4: cuando hay que poner el entusiasmo en números.

3. Estaciones 1 y 2: el problema y la solución

1

ORIGEN

CON IA Describe el proceso ideal y pídele tres alternativas de solución para compararlas.

Identificación del problema

La primera señal suele ser práctica: algo se volvió una carga, demora el trabajo o es repetitivo y manual.

Describe el dolor y su impacto en la organización con datos: tiempo, dinero, riesgo, clientes.

Propuesta de solución

De un problema salen varias soluciones, y con frecuencia la respuesta está dentro del propio problema.

Ejercicio útil: describir cómo funcionaría el proceso ideal y devolverse desde ahí hasta la situación actual.

Llegar con una sola alternativa se interpreta como que no se buscaron otras.

3. Estación 3: evaluación de viabilidades

1

ORIGEN

CON IA Pídele las preguntas que haría cada experto: técnico, financiero, legal. Las respuestas las dan ellos.

Técnica
¿Se puede construir con la tecnología y las capacidades disponibles?

Financiera
¿Los beneficios justifican la inversión y el costo de operación?

Legal y regulatoria
¿Cumple la normatividad aplicable? ¿Qué aprobaciones requiere?

De mercado
¿El cliente o usuario lo necesita y lo va a usar?

Operativa
¿La organización puede operarlo y sostenerlo después de la entrega?

Ambiental y social
¿Qué impactos genera y cómo se gestionan?

Aquí se consulta a los expertos de cada frente. Es la estación que separa las ideas viables del entusiasmo.

3. Estación 5: la aprobación

1

ORIGEN

CON IA Ensaya: que actúe como el comité y te haga las cinco preguntas más incómodas.

- **Quién decide:** un comité asigna presupuesto según prioridad estratégica, beneficios e impacto.
- **Cuándo identificarlo:** antes de escribir el caso, porque el caso se escribe para esa audiencia.
- **Qué mira:** alineación estratégica, retorno, riesgos y capacidad de ejecución.
- **Cómo prepararse:** revisar casos aprobados y rechazados por ese mismo comité.

EN BANCA

Es común que la aprobación pase por comités de riesgo y de inversión antes de asignar presupuesto.

04 El caso de negocio

El documento donde se gana o se pierde el presupuesto.

4. Las siete partes de un caso de negocio

1
ORIGEN

CON IA Dale tus notas y que las ordene en las siete partes, marcando qué falta y quién lo tendría.

01
Resumen ejecutivo
La historia completa en dos minutos. Se escribe de último.

02
Definición del problema
Causa e impacto, en cifras.

03
Propuesta de solución
Alternativas evaluadas y recomendación.

04
Captura de beneficios
Métricas concretas y medibles.

05
Análisis financiero
CAPEX, OPEX e indicadores a seis años.

06
Plan de ejecución
Fases, hitos, dependencias y riesgos.

07
Recomendaciones
Supuestos validados con expertos de la casa.

Ninguna es decorativa: si falta una, el comité lo nota.

4. Resumen ejecutivo, problema y solución

1

ORIGEN

CON IA El resumen ejecutivo sí se lo puedes delegar: resume un caso que ya escribiste tú.

Resumen ejecutivo	Definición del problema	Propuesta de solución
Va de primero y se escribe de último. Problema, solución, beneficios, costo, retorno y riesgos en una página. Prueba: si alguien lo lee en dos minutos y entiende la propuesta, está bien escrito.	Qué causa el punto de dolor. Cuál es el impacto en la organización: tiempo, costo, riesgo, clientes. En números, no en adjetivos.	Cómo ataca el problema y qué se necesita para implementarla. Qué evidencia hay de que funciona. Qué otras alternativas se evaluaron y por qué se recomienda esta.

4. Análisis financiero: CAPEX y OPEX

1
ORIGEN

CON IA Que arme la plantilla de seis años y revise fórmulas. Las cifras salen de finanzas, nunca de la IA.

	Qué es	Ejemplos
CAPEX	Inversión única en activos	Infraestructura, sistemas, equipos, desarrollo
OPEX	Gasto recurrente para mantenerlo operando	Licencias, soporte, personal de operación

ESTRUCTURA DE LA PROYECCIÓN · SEIS AÑOS

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión (CAPEX)	Beneficios – OPEX	Beneficios – OPEX	Beneficios – OPEX	Beneficios – OPEX	Beneficios – OPEX

Involucra a finanzas desde el inicio: un caso con los números mal armados no se devuelve para corrección, se rechaza.

4. Los cuatro indicadores que mira el comité

1

ORIGEN

CON IA Pídele que verifique tus cálculos de ROI, TIR, VPN y payback, y que explique cada uno en una frase.

