



Instituto de  
Estructuras y  
Transporte

## GESTIÓN DE PROYECTOS

### CLASE 01

15 de mayo de 2024

Docentes:

Gabriela Méndez

Sebastián Viurrarena



FACULTAD DE  
INGENIERÍA



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Cámara: **PRENDIDA**



Micrófono: **APAGADO**



Interrupciones: **LAS QUE QUIERAN**



Consultas: **SIN MIEDO**

## PRESENTACIÓN

## GABRIELA MÉNDEZ OLIVERA



ING. CIVIL



EXPERIENCIA



FAMILIA



MPM



INGENIERÍA DE  
TRANSPORTE – MTOP  
GRADO 3 - UDELAR



PASATIEMPO

## PRESENTACIÓN

## SABASTIÁN VIURRARENA BLANCO



ING. CIVIL



EXPERIENCIA



FAMILIA



MPM



JEFE DE OFERTA -  
TEYMA

GRADO 3 - UDELAR



PASATIEMPO

## PRESENTACIONES PERSONALES

**NOMBRE**

**PROFESIÓN**

**EMPLEO**

**INTERESES**



## CALENDARIO

Clase	Fecha	Observaciones
Clase 1	15 / 05 / 2024	
Clase 2	22 / 05 / 2024	
Clase 3	29 / 05 / 2024	
Clase 4	05 / 06 / 2024	
Clase 5	12 / 06 / 2024	
LIBRE	19 / 06 / 2024	
Clase 6	26 / 06 / 2024	
Clase 7	03 / 07 / 2024	
Clase 8	10 / 06 / 2024	

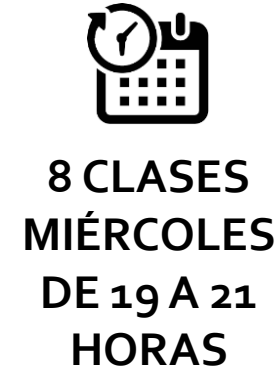
# CURSO

# OBJETIVO

FORMAR PROFESIONALES CAPACES DE  
GESTIONAR INTEGRALMENTE UNA OBRA  
DOMINANDO TODOS LOS CONCEPTOS Y  
PROCESOS QUE ESTO IMPLICA.



## Formato del Curso



## MODO DE EVALUACIÓN

1. ASISTENCIA: más del 75% de las clases dictadas → 8 clases
2. Cuestionarios

## TEMARIO

- 1) Dirección estratégica de proyectos
- 2) Gestión del alcance del proyecto
- 3) Gestión del tiempo y costo del proyecto
- 4) Gestión de la calidad del proyecto
- 5) Gestión de los riesgos del proyecto
- 6) El factor humano del proyecto
- 7) Gestión del cambio del proyecto
- 8) Gestión de las adquisiciones y contrataciones del proyecto
- 9) Gestión de la integración y del conocimiento del proyecto

TEMA 0

## Introducción

## INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito al respecto de la gestión de proyectos, de la disciplina, sus metodologías y herramientas. Como punto de partida, proponemos comenzar por analizar esta afirmación: **la Gestión de Proyectos es una forma de pensar**, apoyada en una técnica cuyas herramientas nos permiten volver operativa esa forma de pensar.



## INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es el **proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, tareas y tiempos** para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto dentro de los parámetros de tiempo, presupuesto y calidad establecidos.

**Es una disciplina** que combina principios, técnicas y herramientas para llevar un proyecto desde su inicio hasta su conclusión exitosa, asegurando que se cumplan las expectativas de los interesados.

## INTRODUCCIÓN

Imagina que tienes una gran orquesta frente a ti, con músicos listos para tocar violines, trompetas, tambores y más.

Tu trabajo como director no es tocar todos los instrumentos (eso sería imposible), sino asegurarte de que todos los músicos toquen juntos, en el momento correcto y de la manera correcta, para crear una hermosa sinfonía.

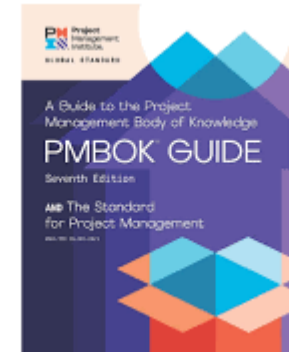
En el mundo de los negocios, esa "sinfonía" es un proyecto, y los "músicos" son las personas, las herramientas y las tareas necesarias para completarlo.



## Metodologías para gestión de proyectos

En esta disciplina se aplican diversas metodologías para satisfacer las necesidades específicas de cada proyecto y equipo, ofreciendo marcos de trabajo y herramientas para su ejecución efectiva. Entre las metodologías más destacadas están:

- PMBOK: Conjunto de estándares y buenas prácticas del PMI, enfocado en procesos de gestión divididos por áreas de conocimiento. Técnicamente no es una metodología, sino que es una guía de orientación para la gestión, pero que debe seguirse en función de las necesidades y aspectos específicos del proyecto

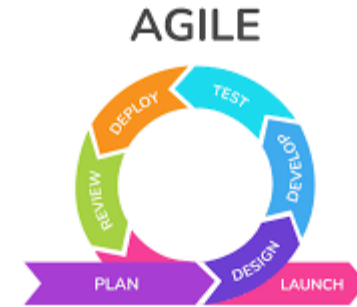




## INTRODUCCIÓN

### Metodologías para gestión de proyectos

- Metodología Ágil: Se origina en el desarrollo de software que fomentan la adaptación, el desarrollo iterativo y la colaboración, incluyendo Scrum, Kanban, y XP.
- Lean: Enfocada en maximizar el valor para el cliente y minimizar desperdicios, promueve la eficiencia y mejora continua.



