



 CENTRO
DE COMPETENCIAS
TECMILENIO

Fundamentos de Administración de Proyectos

Tema 3
Principios de la dirección de proyectos
Parte 1

Módulo 1 / Semana 2

Bienestar - mindfulness

Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

Te invitamos a...



Introducción

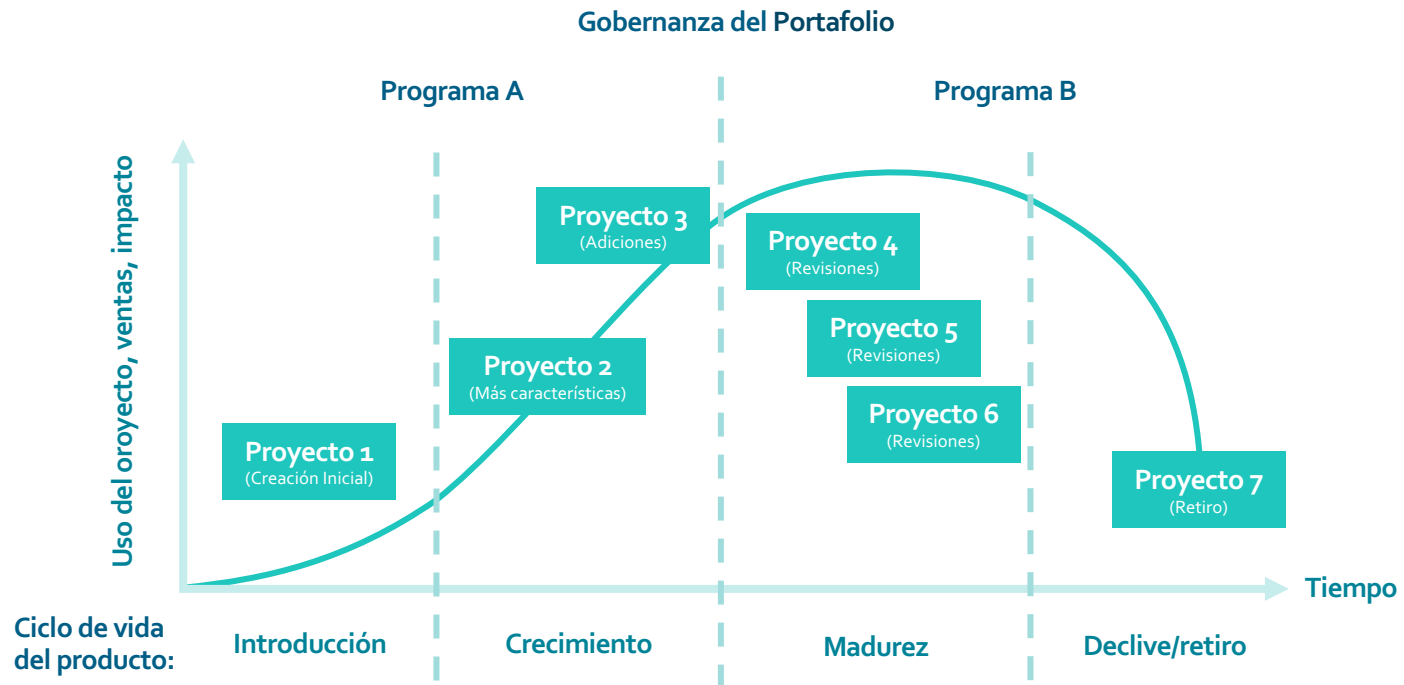
La labor del administrador de proyectos es vital en el éxito de los resultados esperados de un proyecto, portafolio o programa. Por esta razón, existe un conjunto de principios de dirección de proyectos que es apropiado seguir mientras se asume la responsabilidad de participar activamente en cualquier fase del ciclo de vida de un producto/servicio. Estos principios ayudarán al administrador a conducirse con las habilidades adecuadas, enfocándose en establecer una estrategia efectiva para la dirección del proyecto que le ayude a encarar los problemas de la manera más efectiva y tomando decisiones que fomenten lograr los resultados esperados del producto o servicio que fungirá como entregable al cliente final.

