

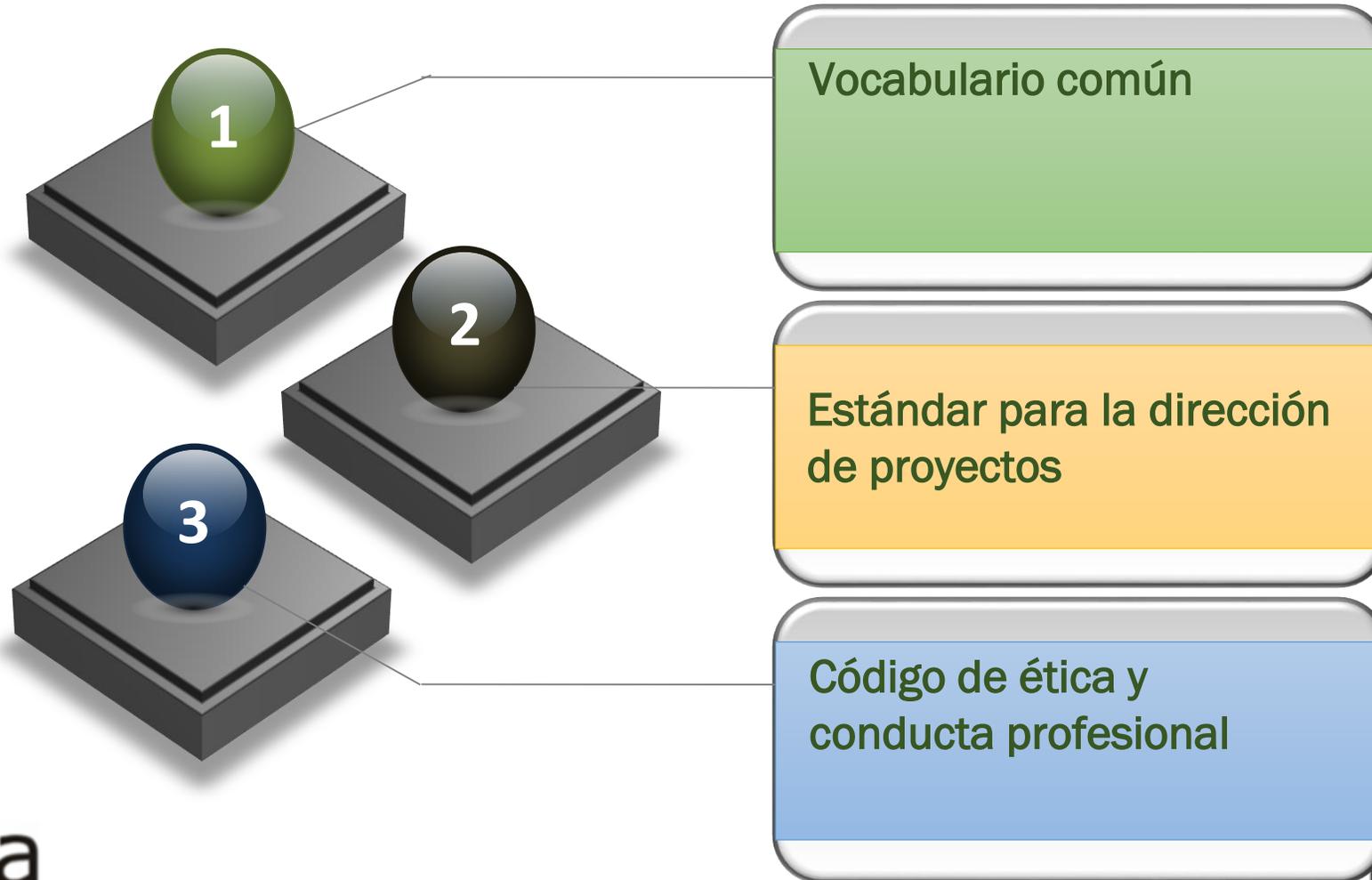
Dirección de Proyectos

Conceptos generales de la dirección de
proyectos

Guía para la dirección de proyectos

- Describe los **conocimientos** de la profesión de **dirección de proyectos**.
- Incluye prácticas tradicionales **comprobadas y ampliamente utilizadas**, así como **prácticas innovadoras emergentes**.
- Identifica un subconjunto de **fundamentos** para **generalmente reconocido** como **buenas prácticas**.

