

Postgrado en Gerencia de Proyectos

Cátedra: Procesos en la Gerencia de Proyectos



Procesos en la Gerencia de Proyectos

Prof. Dra. Gloria Aponte



Parte I

I.- La Gerencia de Proyectos como Profesión

II.- Definiciones Preliminares

- **Proyecto**
- **Gerencia**
- **Gerencia de Proyectos**

III.- Los Interesados del Proyecto

IV.- Organizaciones de la Gerencia de Proyectos

V.- Competencias del Gerente de Proyectos

Qué Logra un Gerente de Proyectos?

- El desarrollo de un nuevo producto o servicio.
- El Cambio de la Estructura de una organización.
- El diseño de un nuevo vehículo de transporte.
- El desarrollo de un nuevo sistema de información.
- La Construcción de una edificación.
- La Realización de un Evento.
- La Implementación de un proceso para un negocio nuevo.
- La Ejecución de una campaña electoral para un candidato.

LA CREACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD

Si los Gerentes de Proyecto tiene un impacto tan evidente en la sociedad ...

Puede la Sociedad permitir que sean algo menos que Profesionales?

Maravillas del mundo



La Gran Muralla China -China

Maravillas del mundo



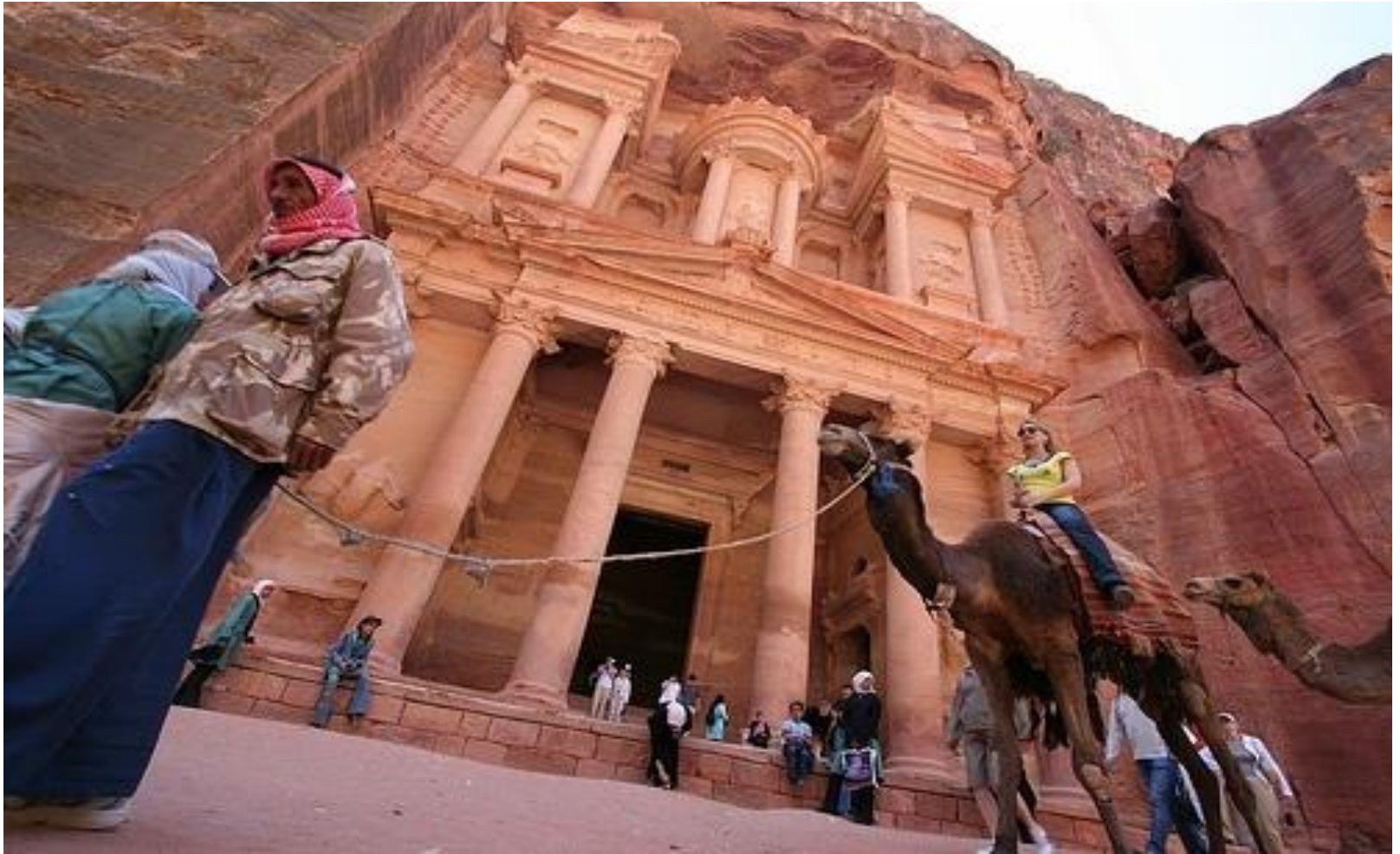
La Ciudad de Machu-Pichu - Perú

Maravillas del mundo



El Cristo Redentor – Río de Janeiro -Brasil

Maravillas del mundo



La Ciudad de Petra en Jordania

Maravillas del mundo



El Coliseo de Roma - Italia

Maravillas del mundo



El Taj Majal - India

Maravillas del mundo



La Pirámide Chichen Itza - México

Maravillas del mundo



Maravillas del mundo



Maravillas del mundo





PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Making project management indispensable for business results.®

Misión del Project Management Institute:

1969: El Project Management Institute (PMI) se fundó en 1969 bajo la premisa de que había muchas prácticas de gestión que eran comunes a proyectos de áreas de aplicación tan diversas como la de construcción y los fármacos.

1976: Para la época de los Seminarios/Simposio de PMI en Montreal, en 1976, se comenzó a discutir ampliamente la idea de que tales prácticas comunes podían documentarse como normas. Esto llevó, a su vez, a considerar la dirección de proyectos como una profesión en sí misma.

1981: Sin embargo, no fue hasta 1981, que el Comité de Directores de PMI aprobó un proyecto para desarrollar los procedimientos y conceptos necesarios para respaldar la profesión de la dirección de proyectos.

La propuesta del proyecto sugería tres áreas de atención

- Las características distintivas de un profesional en ejercicio (ética)