En esta experiencia educativa aprenderás el ciclo de vida de un producto/servicio, los valores del código de ética para un administrador de proyectos con base en el Project Management Institute (PMI), así como una definición general de los 12 principios para la dirección del proyecto, con énfasis en los primeros tres de ellos.



Explicación

Ciclo de vida de un producto



Fuente: Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (7ª ed.)*. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

Explicación



Valores del código de ética y conducta profesional del PMI

Gestión de un producto o servicio

La gestión se puede dar de tres formas:

1. **Dirección de un programa dentro de un ciclo de vida de producto o servicio.** Se fundamenta en la conjunción de proyectos, programas y actividades específicas de programas que tengan relación con el producto o servicio.
2. **Dirección de proyectos dentro de un ciclo de vida de producto o servicio.** Tiene como base la supervisión del desarrollo y madurez de las capacidades de un producto o servicio.
3. **Administración de un producto o servicio como parte de un programa.** Este tiene como fundamento la aplicación del ciclo de vida completo del producto o servicio.

Responsabilidad

Respeto

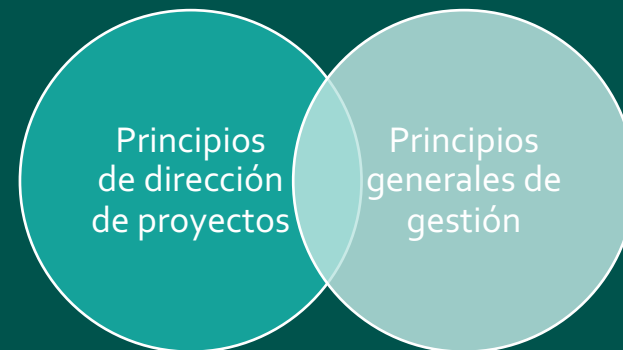
Imparcialidad

Honestidad

Explicación

12 principios de la dirección de proyectos

1. Ser un **administrador** de proyectos diligente, respetuoso y cuidadoso.
2. Formar un entorno de colaboración del **equipo** de proyecto.
3. Relacionarse de forma eficaz con los **interesados**.
4. Tener enfoque en el **valor**.
5. Identificar, evaluar y contestar las interacciones del **sistema**.
6. Demostrar habilidades de **liderazgo**.
7. **Adaptar** dependiendo el contexto.
8. Promover la **calidad** en los procesos y entregables.
9. Navegar en la **complejidad**.
10. Optimizar las respuestas a los **riesgos**.
11. Buscar la **adaptabilidad** y **resiliencia**.
12. Promover el **cambio** para alcanzar el estado futuro previsto.



Explicación

Principio 1:
Ser un administrador de proyectos diligente, respetuoso y cuidadoso

Administración

Los administradores deben ser responsables para realizar las tareas de manera íntegra, confiable y con cuidado. Asimismo, mientras cumplen las pautas externas e internas. Ellos deben tener gran compromiso con el impacto financiero, social y ambiental del proyecto en el que dan soporte.

- Las labores de gestión implican responsabilidades internas y externas a la empresa.
- El administrador debe tener:
 - Integridad
 - Cuidado
 - Confiabilidad
 - Cumplimiento
- Debe tener visión holística de la gestión que considere los cuidados financieros, sociales, técnicos y de sustentabilidad ambiental.

Deberes explícitos e implícitos del administrador

- **Integridad** Deben ser honestos y trabajar éticamente en sus deberes y su comunicación.
- **Cuidado** Deben ser precursores de las actividades y supervisiones que tienen a su cargo.
- **Confiabilidad** El administrador se representa a sí mismo y a su equipo de proyecto, dentro y fuera de la organización.
- **Cumplimiento** Deben acatarse las normas, leyes, requisitos y regulaciones autorizados dentro o fuera de la empresa.