Guía para la dirección de proyectos



¿Qué es un proyecto?



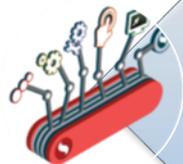
Esfuerzo temporal
(inicio y fin)



Crea un resultado único



Elaboración progresiva



Recursos limitados

¿Qué es un portafolio de proyectos?

Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.

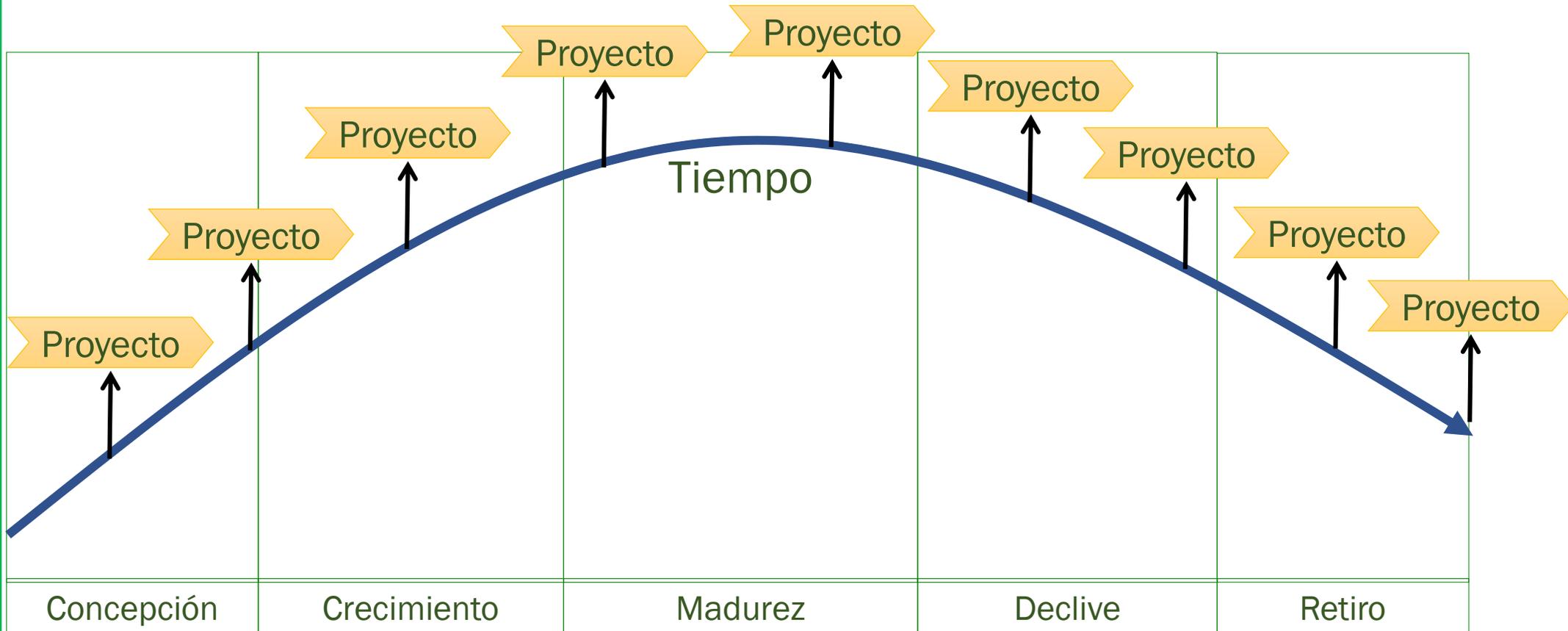


¿Qué es un programa?