- El contenido y estructura de los fundamentos de la profesión (normas)
- Reconocimiento de logros profesionales (acreditación).



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Making project management indispensable for business results.®

Misión del Project Management Institute:

- ❖ **Ser la Asociación técnica y profesional reconocida por su liderazgo en el avance del estado del arte de la Gerencia de Proyectos.**
- ❖ **Lograr, a través del desarrollo y divulgación de la teoría y la práctica de la gerencia efectiva de recursos, alcanzar los objetivos de los proyectos.**

II.- La Gerencia de Proyectos como Profesión

1969	Fundación del PMI:	Premisa: Muchas prácticas de gestión son comunes a proyectos de áreas de aplicación diversas
1976	Documentación de las prácticas como norma; Considerar la Gerencia de Proyectos como Profesión. (Seminario de Montreal)	
1981	Proyecto ESA (Ethics, Standards, and Accreditation) para desarrollar los procedimientos y conceptos de respaldo de la profesión de la Gerencia de Proyectos.	
1983	Resultados del Proyecto ESA: ❖ Un código de Ética ❖ Una línea base de normas, con 6 áreas de conocimiento: Alcance, Costos, Tiempo, Calidad Recursos Humanos y Comunicaciones. ❖ Guías para la acreditación y certificación.	
1984	Primera certificación PMP	
1986	Proyecto de Actualización: orientado a captar el conocimiento utilizado en la GP ❖ Marco conceptual: relaciones del proyecto y su entorno. ❖ Gestión de Riesgos y Gestión de Contratos/Adquisiciones.	

1987	Publicación del Documento: “Fundamentos de la Dirección de Proyectos”
1991	Segundo Proyecto de Actualización:
1996	Publicación del Documento: “Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK) 1° Edición
2000	Actualización y publicación de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 2° Edición.
2004	Actualización. Y publicación de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 3° Edición.
2008	Actualización. Y publicación de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 4° Edición.
2012	Actualización. Y publicación de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 5° Edición.:
2017	Actualización. Y publicación de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. 6° Edición.:

Fuente: Adaptación de PMI (2017). A Guide To The Project Management Body Of Knowledge

Definición de Proyecto

Un proyecto es un emprendimiento temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único.

PMI (2017). PMBOK Guide.

TEMPORAL:

comienzo y final definidos.

PRODUCTOS, SERVICIOS O RESULTADOS ÚNICOS:

Un proyecto crea entregables singulares.