Explicación

Principio 2:
Formar un entorno de colaboración de equipo de proyecto

Equipo

El equipo de proyecto se forma por diversidad de personas en cuanto a carácter, habilidades, experiencia y conocimientos. Un equipo que trabaja de forma colaborativa puede alcanzar metas compartidas de una forma más efectiva y eficiente que los que trabajan de manera individual.

- El equipo de proyecto es quien entrega el proyecto.
- Un equipo de proyecto labora dentro de una cultura, pauta organizacional y profesional, regularmente implanta su cultura "local" propia.
- El entorno de colaboración del equipo de proyecto hace más sencillo:
 - Alinearse con otras pautas organizacionales y culturas.
 - Aprender y desarrollarse de forma individual y en equipo.
 - Contribuciones óptimas para alcanzar el resultado esperado.

Factores relevantes en la creación de un entorno colaborativo



Explicación

Principio 3: Relacionarse de forma eficaz con los interesados

Stakeholders (interesados)

Tomar en cuenta a los stakeholders proactivamente y en la medida necesaria para sumar al éxito del proyecto y lograr una buena satisfacción del cliente.

- Los interesados tienen influencia en los proyectos, el desempeño y los resultados.
- El equipo de proyecto sirve a interesados alternos al tener interacción con ellos.
- Tomar en cuenta a los interesados promueve una entrega de valor de forma proactiva.

Un *stakeholder* o interesado es un **público de interés** para una organización que ayuda a su funcionamiento completo, esto involucra **todas las personas u organizaciones que tienen relación** con las actividades y decisiones de una empresa, tales como **empleados, proveedores, clientes, gobierno**, entre otros (Rockcontent, 2019).

Elementos que influyen en los interesados



Ejercicio

Formen parejas y seleccionen alguno de los siguientes principios de la dirección de proyectos:

1. Ser un administrador de proyectos diligente, respetuoso y cuidadoso.
2. Formar un entorno de colaboración del equipo de proyecto.
3. Relacionarse de forma eficaz con los interesados.

Discutan un escenario práctico que pudiera ejemplificar la aplicación del principio seleccionado en un proyecto real, ¿consideras que se podría mejorar?

Discutan sus resultados en una sesión plenaria con el resto del grupo.