## INTRODUCCIÓN

### ¿Por qué estudiar gestión de proyecto?

- 1. Alta demanda en el mercado:** La habilidad para dirigir proyectos eficientemente es crucial en el dinámico entorno empresarial actual, haciendo de la gestión de proyectos una competencia muy solicitada en diversas industrias.
- 2. Desarrollo de habilidades universales:** La gestión de proyectos enseña habilidades aplicables en cualquier sector, como planificación, liderazgo y comunicación, esenciales para coordinar esfuerzos hacia objetivos comunes.
- 3. Oportunidades de carrera amplias:** Adquirir conocimientos en gestión de proyectos abren puertas a roles de liderazgo en varios campos y ofrecen el potencial de ascenso a posiciones ejecutivas, además de proporcionar flexibilidad para quienes buscan diversidad en su trayectoria profesional.

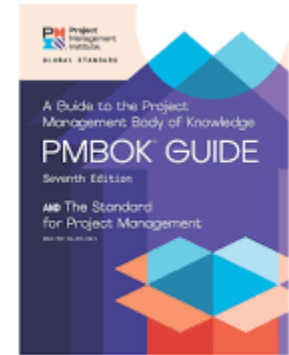
## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMBOK?

**El PMBOK es una guía fundamental** para los gestores de proyectos que desean mejorar las actividades y los resultados empresariales.

Elaborado por el **Comité de Normalización del Project Management Institute (PMI)**, contiene los principales aspectos de gestión de un proyecto, como **directrices, buenas prácticas y otros conceptos fundamentales** que debe conocer un buen gestor.

La guía es conocida como "la biblia de la gestión de proyectos" y actualmente la siguen empresas de todo el mundo, de diferentes tamaños y ámbitos de actividad.



## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMBOK?

Seguro que has oído hablar de este concepto, pero ¿sabes qué es PMBOK? Es el acrónimo de **Project Management Body of Knowledge**.

Se trata de un **compendio de buenas prácticas, publicado por primera vez en 1996**, en el que se describen directrices, terminologías y otras estandarizaciones, que garantizan una amplia visión de la gestión de proyectos.

**El PMBOK orienta la gestión**, proporcionando datos importantes para que las empresas de todo el mundo sigan direcciones uniformes con el fin de **reducir los fallos, mejorar el rendimiento y tener una previsión más precisa sobre los resultados**.

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMI?

El PMI (Project Management Institute), fundado en 1969 en Estados Unidos, y es una de las mayores asociaciones de profesionales de la gestión de proyectos del mundo.

La primera asamblea del PMI reunió a unos 80 profesionales.



## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMI?

A lo largo de los años, la asociación ha crecido y hoy cuenta con más de 650 mil miembros en 185 países. Además de promover la profesión de gestor de proyectos, entre los principales objetivos del PMI se encuentran:

- Reunir a los profesionales para el intercambio de experiencias
- Producir conocimientos a partir de métodos de investigación
- Crear y difundir buenas prácticas de la gestión de proyectos

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMP?

Además del PMBOK del PMI, hay otra sigla que forma parte de este universo: PMP (Project Management Professional). Con la certificación PMP, del PMI, los profesionales de la gestión de proyectos pasan a ser reconocidos en todo el mundo, con experiencia de liderazgo y especialidad para gestionar proyectos y equipos.



La certificación PMP se basa en tres ámbitos: personas, procesos y entorno empresarial, que representan áreas relevantes para obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el PMP?

	PMP
<b>Preguntas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 175 Preguntas con Puntuación</li><li>• 5 Preguntas sin Puntuación</li><li>• 180 Total Preguntas Examen</li></ul>
<b>Duración</b>	Tiempo total 230min* *Incluye: 2 descansos de 10min c/u
<b>Idioma</b>	Disponible en varios idiomas. Deberá marcar la opción de idioma en su aplicación on-line.
<b>Lugar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desde el hogar</li><li>• Centro Pearson VUE<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Centro de Capacitación Jacksonville (Zonamérica)</li></ul></li></ul>
<b>Costo</b>	Precio con descuento para miembros. Consulte a <a href="mailto:adm@pmi uy">adm@pmi uy</a>





## TEMA 1

# Dirección estratégica de proyectos

## TEMARIO

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

**1.1 Definición de Empresa**

**1.2 Definición de Proyecto**

**1.3 El valor del Project Management**

**1.4 Características del Project Management**

**1.5 El líder del Proyecto: Gerente de Proyectos**

**1.6 Stakeholders (Interesados)**

**1.7 Influencias de la Organización en la Dirección de Proyectos**



## TEMARIO

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

**1.8** Introducción a las metodologías de dirección de proyectos

**1.9** Desafíos para la Implementación de la Dirección de Proyectos

**1.10** Procesos de la Dirección de Proyectos

**1.11** Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos



## Dirección Estratégica de Proyectos

Antes de abordar conceptos relacionados con la Gestión de Proyectos (Project Management), debemos realizar una introducción a nivel estratégico de lo que son las Organizaciones, cómo funcionan, la Cultura y los Cambios Organizativos ('Change Management').

No debemos olvidar que los Proyectos existen porque existen necesidades en las Organizaciones provocadas por su constante necesidad de mejora continua.

## Empresa

## EMPRESA

### Dirección Estratégica de Proyectos

#### ¿Qué es una empresa?

La Empresa es una unidad económica de producción formada por un conjunto de factores productivos que bajo la dirección del Empresario se dedica a la obtención de bienes y servicios para conseguir un beneficio mediante la venta de estos en el mercado.



## EMPRESA

### Dirección Estratégica de Proyectos

#### ¿Qué es una empresa?

Podemos interpretar una Empresa como un sistema que transforma recursos (inputs) en bienes y/o servicios (output) generando riqueza. Entonces una Empresa gestiona tres tipos de flujos:

- 1) Flujos de recursos: económico-financieros y humanos.
- 2) Flujos de materiales.
- 3) Flujos de información.

## EMPRESA

### Dirección Estratégica de Proyectos

#### ¿Qué es una empresa?

Los objetivos fundamentales de una Empresa son:

- 1) Dar un servicio a la Sociedad: la Misión.
- 2) La generación de riqueza: Valor Económico Añadido (V.E.A.)
- 3) La continuidad. De hecho, este punto es una consecuencia de los anteriores.