ELABORACIÓN GRADUAL:

Desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.

Definición de Proyecto

Un proyecto puede ser considerado como un conjunto de actividades y tareas planificadas, ejecutadas y controladas que:

- *Tiene un objetivo definido que debe ser realizado dentro de ciertas especificaciones (Alcance, Tiempo, Costos).*
- *Tiene recursos limitados (Dinero, equipo, personal, etc.).*
- *Tiene fechas definidas de inicio y fin.*
- *Se manejan dentro de una organización (formal e informal) temporal.*

Las empresas realizan dos tipos de trabajos:

-Operaciones: tienen por objetivo dar respaldo al negocio, por lo cual son continuas y repetitivas.

- Proyectos: tiene por finalidad alcanzar su objetivo y concluir, por lo cual son temporales y únicos.

Definición de Gerencia

Un conjunto de actividades (incluyendo planificación, toma de decisiones, organización, y control) dirigidas hacia los recursos de una empresa, con la finalidad de lograr las metas de una organización, de una manera eficaz y eficiente (Griffin, 1993)

El proceso de obtener objetivos eficazmente acabados con y a través de otras personas (Robbins y Mukerij, 1990)





PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Making project management indispensable for business results.®

Dirección de Proyectos

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

Fuente: PMI (2017)

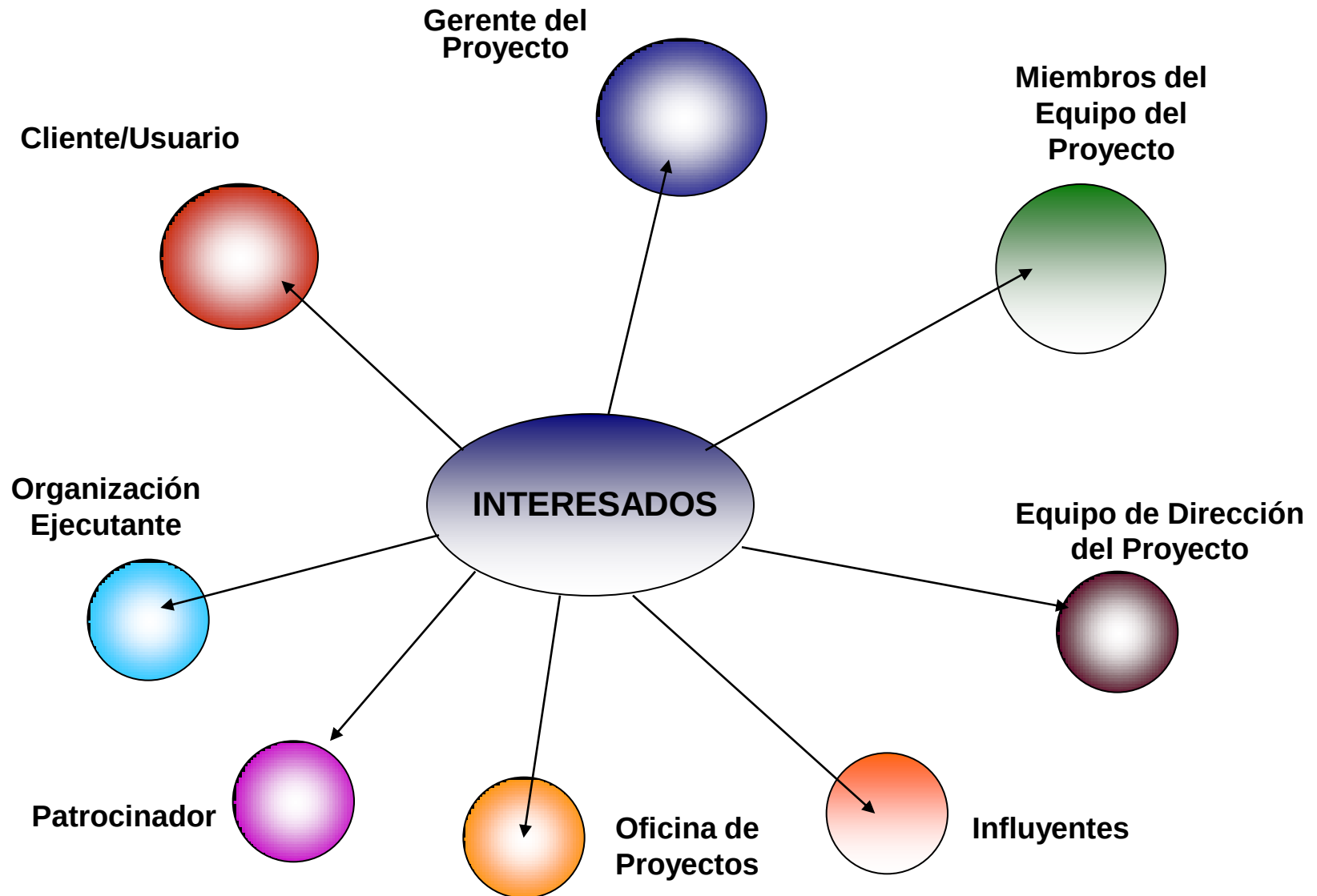
Se logra a través de la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de Gerencia de Proyectos agrupados de manera lógica, categorizados en los 5 grandes Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.