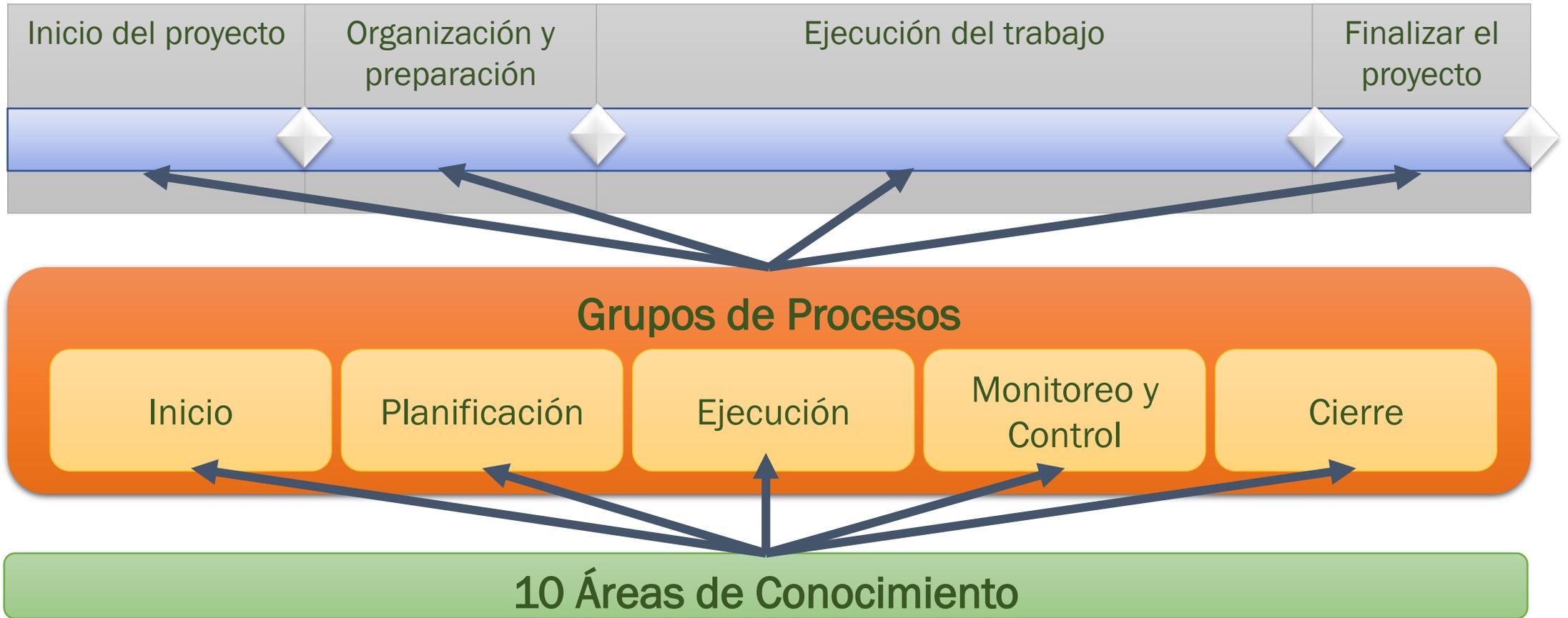
Un programa es un grupo de **proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas**, cuya gestión se realiza de manera **coordinada** para obtener **beneficios** que no se obtendrían si se gestionaran de **forma individual**.



Ciclo de vida del producto



Ciclo de Vida del Proyecto



Ciclo de vida del proyecto

- Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
- Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto.



- El ciclo de vida del proyecto **varía según el tipo de producto, servicio o resultado** que se desarrolla y **según la industria y la organización**.
- Las **fases** pueden ser **secuenciales, iterativas o superpuestas**.

Entorno en el que operan los proyectos

Tipos de estructura organizacional

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

Entorno en el que operan los proyectos

Tipos de estructura organizacional

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
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

Entorno en el que operan los proyectos

Tipos de estructura organizacional

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	Moderada a baja	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Moderada a baja	Mezclado	Tiempo parcial

Entorno en el que operan los proyectos

Tipos de estructura organizacional

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
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada o casi total	Rol del trabajo designado a tiempo completo	Elevada o 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

Entorno en el que operan los proyectos

Tipos de estructura organizacional

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
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclado	Mezclado	Mezclado
PMO	Mezcla de otros tipos	Elevada o casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada o casi total	Director del Proyecto	Tiempo completo

Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

Estandariza los **procesos de gobernanza** relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de **recursos, metodologías, herramientas y técnicas**.



