



 CENTRO
DE COMPETENCIAS
TECMILENIO

Fundamentos de Administración de Proyectos

Tema 5
Principios de la dirección de proyectos
Parte 3

Módulo 1 / Semana 3

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

En la práctica de dirección de proyectos, el guiarse a través de los 12 principios que propone el PMBOK® incrementa la probabilidad de que los proyectos lleven una planificación, seguimiento e implementación hacia resultados positivos y logrando los objetivos del proyecto. La complejidad es un elemento relevante que es inherente de factores internos y externos del proyecto que pueden estar relacionados no solo con la gestión, incluso otros elementos como actitudes y capacidades pueden influir.

Existen otros principios que deben tomarse en cuenta tanto por el director como por el equipo del proyecto, tales como la identificación y evaluación del nivel de riesgo general del proyecto, promover una gestión que sea adaptativa y resiliente, así como motivar a la organización a ser precursores y agentes para la habilitación de cambios. Todo esto tiene relación a las características específicas de los proyectos que si bien se hace lo posible por mantenerlos dentro del plan, tarde o temprano en cualquiera de las etapas se necesitan hacer ajustes.



Explicación

Principio 9: Navegar en la complejidad

Complejidad

Navegar y evaluar de manera continua a través de la complejidad del proyecto para que los planes y enfoque ayude al equipo de proyecto a navegar con éxito por el ciclo de vida de este.

- La complejidad se da como consecuencia del comportamiento humano, la interacción entre los sistemas, la incertidumbre y la ambigüedad.
- Se puede producir complejidad en cualquier punto durante el proyecto.
- Se puede introducir la complejidad a través de eventos o condiciones que impactan negativamente el valor, alcance, comunicación, interesados, riesgo e innovación tecnológica del proyecto.
- El equipo de proyecto puede prestar atención a buscar elementos de complejidad en el proyecto o usar diversas herramientas y métodos para disminuir la cantidad o impacto relacionados a la complejidad.

Grado de complejidad

Interacciones
con partes
del mismo
proyecto



Interacciones
con otros
sistemas
y el entorno
del proyecto

Complejidad
de un proyecto

Explicación

Fuentes comunes de la complejidad

- **Comportamiento humano**
Hace referencia a la relación de conducta, actitud, comportamiento y experiencia.
- **Comportamiento del sistema**
Resultado de las relaciones que existen entre los elementos del proyecto y ellos mismos.
- **Incertidumbre y ambigüedad**
Estos factores se combinan y generan relaciones causa efecto que conllevan a probabilidades e impactos definidos de forma deficiente.
- **Innovación tecnológica**
Puede ocasionar interrupciones en servicios y productos, procesos y herramientas que pueden impactar la complejidad de un proyecto.



Explicación

Principio 10: Optimizar la respuesta a los riesgos

Riesgo

Se debe realizar la evaluación continua de la exposición al riesgo del proyecto, identificando oportunidades y amenazas. Esto con el objetivo de maximizar el impacto positivo y minimizar el impacto negativo para el proyecto y su resultado.

- El proyecto se puede ver afectado por riesgos generales e individuales.
- Se pueden dar riesgos negativos (amenazas) y riesgos positivos (oportunidades). Los primeros pueden afectar el proyecto mientras que los segundos lo benefician.
- Se deben evaluar y dar respuesta a los riesgos continuamente durante todo el proyecto.
- Los elementos del riesgo pueden influir en cómo la organización le da respuesta dependiendo su actitud, umbral y apetito.
- Se recomienda que las respuestas que se den a los riesgos sean:
 - Las necesarias con base en la importancia del riesgo.
 - Eficientes en términos económicos y de costos.
 - Lo más reales con base en el contexto del proyecto.
 - Tomadas en acuerdo por las partes interesadas.
 - Tener un responsable que asuma la propiedad del riesgo.