IV.- LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

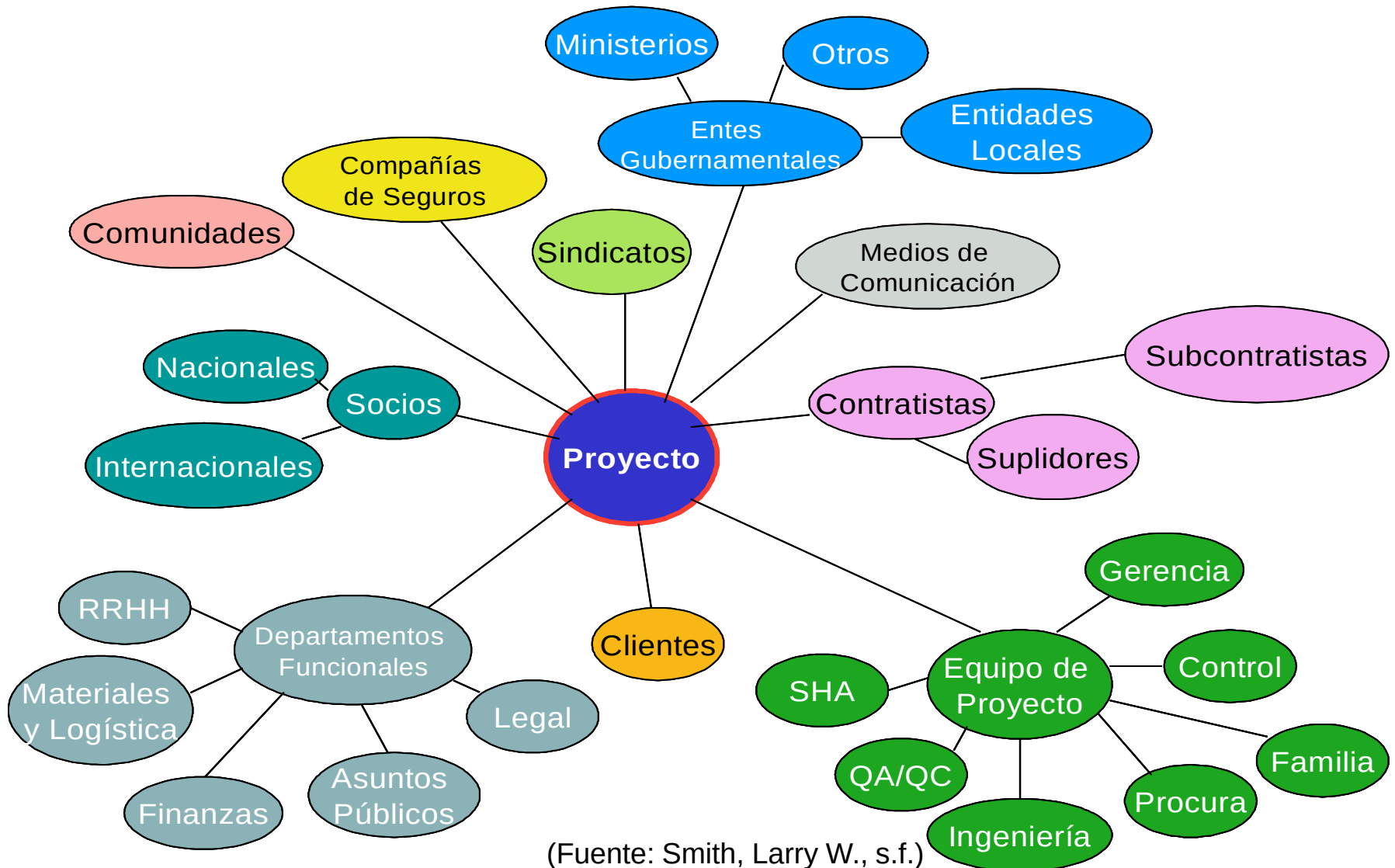
- Son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión. También pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto.
- El equipo de dirección del proyecto debe identificar a los interesados, determinar sus requisitos y expectativas y, en la medida de lo posible, gestionar su influencia en relación con los requisitos para asegurar un proyecto exitoso.