Grupo de procesos



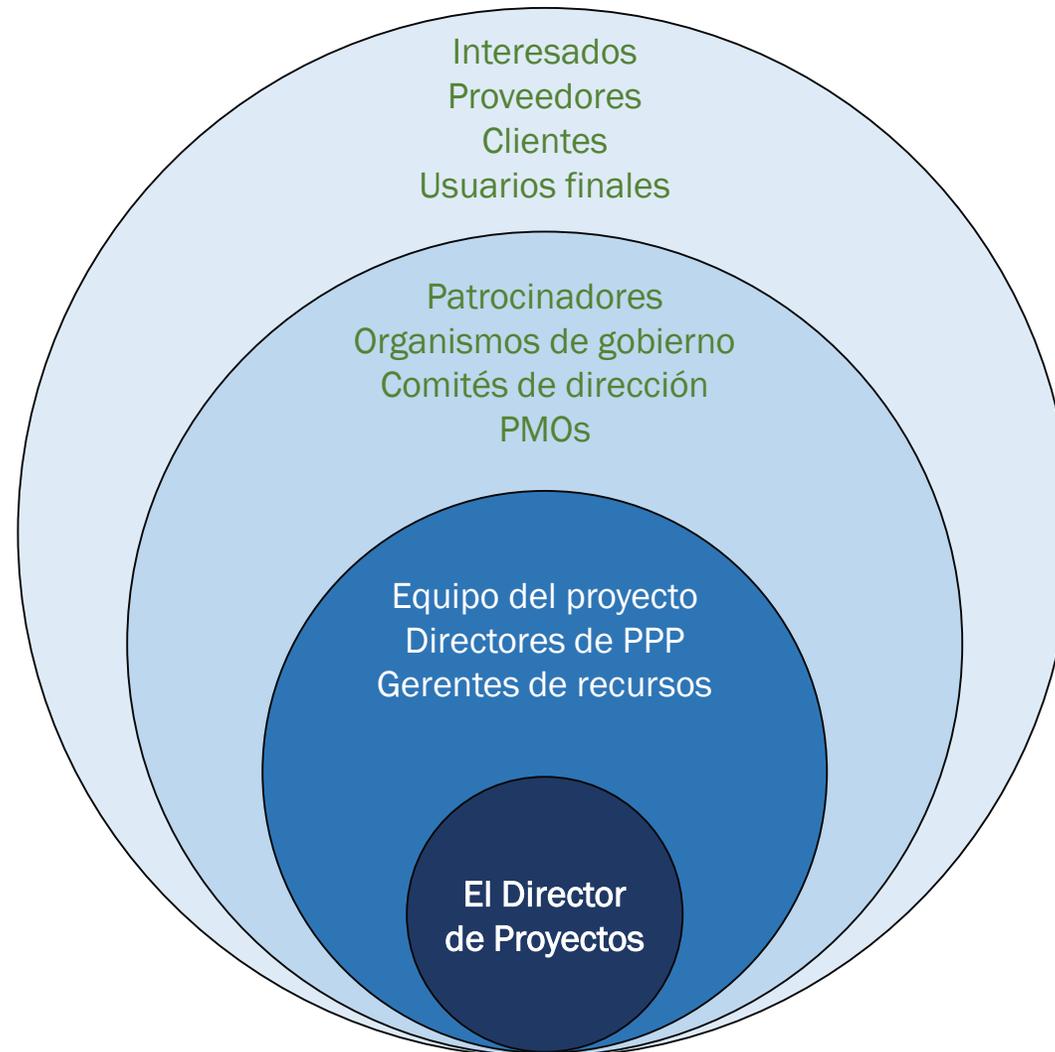
Áreas de Conocimiento



El rol del Director del Proyecto

Esfera de influencia