Cierre

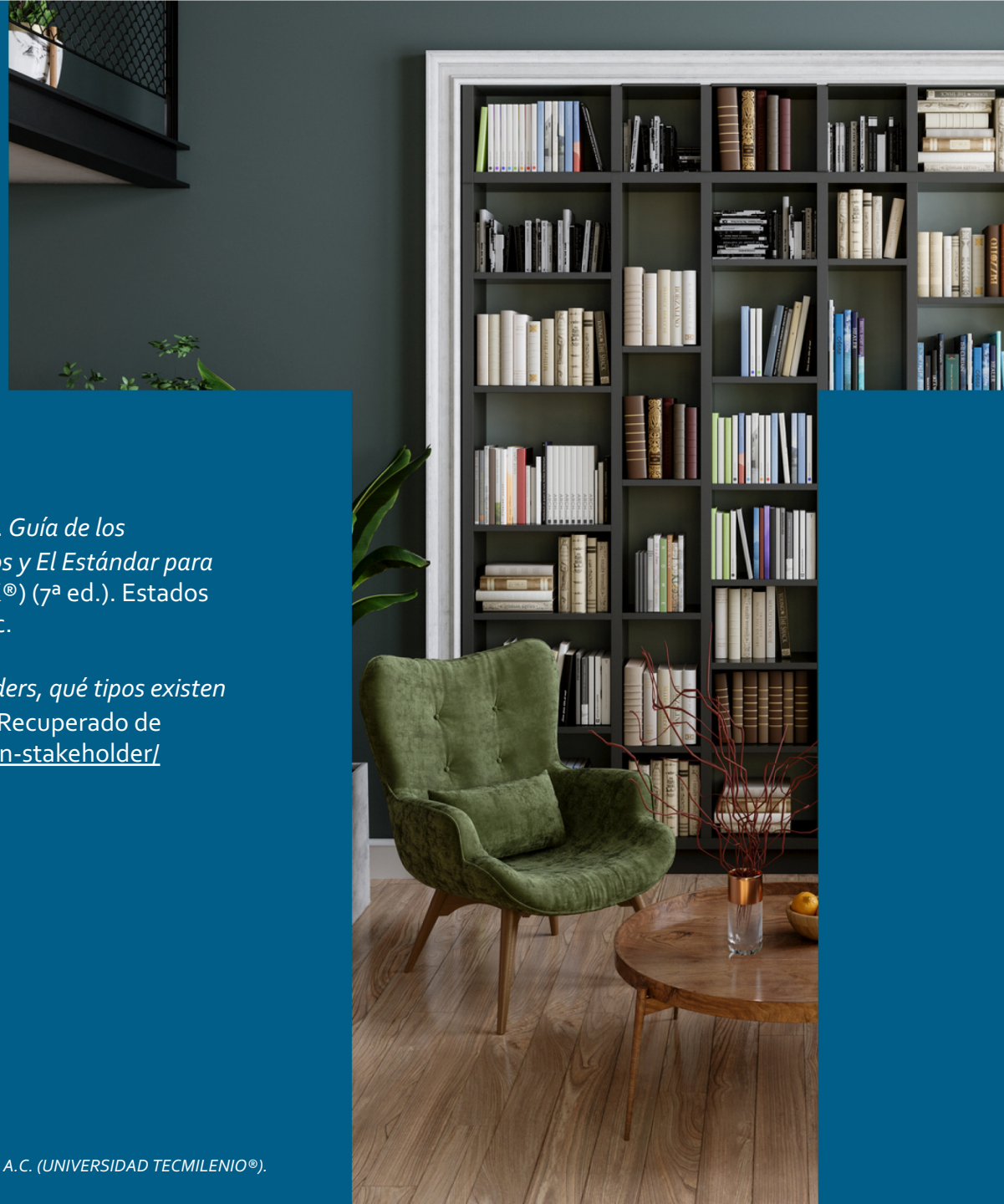
El marco de trabajo definido por el Project Management Institute para la dirección de proyectos establece prácticas efectivas para que el administrador de un proyecto, portafolio o programa incremente la probabilidad del éxito en sus actividades como líder del equipo del proyecto, buscando alcanzar los objetivos organizacionales y produciendo un producto y/o servicio de valor para el cliente final.

Como has aprendido, los primeros tres principios de la dirección de proyectos relacionados con la administración, el equipo y los *stakeholders* (interesados), brindan recomendaciones de prácticas y marcos de trabajo alineados a los valores establecidos por el PMBOK® para una dirección de proyectos con éxito.



Referencias bibliográficas

- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (7ª ed.)*. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Rockcontent. (2019). *Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>



Fundamentos de Administración de Proyectos

Tema 4
Principios de la dirección de proyectos
Parte 2

Módulo 1 / Semana 2

Introducción

Los 12 principios de la dirección de proyectos que recomienda el PMBOK® constituyen una base fundamental para establecer un marco de trabajo adecuado en el liderazgo y los equipos del proyecto, se encuentran orientados a incrementar la probabilidad de éxito en los resultados previstos y en una entrega que cumpla con los criterios de aceptación que satisfagan las necesidades del cliente final, así como de los *stakeholders* relacionados.

El enfoque de un proyecto debe centrarse en entregar un producto o servicio de valor para quien lo recibe, más que en buscar completar entregables específicos, pues es posible culminar los entregables de un proyecto, pero no necesariamente estos constituirán algo que tenga un valor apreciativo por el cliente final. En esta experiencia educativa lograrás comprender los principios relacionados con valor, pensamiento sistémico, liderazgo, adaptación y calidad como plataforma necesaria para una gestión de proyectos efectiva y orientada a lograr los objetivos de negocio.



Explicación

Principio 4: Tener enfoque en el valor

Valor

Realizar evaluación y ajuste de manera continua en el alineamiento del proyecto con los objetivos de negocio, así como con los beneficios y valor previstos.