¿Nos hemos preguntado alguna vez por qué algunas Empresas tienen tanto éxito mientras que otras triunfan sólo moderadamente y algunas fracasan estrepitosamente?



## EMPRESA

### Dirección Estratégica de Proyectos



Aunque hoy en día, a esta frase de Charles Darwin, sin haber perdido su vigencia, es aconsejable añadirle una coletilla: “**son las que mejor y MÁS RÁPIDO se adaptan**”. Y en este sentido, la Dirección por Proyectos adquiere, como veremos, una importancia absolutamente estratégica.

## Proyecto

## PROYECTO

### Algunas definiciones para comenzar

#### ¿Qué es un proyecto?



Es un **esfuerzo temporal** organizado para crear un output: producto, servicio con **resultado único**.

Es **Temporal**, lo que no significa que sea corto en duración.

Puede haber elementos repetitivos dentro del proyecto, pero cada proyecto es único. (Ejemplo pilares que se repiten dentro de un edificio u oficinas que son iguales).

La gran variedad de elementos que intervienen en un proyecto, hace que éste sea único. Pese a ello, es posible aplicar **técnicas y métodos comunes** para asistir su **gestión**.

## PROYECTO

### Algunas definiciones para comenzar

#### ¿Qué es un proyecto?

A través de los Proyectos se **innova**, se es más **eficiente** y se facilita la **adaptación**. Pero también se puede enseñar a otros e incluso cambiar físicamente y modelar el mundo. ¿Cómo? Mediante los Proyectos de Investigación y Desarrollo, los Proyectos de Reingeniería de Procesos o de Cambio Organizacional. Y también, con los Proyectos de Consultoría y, por supuesto, los Proyectos de Ingeniería y Construcción.

## PROYECTO

No debemos olvidar que la necesidad de ejecutar Proyectos responde, en último término, a una decisión de carácter estratégica que, en cascada, acaba definiendo Proyectos a desarrollar. Pueden darse numerosos motivos, según el tipo de Empresa, que deriven en la necesidad de un Proyecto:

- Una demanda de mercado.
- Una oportunidad estratégica.
- Una decisión de negocio.
- Crecientes necesidades sociales.
- Aparición de nuevos requisitos legales.
- Necesidades ambientales.
- Petición de un cliente.
- Nuevas tecnologías.
- Optimización de procesos.
- Cambios organizativos, etc.

## PROYECTO

### Un proyecto puede crear:

- 1 un producto único (producto final o para ensamblar).
- 2 un servicio o capacidad para realizar un servicio único. Ejemplo: función negocio que apoya a un proceso de distribución o producción.
- 3 un resultado único (conclusión o documento). Ejemplo: documento correspondiente a un análisis de viabilidad para tomar una decisión de Kill/ Go de un proyecto.
- 4 una combinación única de producto/servicio/resultado. Ejemplo: aplicación software (producto), documentación asociada (resultado), servicios asistencia al usuario (servicio)

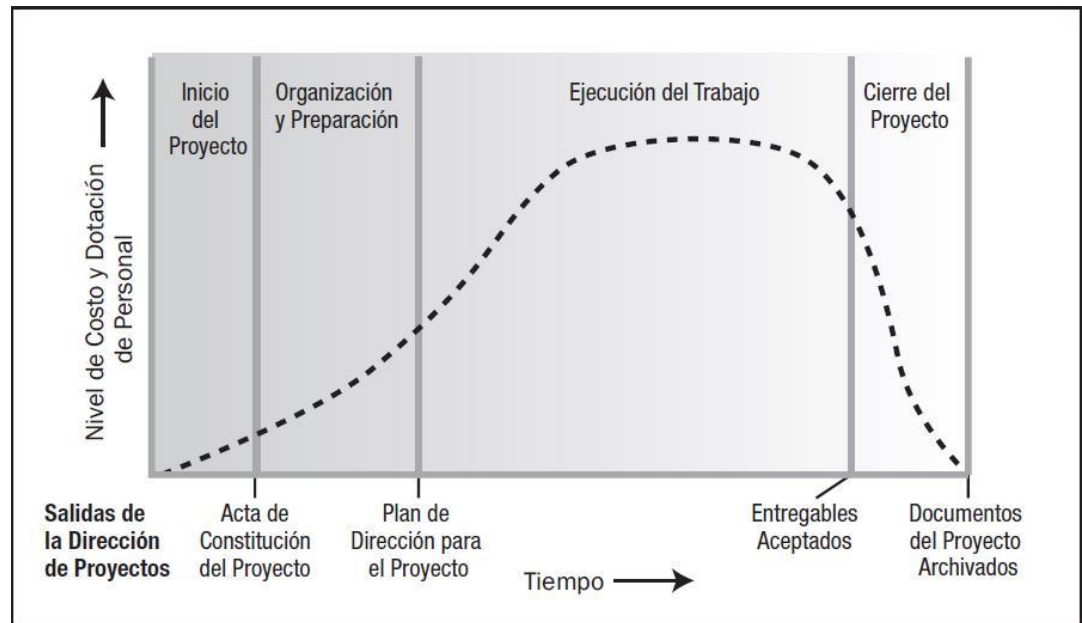
## PROYECTO

### ¿Qué es la dirección de proyectos?

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyecto para alcanzar los requerimientos del proyecto.