Características de las respuestas de un riesgo

- Correctas y oportunas de acuerdo a la importancia
- Realistas en el contexto del proyecto
- Rentables
- Asignadas bajo la responsabilidad de alguien
- Acordadas por los interesados implicados

Explicación

Principio 11: Buscar la adaptabilidad y resiliencia

Adaptabilidad y resiliencia

Crear adaptabilidad y resiliencia en los diversos enfoques organizacionales y de los equipos de proyecto brinda apoyo al mismo para poder promover cambios, recuperarse de los desafíos y avanzar en el trabajo del proyecto.

- Adaptabilidad tiene que ver con la capacidad que se tiene a responder a ambientes y condiciones cambiantes.
- El término de resiliencia se relaciona con la capacidad de absorción del impacto y recuperación rápida de un fracaso o desafío.
- Se debe dar atención a los resultados en lugar de las salidas, esto facilita la adaptabilidad.

Algunas capacidades que soportan la adaptabilidad y resiliencia

- Ciclos de retroalimentación cortos para una adaptación eficaz.
- Aprendizaje y mejora continuos.
- Equipos de proyectos con habilidades y conocimientos amplios de acuerdo a la necesidad en su rol.
- Revisión y adaptación periódica del trabajo del proyecto para detectar oportunidades de mejora.
- Equipos de proyecto multidisciplinarios que en conjunto se complementen con diversas experiencias.
- Planeación abierta y transparente donde participen interesados internos y externos.
- Creación de prototipos a pequeña escala para revisar las ideas y ver nuevos puntos de vista.
- Apertura para sacar ventaja de nuevas formas de pensar y de trabajar.
- Mejora en el diseño del proceso con miras a balancear la estabilidad de los requerimientos y la velocidad de entrega del trabajo.
- Comunicación organizacional abierta.

Explicación

Principio 12:
Promover el cambio para alcanzar el estado futuro previsto

Cambio

Preparar a los impactados para la adaptación y mantenimiento de procesos y comportamientos nuevos o distintos, que se necesitan para la transición del estado actual a un estado futuro previsto creado por los resultados del proyecto.

- Promover el enfoque estructurado del cambio como un factor de apoyo a las personas, grupos y empresa para lograr pasar de un estado actual a un estado futuro previsto.
- Los cambios se pueden dar por influencias internas o externas.
- Apoyar a la facilidad del cambio es un desafío, pues no todos los *stakeholders* los aceptan.
- No se recomienda hacer muchos cambios en periodos cortos de tiempo, esto puede fatigar o promover la renuencia al cambio.
- El apoyo de los stakeholders en términos motivacionales ayuda a que todos se adapten a una cultura de cambios.

Conceptos relevantes sobre el cambio

Respuesta a necesidades

Deseo de los interesados

Cambios en la organización

Enfoque integral, estructurado y clínico

Comunicación bidireccional

Combatir la resistencia

Ejercicio

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

1. Navegar en la complejidad.
2. Optimizar la respuesta a los riesgos.
3. Buscar la adaptabilidad y resiliencia.
4. Promover el cambio para alcanzar el resultado futuro previsto.

Discutan un escenario práctico que pudiera ejemplificar la aplicación del principio seleccionado en un proyecto real, ¿cuál de los principios consideras que es más complicado llevar a la práctica?

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



Cierre

Has completado todo el panorama de los 12 principios de la dirección de proyectos, los cuales te marcan la base para ejercer el liderazgo de proyecto con una guía, enfoque y aplicación con base en las influencias que se presentan en la organización, los entregables, el equipo del proyecto, los interesados y el proyecto en sí. Esta filosofía de trabajo, parte del Código de Ética y Conducta Profesional del PMI, funge como catalizador en la aplicación de los valores de responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

Debes tener presente que los principios de la dirección de proyectos son la base fundamental para poder realizar una toma de decisiones de manera estratégica y logrando solucionar cualquier desafío o problema presentado en un proyecto, y al no ser naturalmente prescriptivos, se utilizan como elementos guía para señalar la manera adecuada en la que se deben de conducir todos los interesados de un proyecto. Ahora puedes combinar lo que sabes sobre el sistema para la entrega de valor junto con los principios de la dirección de proyectos, para liderar tus proyectos con un marco de trabajo que pueda llevarlos al 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.