Identificación de los Interesados



Identificación de los Interesados



VI.- Competencias de un Gerente de Proyectos

Dirección técnica de proyectos. Los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios. Los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio.

Liderazgo. Los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio.

Gestión Estratégica y de Negocios. El conocimiento y la pericia en la industria y la organización que mejora el desempeño y entrega de mejor manera los resultados del negocio.



Postgrado en Gerencia de Proyectos
Cátedra: Procesos en la Gerencia de
Proyectos

MARCO CONCEPTUAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

III.- CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El ciclo de vida define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin.

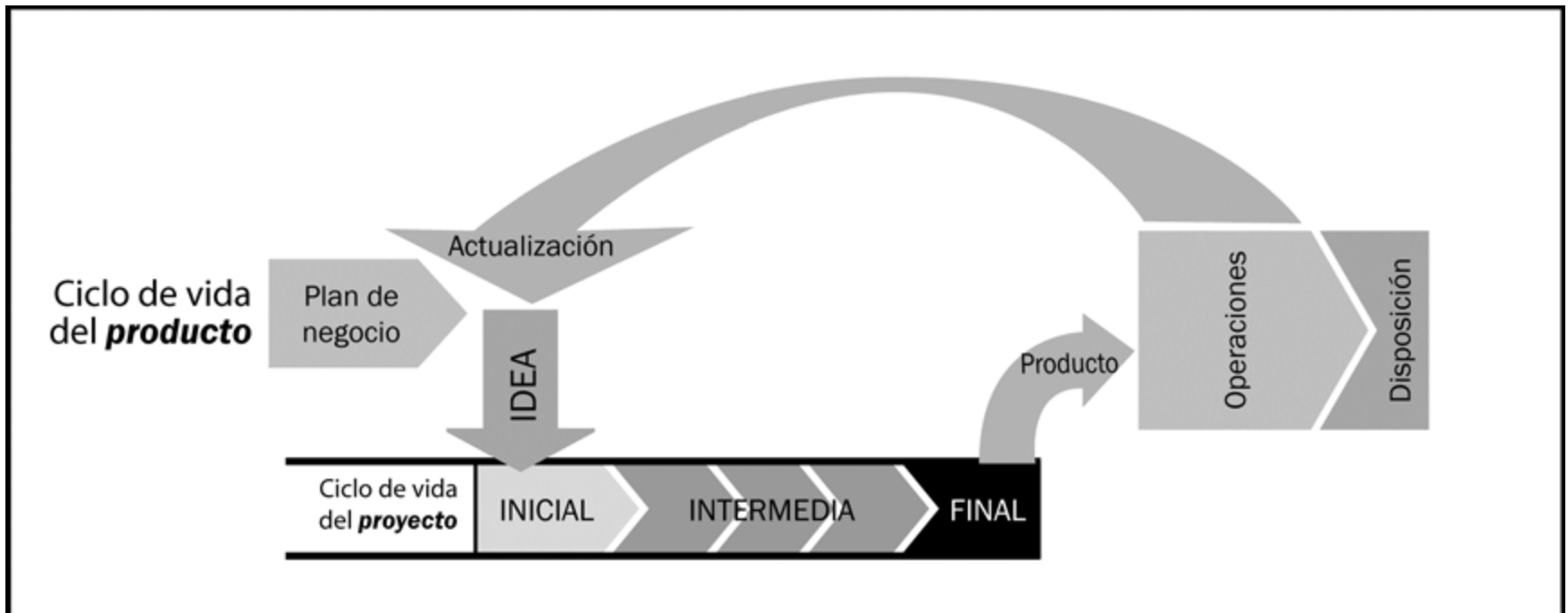
El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o mas entregables.