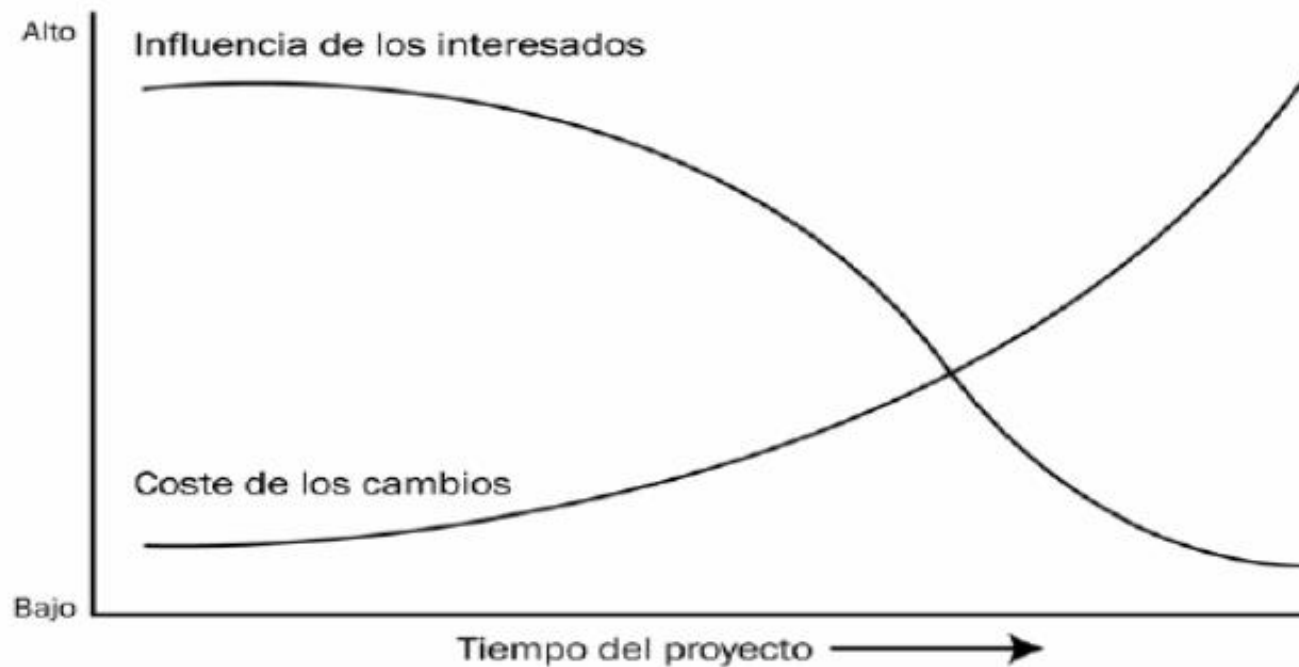
### Ciclo vida del proyecto

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto.



## PROYECTO

¿Qué es la dirección de proyectos?





## PROYECTO

### Ejemplos de proyectos:

- DESARROLLAR UN NUEVO MODELO DE CELULAR (PRODUCTO)
- DESARROLLAR EL SERVICIO DE VIDEO 3D PARA CELULARES (SERVICIO)
- ADQUIRIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LAS SEDES DE UNA CADENA DE FARMACIAS.
- CONSTRUIR UN EDIFICIO
- DESMONTAJE DE UNA PLANTA TERMONUCLEAR.

## PROYECTO

## PROYECTOS DE CAMBIO

Los proyectos cambio responde a un changedriver, es decir, a un elemento externo o interno que genera la necesidad de una alteración en la **organización, procesos, personas o sistemas.**

EL 70% de los proyectos de cambio fallan por:

- Problemas en el negocio.
- Comunicación no suficiente.
- Falta de liderazgo.
- Falta de compromiso.
- Falta de claridad en la estrategia.
- Conflicto de prioridades.
- Recursos inadecuados.
- Mala gestión del proyecto.



## PROYECTO PROYECTOS DE CAMBIO

### Barreras de cambio

#### 1. Organización:

- Oposición de los empleados.
- Visión no real del proyecto de cambio.
- Empleados insuficientemente involucrados.
- Falta de apoyo por parte de la dirección.

#### 2. Personas / Cultura:

- Formación/apoyo insuficiente.
- Ninguna necesidad percibida.
- Falta comprensión de los beneficios.



## PROYECTO

## PROYECTOS DE CAMBIO

### Barreras de cambio

#### 3. Procesos:

- Reticencia a cambiar procesos.
- Nuevos procesos no aportan mejora.

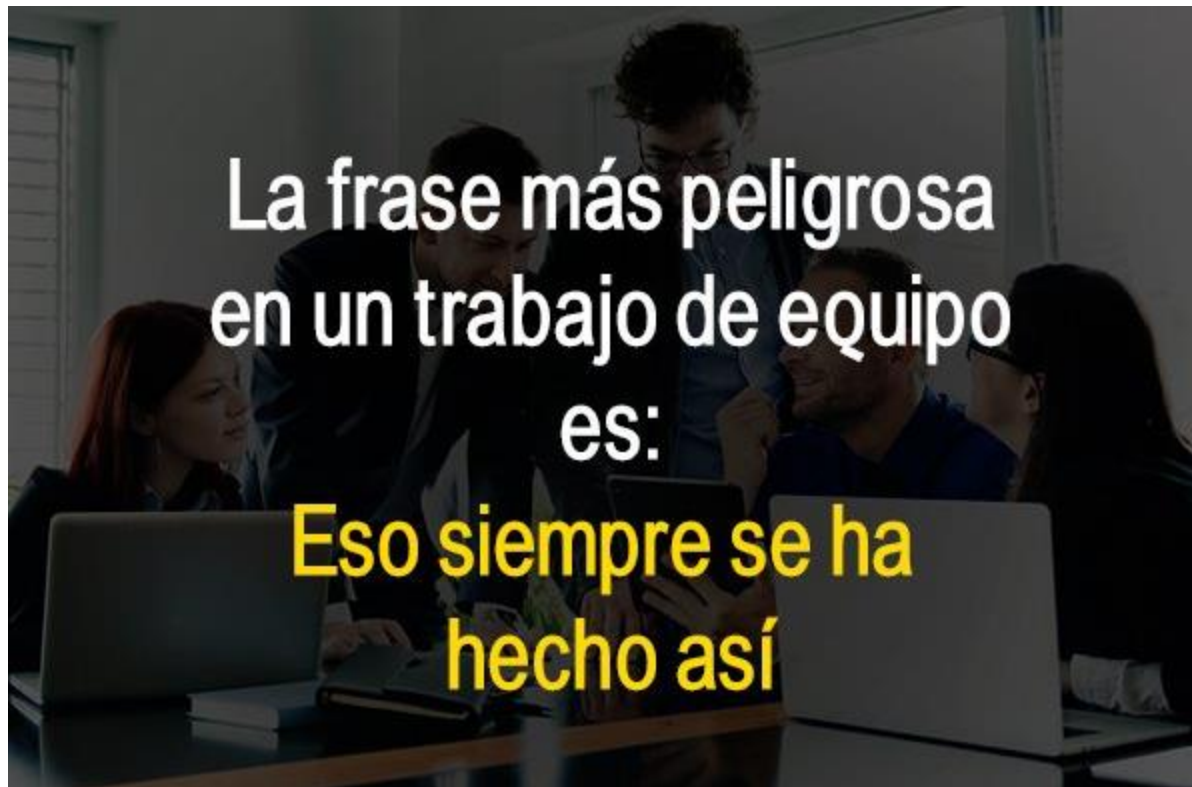
#### 4. Sistemas:

- Sistemas incapaces de apoyar el cambio y por tanto deben reemplazarse.