- El éxito del proyecto radica en el concepto de valor.
- Se puede obtener valor a lo largo del proyecto, al final o incluso después de que el proyecto se haya terminado.
- Los beneficios y valor que contribuyen a generar valor se pueden expresar de manera cualitativa y/o cuantitativa.
- Centrarse en los resultados ayuda al equipo de proyecto a enfocarse en los beneficios estimados que lleve a la creación de valor.
- El equipo de proyecto debe monitorear el progreso y adaptarse para maximizar el valor estimado.

Concepto de valor

Una **creación conjunta** de una organización para ofrecer productos y servicios de valor para las partes interesadas. El objetivo es cómo una organización se enfoca en hacer un esfuerzo para saber cómo fungir como proveedor para el cliente final (Axelos, 2019).

“Indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos”. El valor tiene un enfoque en el resultado de los entregables del proyecto y se puede expresar como un aporte financiero a la empresa que patrocina o recibe el entregable (Project Management Institute, Inc., 2021).

Explicación

Caso de negocio

Presenta una propuesta que contiene información sobre la alineación a la estrategia de la organización, evaluando los posibles riesgos y la viabilidad económica; esto incluye también las metas o criterios de éxito y poseen una **contribución de valor**.

- **Necesidad de negocio**

Es el negocio quien brinda la justificación del proyecto con base en los objetivos comerciales que se plasman en el acta de constitución del proyecto. Contiene detalles sobre metas y objetivos del negocio, debe ser clara en la necesidad para ayudar al equipo de proyecto a identificar los riesgos y oportunidades para incrementar el valor potencial.

- **Justificación de proyecto**

Se encuentra relacionada con las necesidades y requerimientos del negocio. Es la explicación de la factibilidad de la inversión según la necesidad de la empresa y por qué se debe realizar en ese momento particularmente. Conocida también como el análisis de racional, se acompaña de un análisis costo-beneficio y de suposiciones.

- **Estrategia de negocio**

Es la razón por la cual el proyecto tiene un sentido. Todas las necesidades del caso de negocio deben estar relacionadas con la estrategia para lograr obtener el valor previsto.

Explicación

Principio 5:
Identificar, evaluar
y contestar
las interacciones
del sistema

Pensamiento sistémico

Identificar, evaluar y contestar en el contexto dinámico de un proyecto es una tarea holística que busca impactar positivamente el desempeño del mismo.

- Un proyecto se define como un sistema de dominios de actividad que son interdependientes e interactúan entre sí.
- Tener un pensamiento sistémico fuerza a desarrollar una visión holística de la interacción entre las partes del proyecto y los sistemas externos.
- Se necesita una vigilancia constante de las condiciones internas y externas como resultado de los cambios constantes de los sistemas.
- Dar una respuesta a las interacciones del sistema ayuda al equipo de proyecto a tener un mejor aprovechamiento de los resultados positivos.

Habilidades que respaldan
el pensamiento sistémico

- Poseer pensamiento crítico enfocado a lo global.
- Tener empatía con las áreas funcionales de negocio.
- Buscar asesoramiento y revisiones externos.
- Impugnar supuestos y modelos mentales.
- Implementar metodologías, productos de trabajo y prácticas integradas.
- Practicar el modelado y escenarios.
- Gestionar proactivamente la integración.

Explicación

Principio 6: Demostrar habilidades de liderazgo

Liderazgo

Se deben demostrar comportamientos que se adapten como parte del liderazgo, para ayudar a las necesidades individuales de cada miembro del equipo de proyecto.

- Un liderazgo efectivo asegura el éxito del proyecto y ayuda a tener resultados positivos.
- Todos los miembros del equipo de proyecto pueden establecer liderazgo con base en su rol.
- Liderazgo no es lo mismo que autoridad.
- Un líder efectivo puede adaptar su estilo de liderazgo con base en la situación.
- Un líder efectivo puede reconocer las diferencias en motivación de cada miembro del equipo de proyecto.
- Un líder demuestra un comportamiento deseado en función de la integridad, honestidad y conducta ética.