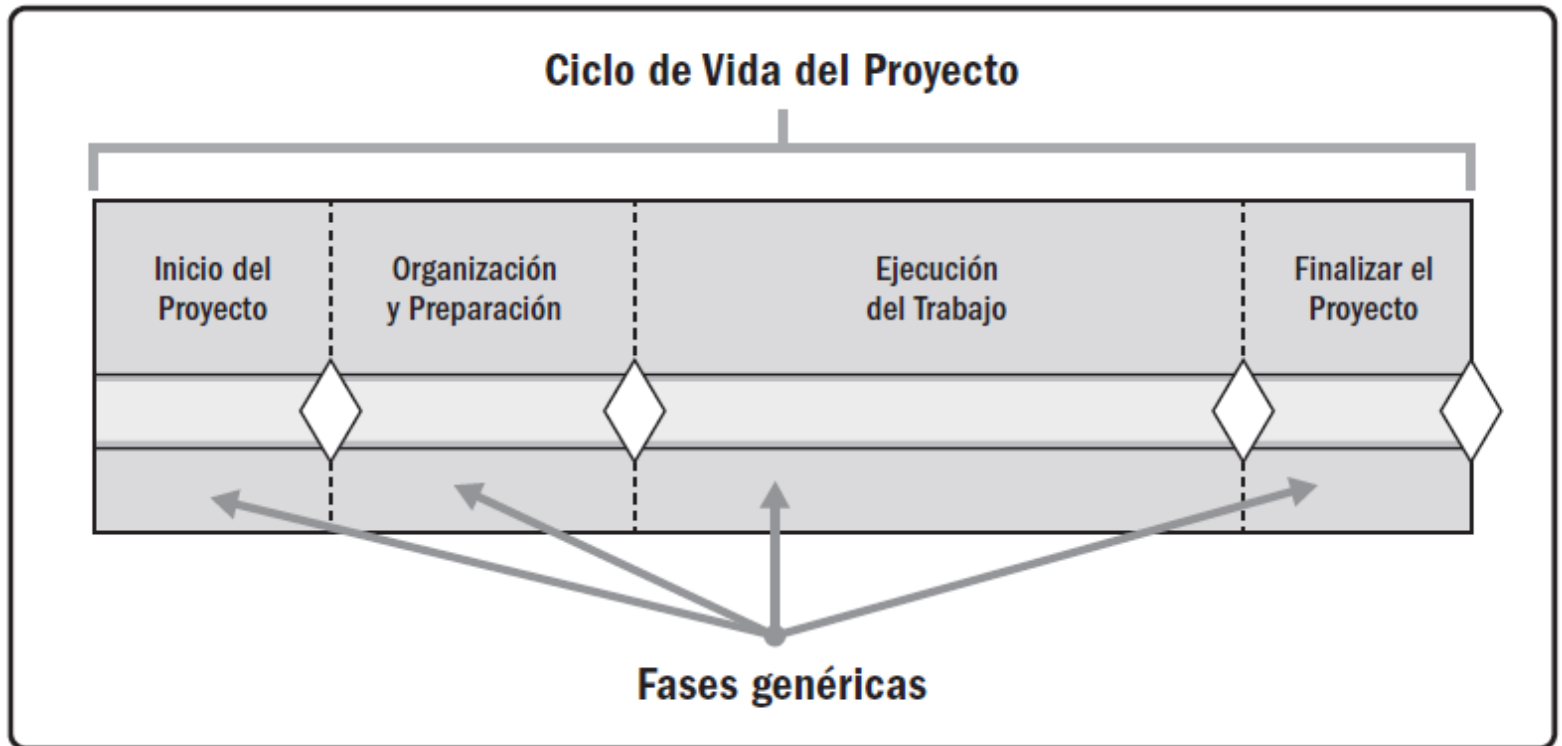


Relaciones del ciclo de vida del proyecto y del ciclo de vida del producto

Debe tenerse cuidado en distinguir entre el ciclo de vida del proyecto y el ciclo de vida del producto



Ciclo de Vida de un Proyecto (Representación Genérica)