## PROYECTO

### BARRERAS DE CAMBIO



## El valor del Project Management

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Introducción

En mercados que se encuentran en cambio constante, los ejecutivos deben emplear de manera realista todas las herramientas a su disposición para lograr resultados de negocio. Los clientes dependen de nuestra capacidad de entregar productos, servicios o resultados. Los accionistas esperan ver los beneficios de sus inversiones y los empleados esperan contar con nuestras habilidades de liderazgo.

La gestión de proyectos es un conjunto de **principios, metodologías, técnicas y prácticas** aplicadas a una amplia gama de actividades a realizar para cumplir los requisitos organizacionales. Los proyectos, a diferencia de las operaciones repetitivas o en curso de la una organización, tienen un principio y un final definidos.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Gestionar lo que pueda medirse

*“El proyecto que no se planifica, no se puede medir ni controlar. Y si no se puede controlar, no debiera ejecutarse”*

La forma de obtener el máximo provecho de una metodología de gestión de proyectos es a través de métricas, de manera tal que podamos:

- Centrarnos en medidas y procesos vinculados a los objetivos de negocio
- Reunir los datos y ponerlos a disposición de los involucrados del proyecto. Cuando la gente sabe lo que se está midiendo y controlando no pierden de vista los objetivos.



## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

El uso de métricas y datos sobre para alinear los proyectos con las estrategias del negocio a lo largo de su ejecución (Plazos, riesgos, avance, etc.) deben ser puestos a disposición de la alta dirección de una manera simple y clara. De esta forma, podrán saber lo que pasa en cada proyecto y asegurar que sigan alineados.

### **Asegurar el compromiso de los involucrados.**

La gestión de proyectos no sucede dentro de una burbuja. Debe ser un esfuerzo de colaboración que se extiende a los contratistas, proveedores y clientes afectados por el proyecto. A menos que todos en la empresa crean en el valor de la gestión de proyectos, la organización no será capaz de alcanzar los objetivos del proyecto.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Necesidad de adoptar una filosofía de Gestión de Proyectos

- Muchas organizaciones operan sin un sistema formal de gestión de proyectos, basándose en racionalizaciones como fechas límite, presupuestos aprobados y limitaciones operativas.
- La gestión de proyectos requiere la comprensión y aplicación de principios comunes en toda la organización, reconociéndola como una disciplina profesional con herramientas y habilidades específicas.
- La alta dirección debe reconocer la necesidad de la gestión de proyectos y estar dispuesta a establecer un sistema formal, ya que es fundamentalmente diferente de gestionar grupos funcionales.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Implementación de un Sistema de Gestión de Proyectos

- La implementación de un sistema de gestión de proyectos requiere compromiso, recursos y apoyo de toda la organización a largo plazo.
- La resistencia al cambio es común y debe ser gestionada con sensibilidad, adaptando el sistema a la cultura y necesidades específicas de la organización.
- Es crucial definir claramente el rol y la autoridad de los gerentes de proyecto, asegurando que posean habilidades de gestión además de conocimientos técnicos, y estableciendo políticas y procedimientos formales que delinear su papel y relación con la organización.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Problemas Típicos en la Gestión de Proyectos

#### Importancia de la Planificación

- Muchas organizaciones subestiman la planificación de proyectos, viéndola como una actividad teórica sin valor práctico.
- La falta de planificación adecuada lleva a la confusión y a la ejecución errónea de tareas.
- Es esencial que la dirección comprenda y apoye la planificación como paso fundamental antes de la ejecución.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Problemas Típicos en la Gestión de Proyectos

#### Fijación de Fechas Límite de Proyecto

- Frecuentemente, las fechas límite de proyectos se establecen de manera arbitraria, generando ansiedad y miedo en los equipos.
- La fijación de fechas límite realistas es esencial para el éxito del proyecto y requiere compartir información honesta desde el inicio.
- Las restricciones de tiempo, costo y alcance están interrelacionadas y cualquier cambio en una afecta a las demás.

## EL VALOR DEL PROJECT MANAGEMENT

### Problemas Típicos en la Gestión de Proyectos

#### Gestión de la Curva de Aprendizaje

- Los proyectos implican la creación de algo nuevo, lo que requiere un entorno de aprendizaje y creatividad.
- Cambiar arbitrariamente los plazos y recursos puede conducir al fracaso del proyecto, ya que afecta la calidad y los costos.
- Es crucial encontrar un equilibrio entre las restricciones del proyecto y el valor comercial que aporta, aprendiendo de experiencias anteriores para mejorar continuamente.

# Características del Project Management

## CARACTERÍSTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT

### El Project Management no es un software de gestión

- La gestión de proyectos va más allá del uso de software de programación como Microsoft Project®.
- El software es solo una parte de la gestión, permitiendo una planificación más eficiente de tiempo, recursos y costos.



Una visión realista, es que el software de programación es solamente una pequeña parte de la gestión de proyectos. Estos programas de software permiten la programación del tiempo, la asignación de recursos y gestión de costos para que esta resulte mucho más eficiente y, por lo tanto, en menos tiempo, con más detalle, o ambas cosas.