Equipo de proyecto puede implementar liderazgo a través de

- Enfocar a un equipo de proyecto tomando como base las metas definidas.
- Promover una visión motivacional para los resultados del proyecto.
- Crear conciencia sobre la manera más efectiva de avanzar en el proyecto.
- Lograr la adaptación en el estilo de comunicación y la forma de establecer mensajes relevantes para todos los involucrados.
- Identificar recursos y apoyos para el proyecto.
- Vencer los desafíos que se presentan en el progreso del proyecto.
- Habilitar y dar asesoría a otros miembros del equipo de proyecto.
- Resolver y negociar los problemas dentro del equipo y con otros stakeholders.
- Reconocer y dar recompensas a las aportaciones y comportamientos positivos.

Explicación

Principio 7:
Relacionarse de forma eficaz con los interesados

Adaptación

El diseño del desarrollo de un proyecto debe basarse en el contexto particular, los objetivos, stakeholders, gobierno y entorno; a través del proceso “apenas suficiente” para lograr el resultado deseado, maximizando el valor, la gestión del costo y con una mejora en la velocidad.

- Cada proyecto es único.
- Lograr el éxito de un proyecto se fundamenta en la capacidad de adaptación al contexto único del mismo, para determinar las metodologías necesarias a fin de lograr los resultados esperados.
- La adaptación del enfoque es una labor iterativa, por ende, es un proceso continuo mientras el proyecto está vivo.

Resultados positivos de la adaptación

- Mejor eficiencia, productividad e innovación.
- Lecciones aprendidas que se pueden compartir.
- Mejora en la metodología organizacional.
- Surgimiento de procesos, resultados y métodos mejorados.
- Integración efectiva entre los equipos multidisciplinarios.
- Mejor adaptabilidad para la empresa a largo plazo.

Explicación

Principio 8:
Promover la calidad en los procesos y entregables

Calidad

Se debe permanecer con un enfoque en la calidad de los entregables, asegurando que se cumplan los objetivos del proyecto y se encuentren alineados a las necesidades, uso y requerimientos de aceptación definidos por los stakeholders relevantes.

- La calidad de un proyecto busca lograr las expectativas de los stakeholders y cumplir con los requerimientos del proyecto y el producto/servicio.
- La calidad se enfoca en el cumplimiento de los criterios de aceptación definidos para los entregables.
- La calidad del proyecto debe garantizar que los procesos en cada fase del proyecto sean lo más adecuados y eficaces a la medida de lo posible.

Dimensiones de la calidad



Ejercicio

Formen parejas y seleccionen alguno de los siguientes principios de la dirección de proyectos:

1. Tener enfoque en el valor.
2. Identificar, evaluar y contestar las interacciones del sistema.
3. Demostrar habilidades de liderazgo.
4. Adaptar dependiendo el contexto.
5. Promover la calidad en los procesos y entregables.

Discutan un escenario práctico que pudiera ejemplificar la aplicación del principio seleccionado en un proyecto real, ¿cuál es el beneficio principal de este principio?

Discutan sus resultados en una sesión plenaria con el resto del grupo.



Cierre

Has aprendido las características de la dirección de proyectos con un enfoque en el valor, la adaptación, el pensamiento sistémico, el liderazgo y la calidad; lo que te ayudará a tener una vista más amplia de las habilidades multidisciplinarias que debes desarrollar como futuro director de proyectos. Es importante recordar que trabajar en un marco de liderazgo no significa establecer una autoridad convencional, mientras que uno se enfoca a optimizar el trabajo desde un marco positivo y colaborativo, la autoridad tiene un enfoque tradicional sesgado a la toma de decisiones y actividades específicas en la disposición de tiempos y recursos.

Es importante considerar como elemento primordial la implementación de procesos y métodos de calidad para establecer las bases ideales para medir el proyecto y gozar de beneficios positivos que mejoran la entrega de los productos y servicios resultantes de un proyecto, portafolio o programa.



Referencias bibliográficas

- Axelos. (2019). *ITIL® Foundation, edición ITIL 4*. Inglaterra: The Stationery Office.
- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (7ª ed.)*. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