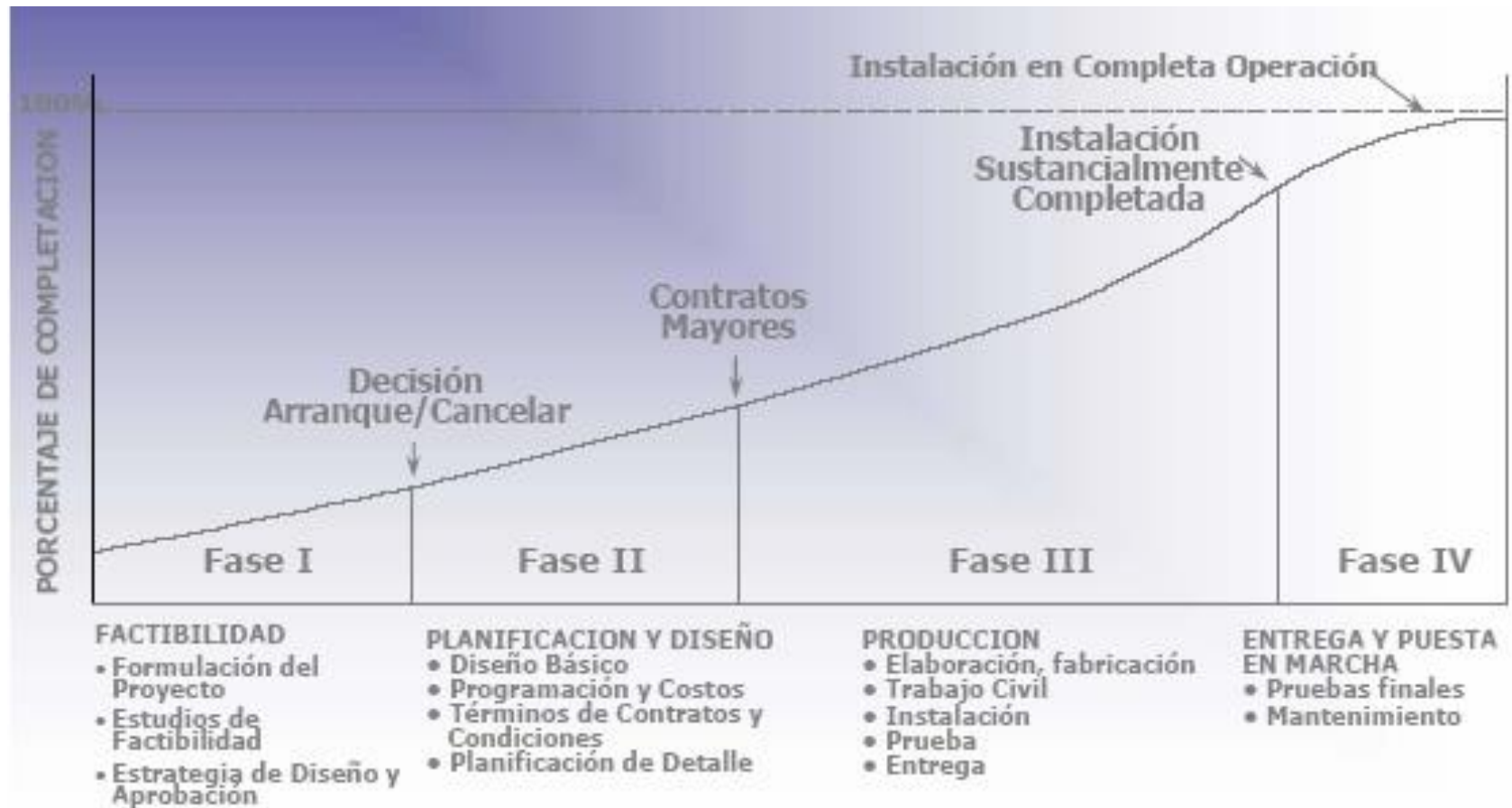


Fuente: PMI (2017)