# El líder del Proyecto: Gerente de Proyectos

## EL LÍDER DEL PROYECTO: GERENTE DE PROYECTOS

### Responsabilidades:

Asegurarse de que el cliente quede satisfecho de que el alcance del trabajo se termine con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo.



### Planificación:

- Definir OBJETIVO del proyecto y acordarlo con el cliente.
- COMUNICAR el objetivo al equipo.
- Desarrollar un plan involucrando al equipo. Revisar plan con el cliente.

## EL LÍDER DEL PROYECTO: GERENTE DE PROYECTOS

### Responsabilidades:

#### Organización:

- Obtener todos los RECURSOS necesarios.
- Identificar qué tareas pueden realizarse internamente y cuáles se externalizan.
- *Crear un ambiente en que las personas están altamente motivadas para trabajar como equipo.*
- Asignar responsabilidades y delegación autoridad.

#### Control:

Tiempo, costos, recursos, calidad, etc.



## EL LÍDER DEL PROYECTO: GERENTE DE PROYECTOS

### Habilidades:

#### Capacidad de liderazgo:

- Conseguir hacer las cosas a través del equipo de proyecto.
- Estilo de liderazgo con participación y consulta
- Crear situaciones que motiven al equipo
- Altamente motivado y que ejemplo positivo para el equipo.
- Deseo de lograr y superar los obstáculos.

## EL LÍDER DEL PROYECTO: GERENTE DE PROYECTOS

### Habilidades:

#### Capacidad de desarrollar a las personas:

Las personas deben aprender de las tareas que realizan y de las situaciones que experimentan. Los errores son parte del aprendizaje y de la experiencia del crecimiento.

#### Habilidades de comunicación:

- Comunicación efectiva y periódica con el equipo y stakeholders.
- Dedicar más tiempo a escuchar que a hablar.

## EL LÍDER DEL PROYECTO: GERENTE DE PROYECTOS

### Habilidades:

#### Habilidades interpersonales:

- Construir una relación con cada miembro del equipo.
- Aprender sobre los intereses personales de cada miembro del equipo.
- Preguntas abierta: ¿Cómo van las cosas? Este tema me interesa, cuéntame más.

#### Capacidad para manejar el stress:

- *Actuar como amortiguador.*
- Tener un buen sentido del humor.
- Habilidades para solucionar retos.
- Habilidades para administrar el tiempo.



## Stakeholders

## STAKEHOLDERS

### Stakeholders Management

Si acudimos al PMBoK, en él se define a los “interesados” como “los individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto”





## STAKEHOLDERS

### Stakeholders Management

La gestión de los interesados (stakeholders) es un aspecto fundamental que hay que tener en cuenta cuando se gestiona un proyecto. En la fase de inicio del mismo hay que establecer tanto el registro como la estrategia para la administración de estos interesados, para tener muy claras cuáles son sus expectativas.



## STAKEHOLDERS

- Director del proyecto. La persona responsable de dirigir el proyecto.
- Cliente/usuario. La persona u organización que utilizará el producto del proyecto. Puede haber múltiples niveles de clientes. En algunas áreas de aplicación, cliente y usuario son sinónimos, mientras que, en otras, cliente se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto, mientras que los usuarios son aquellos que utilizan directamente el producto del proyecto.
- Organización ejecutante. La empresa cuyos empleados participan más directamente en el trabajo del proyecto.
- Miembros del equipo del proyecto. El grupo que realiza el trabajo del proyecto.

## STAKEHOLDERS

- Equipo de dirección del proyecto. Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- Patrocinador. La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto.
- Influyentes. Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o el uso del producto del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.

## STAKEHOLDERS

Una gran parte de los Proyectos fracasan por **no haber detectado a los “interesados clave”** o haberlos gestionado deficientemente.



La Intendencia de Montevideo comenzó este jueves a quitar los separadores del Corredor Garzón, en el marco de una obra que según la comuna permitirá "mejorar la seguridad peatonal" y acelerar los tiempos de viaje de los ómnibus que circulan por la zona. Las obras iniciadas este jueves levantarán lo carriles del corredor en tres tramos de la avenida Garzón: entre Carve y Lanús, entre Lanús y Lezica y entre Lezica y Margarita.

## STAKEHOLDERS

No todos los interesados tienen la misma importancia dentro de un Proyecto. De hecho, el mismo interesado, según qué Proyecto, puede tener una mayor o menor importancia. En cualquier caso, para determinar esta gradación conviene determinar una serie de variables, que nos permitirán trazar la Estrategia de Gestión de Stakeholders más adecuada:

- Proximidad: fácil acceso a ellos o difícil.
- Poder: nivel de autoridad, alto o bajo.
- Interés: nivel de preocupación, alto o bajo.
- Actitud: positiva o negativa hacia el Proyecto.
- Influencia: participación activa o pasiva.
- Legitimidad: su participación es adecuada o no.
- Impacto: capacidad para efectuar cambios en la planificación o ejecución.
- Urgencia: necesidad de atención inmediata.



## STAKEHOLDERS

Combinando estas variables, podremos saber la importancia de cada uno de los interesados y definir una Estrategia de gestión acorde con ella.

Por último, una adecuada gestión de interesados pasa por definir adecuadamente cada uno de los siguientes aspectos:

- Identificación de los interesados
- Planificar la gestión de los interesados
- Gestionar la participación de los interesados
- Controlar la participación de los interesados

# Influencias de la Organización en la Dirección de Proyectos

## INFLUENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### Factores Ambientales de la Empresa (FAE)

Los FAE son elementos externos al proyecto que pueden influir en su éxito o fracaso.

Incluyen aspectos como estructuras organizativas, cultura empresarial, regulaciones gubernamentales, infraestructura, recursos humanos, clima político y tolerancia al riesgo de las partes interesadas.

### Análisis de los FAE

El PM debe dedicar tiempo a comprender los FAE antes de la planificación del proyecto.

Esto ayuda a tomar decisiones correctas y evitar conflictos con la cultura organizacional.

Preguntas clave incluyen la preferencia por hacer o comprar, actitudes hacia el outsourcing, disposición a adoptar equipos virtuales y la cultura de riesgo corporativo.



## INFLUENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### Factores Ambientales de la Empresa (FAE)

Efectivamente, la noción de factor ambiental de un proyecto es mucho más general, refiriéndose a todas las circunstancias que rodean al proyecto durante su ejecución. Así, podemos considerar como factores ambientales todas aquellas condiciones que escapan del control directo del equipo del proyecto y que influyen positiva o negativamente en el mismo, restringiéndolo o modificándolo. Todas estas condiciones deben considerarse en la gestión del proyecto y varían notablemente en tipo y naturaleza dependiendo de la organización.

## INFLUENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### Factores Ambientales de la Empresa (FAE)

#### Factores ambientales inherentes a la organización

- **Visión, misión, valores**, creencias y expectativas compartidas de la organización
- **Cultura, estructura y gobierno** de la organización
- Disponibilidad y distribución geográfica de **instalaciones, recursos, infraestructura y materiales**
- **Estándares de la industria** o gubernamentales que afectan a la organización
- **Normas, políticas, métodos y procedimientos internos**

#### Factores ambientales de tipo humano

- Los **recursos humanos** existentes, sus habilidades y conocimientos
- **Gestión de personal**, sistemas de motivación e incentivos
- Percepción del **liderazgo**, jerarquía y relaciones de autoridad
- **Tolerancia al riesgo** de la organización
- **Las partes interesadas** en el proyecto, o stakeholders.

#### Factores ambientales de tipo tecnológico

- **Entornos operativos y sistemas de autorización** de trabajos de la compañía
- Los **canales de comunicación** formales e informales establecidos en la organización
- Las **bases de datos** disponibles
- El **sistema de información** para la dirección de proyectos

# Introducción a las metodologías de dirección de proyectos

## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Una metodología es un conjunto de prácticas y reglas utilizadas en una disciplina para estandarizar la gestión de proyectos.

Proporciona un marco para secuenciar fases, describir mejores prácticas y optimizar el uso de recursos.

Una buena metodología promueve la programación basada en entregables y reduce el riesgo de sobrecostos y retrasos.



## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### Implementación y Valor de la Metodología

La metodología proporciona un lenguaje común y asegura alta calidad y resultados repetibles en proyectos.

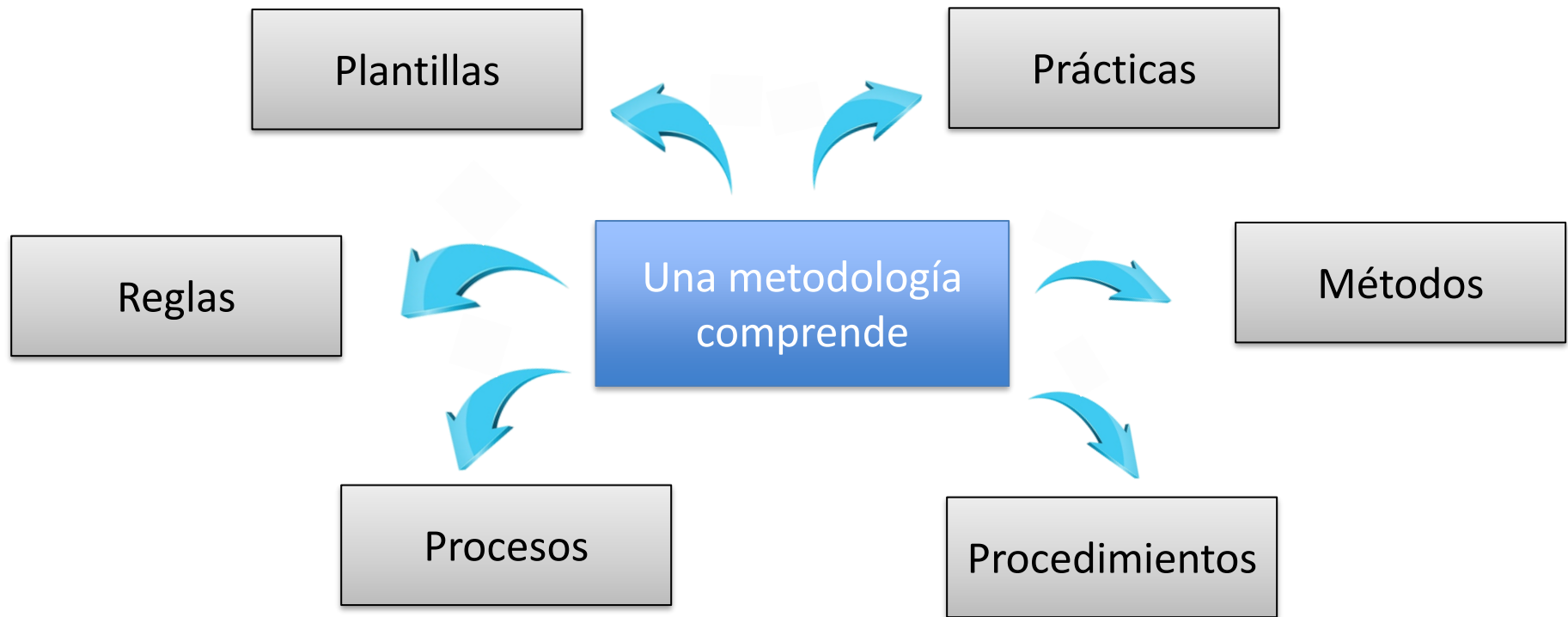
A pesar de sus beneficios, muchas organizaciones carecen de disciplina en su aplicación.

**Profesionales con experiencia pueden lograr el éxito en proyectos sin una metodología**, pero una metodología estructurada es esencial para la gestión eficaz a largo plazo.

Una metodología de proyectos significa un conjunto de documentación que incorpora procesos de dirección de proyectos. Los equipos de trabajo usan una metodología de dirección de proyectos como referencia para definir métodos a utilizar, así como las actividades a llevar a cabo durante los proyectos.

## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### Metodología



**Cualquier metodología debería verse como un conjunto “vivo” de documentos, describiendo un conjunto vivo de procesos.**

**Una de las funciones principales de las oficinas de proyectos es recopilar lecciones aprendidas y sugerencias para mejorar los procesos de gestión de proyectos de los profesionales que dirigen dichos proyectos y así mejorar de forma continua la metodología.**

## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Una metodología puede ser considerada como **un mapa que lleva al equipo de proyecto de un punto A a un punto B** durante el curso de un proyecto. Una colección de las mejores prácticas y de los procesos repetibles, que incluye piezas clave de información para ayudar al éxito del equipo de proyecto.

Debería incluir:

- Una visión completa del proceso de dirección de proyectos: inicio, planificación, ejecución, control y cierre, personalizada para tu entorno organizativo y mejores prácticas. Esto incluye procesos del proyecto, actividades y tareas y las relaciones entre estos elementos.
- Listas de comprobación de cosas que un equipo de proyecto necesita considerar, con una descripción de lo que se necesita en cada tarea.
- Inputs y outputs clave asociados a cada una de las actividades y tareas. Estas deberían acompañarse de plantillas y ejemplos de cada una de las salidas.



## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Ventajas de contar con una metodología de Dirección de Proyectos para tu presentación:

- 1. Resolución de Problemas Anticipada:** Una metodología robusta de Dirección de Proyectos permite anticiparse a problemas potenciales y resolverlos antes de que se conviertan en obstáculos mayores.
- 2. Gestión Efectiva del Alcance y los Costos:** Mejores procesos permiten una gestión más precisa del alcance y los costos, evitando desviaciones significativas en tiempo y presupuesto.
- 3. Mayor Calidad y Ajuste a las Expectativas del Cliente:** La planificación detallada facilitada por una metodología adecuada asegura que los entregables del proyecto se alineen con las expectativas del cliente desde el principio.

## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

4. **Comunicación Mejorada y Gestión de Expectativas:** Una metodología formal fomenta una comunicación más efectiva con todas las partes interesadas, reduciendo sorpresas y conflictos.
5. **Optimización de Recursos y Mejora Financiera:** Una gestión más precisa conlleva a una mejor utilización de recursos y una mayor eficiencia financiera, así como a una detección temprana de proyectos no viables.
6. **Mejora Continua y Adaptabilidad:** Al seguir una metodología, se establece un proceso de mejora continua que permite adaptarse a los cambios y mejorar el desempeño en proyectos futuros.
7. **Ambiente Laboral Mejorado:** Los proyectos exitosos generan un ambiente laboral más positivo, con equipos más comprometidos y satisfechos con su trabajo.

## INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

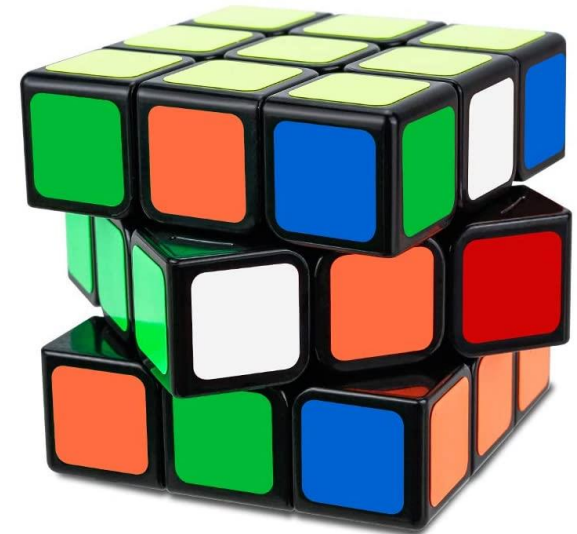
- 8. Reducción de Riesgos y Problemas:** La identificación y gestión proactiva de riesgos reduce la probabilidad de enfrentar problemas significativos durante el proyecto.
- 9. Eficiencia Organizacional:** Adoptar una metodología de Dirección de Proyectos posiciona a la organización como orientada a procesos, lo que aumenta la eficiencia y el valor del trabajo realizado.
- 10. Evaluación y Mejora Continua:** La adopción de procesos estandarizados permite a la organización evaluar y mejorar constantemente su desempeño en la gestión de proyectos.

## Desafíos para la Implementación de la Dirección de Proyectos

## DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Muchas organizaciones no adoptan prácticas de Dirección de Proyectos debido a varios factores.

Estos factores incluyen la resistencia al cambio, la falta de compromiso organizacional y la percepción errónea de la Dirección de Proyectos.



## DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### *Razones Comunes para No Adoptar la Dirección de Proyectos*

#### a) Falta de Tiempo y Esfuerzo:

La buena Dirección de Proyectos requiere dedicación y planificación adecuada para lograr el éxito del proyecto.



#### b) Falta de Compromiso Organizacional:

La organización debe valorar y apoyar activamente la implementación de prácticas de Dirección de Proyectos para que sea efectiva.



#### c) Falta de Conocimientos y Habilidades:

La falta de capacitación y experiencia puede dificultar la implementación adecuada de la Dirección de Proyectos.



## DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### *Razones Comunes para No Adoptar la Dirección de Proyectos*

#### d) Percepción Errónea sobre la Dirección de Proyectos:

Algunos líderes pueden ver la Dirección de Proyectos como una carga burocrática en lugar de una herramienta valiosa para el éxito del proyecto.



#### e) Experiencias Pasadas Negativas:

Experiencias previas negativas pueden llevar a una aversión a la implementación de prácticas formales de Dirección de Proyectos.



## DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Es importante superar estos obstáculos y reconocer el valor intrínseco de la Dirección de Proyectos.

Al adaptar las prácticas de Dirección de Proyectos a las necesidades específicas del proyecto, se maximiza su efectividad.

### *Conclusiones*

A pesar de los desafíos, la implementación de prácticas de Dirección de Proyectos ofrece una **mayor probabilidad de éxito en los proyectos.**



# PREGUNTAS



# **GRACIAS**

**Ing. Gabriela Méndez**

**Ing. Sebastián Viurrarena**