ROI	TIR	VPN	Payback
Retorno sobre la inversión ¿Cuánto retorna por cada peso invertido?	**Tasa interna de retorno** ¿Qué tasa de rentabilidad genera el proyecto?	**Valor presente neto** ¿Cuánto vale hoy el dinero que producirá mañana?	**Periodo de recuperación** ¿En cuánto tiempo se recupera la inversión?

Los cuatro se calculan sobre la misma proyección. Si la proyección es débil, los cuatro lo son.

4. Plan de ejecución y recomendaciones

1

ORIGEN

CON IA Pídele un primer borrador de fases e hitos para criticarlo, no para aprobarlo.

Plan de ejecución

- Fases e hitos
- Piloto, salida a producción y estabilización
- Entregables y fechas estimadas
- Dependencias y riesgos
- Cómo se medirán los resultados

Recomendaciones de oficio

- Validar los supuestos con los expertos de la casa; no inventarlos.
- Revisar casos buenos y malos que ya pasaron por ese comité.
- Entender cómo prioriza la organización.
- Pedir a alguien que critique el borrador antes de presentarlo.

05

Caso práctico: cobranzas

Un proceso manual, una sanción regulatoria y un caso de negocio por construir.

5. La situación

1

ORIGEN

CON IA Que dibuje el flujo actual paso a paso y marque dónde se puede perder cada caso.

Asesor negocia con el cliente → **Anotación manual del acuerdo** → **Transcripción a Excel** → **Envío por correo a operaciones** → **Carga manual al core bancario**

IMPACTOS

Pérdida de casos
Cada traslado manual es una oportunidad de error u omisión.

Clientes mal reportados
Clientes que habían pagado quedaron reportados en centrales de riesgo.

Sanción regulatoria
El supervisor impuso una multa de $300 millones.

Solución propuesta: una interfaz entre el sistema de cobranzas y el core bancario, con bandejas de trabajo y control maker/checker.

Fuente: Caso basado en una experiencia real, con datos de referencia para el ejercicio.

5. La inversión

1

ORIGEN

CON IA Que revise que la tabla cuadre y que separe beneficios que se pueden medir de los que no.

Componente	Horas	Tarifa	Costo
Desarrollo en sistema de cobranzas	127	$45.000	$5.715.000
Desarrollo en core bancario	300	$90.000	$27.000.000
Inversión total			$32.715.000

11 %

de una sola multa de $300 millones

BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL PROCESO PROPUESTO

- Elimina la captura del mismo dato en varios sistemas y la carga manual de cuentas.
- Reemplaza el correo por bandejas de trabajo con control maker/checker y abre reportes a todas las áreas.

Fuente: Tarifas de referencia para el ejercicio.

5. Reto del módulo

1

ORIGEN

CON IA Arma tus argumentos y pídele el contraargumento más fuerte a cada uno.

Prepara los argumentos del caso de negocio para el comité:

1. **El problema, en cifras**
2. **La solución y las alternativas evaluadas**
3. **Los beneficios, cuantificados y recurrentes**
4. **La inversión y los indicadores**

Atención: la multa ya impuesta es un costo hundido. El argumento fuerte es la sanción que todavía no ha ocurrido, más el tiempo liberado y los clientes que no vuelven a quedar mal reportados.

Lo que te llevas

1

ORIGEN

CON IA Úsala para ordenar y revisar; las cifras, los supuestos y la decisión son tuyos.

La estrategia es el norte

Los proyectos son los vehículos. Si no suben hasta un objetivo estratégico, son un gasto con cronograma.

No todo es proyecto

Lo rutinario es proceso; lo que está en evaluación es iniciativa; proyecto es lo temporal, único y fuera de la operación.

El caso de negocio decide

Problema en cifras, alternativas, beneficios cuantificados, CAPEX y OPEX separados y cuatro indicadores.

Los proyectos protegen

Corregir fallas operativas evita sanciones y protege la marca, además de ahorrar tiempo.

Fuentes

1

ORIGEN

- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), 6.ª edición. Project Management Institute (2017)
- The Standard for Portfolio Management y The Standard for Program Management. Project Management Institute
- Información pública de SpaceX: spacex.com y starlink.com
- El caso de cobranzas se basa en una experiencia real; las tarifas y horas son de referencia para el ejercicio y se omitieron datos internos de la entidad.



GRACIAS

El seminario completo, con videos, artículos y presentaciones:

wisedataco.com/seminario-proyectos/

YouTube: @wisedataco

Siguiente: Módulo II – Ciclo de vida de los proyectos, parte I

Juan Mauricio Pérez Jaramillo · WiseData