Ejemplo en la Construcción

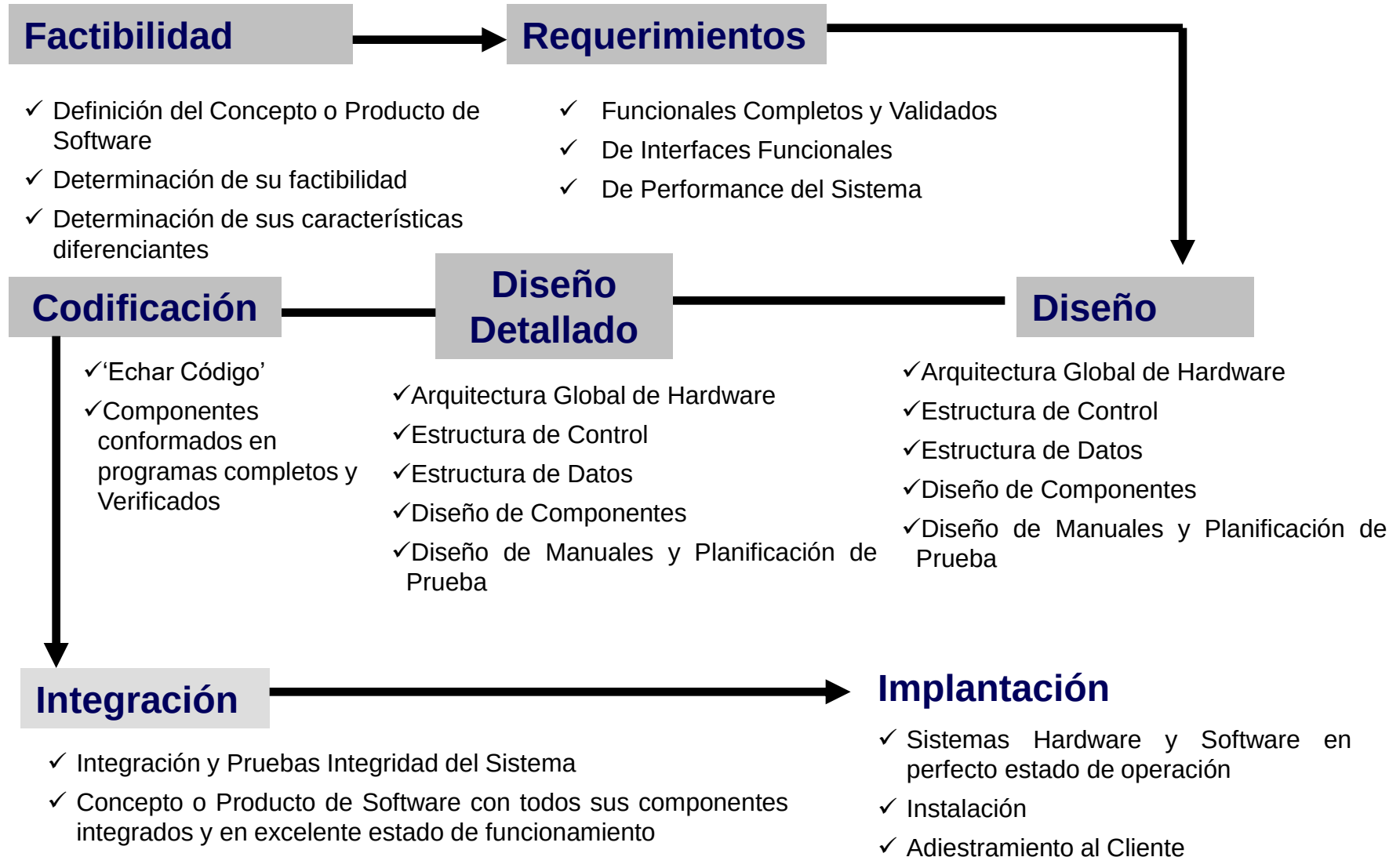
Ciclo de Vida. Interacción entre las fases

Enfoque Genérico



Ciclo de Vida

Ejemplo en el Desarrollo de Software



V.- ORGANIZACIONES DE GERENCIA DE PROYECTOS

Las diferentes alternativas de arreglo de la organización de Gerencia de Proyectos dependen del grado de dedicación y condiciones de los recursos disponibles para el proyecto

Organizaciones:

- **Funcional**
- **Orientada a Proyectos**
- **Matriz Débil**
- **Matriz Equilibrada**
- **Matriz Fuerte**



V.- Influencias en la Estructura Organizacional en los Proyectos

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo

V.- Influencias en la Estructura Organizacional en los Proyectos

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

PROYECTOS vs. Ley de Murphy

- ☐ Ningún proyecto es tan simple como parece.
- ☐ Todo proyecto consume más tiempo del estimado.
- ☐ Si algo puede salir mal, saldrá mal.
- ☐ Si hay varias cosas que pueden salir mal, seguramente saldrá mal la que causa más daño.
- ☐ Cuando se produzcan problemas en alguna parte, la tendencia será que aparezcan problemas en las otras.
- ☐ La situación siempre empeora bajo presión.
- ☐ Si las cosas se dejan por si solas, degenerarán en problemas mayores.
- ☐ Si todo parece estar bien, usted se ha olvidado de algo.