Interesados



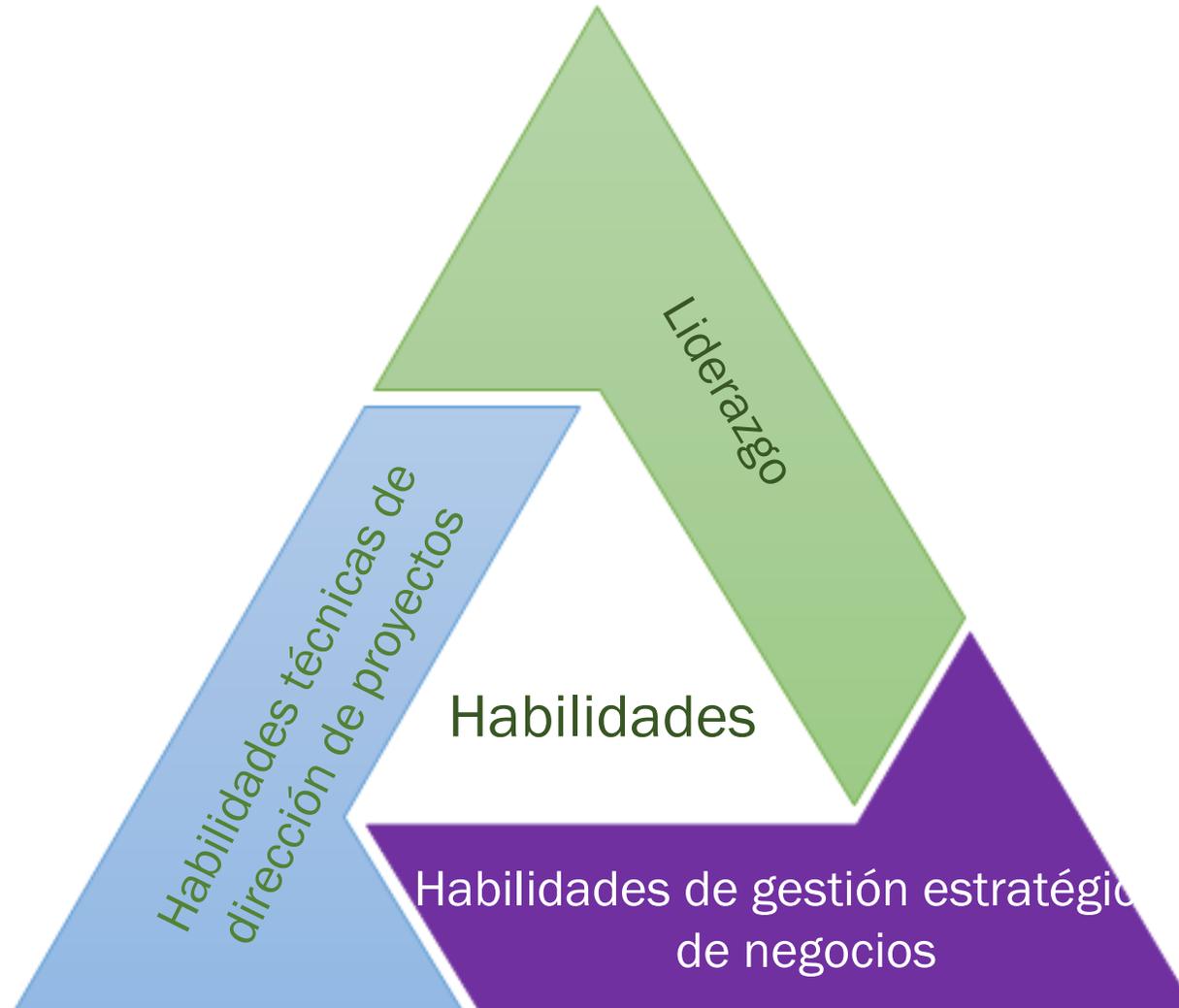
El rol del Director del Proyecto

Esfera de influencia



El rol del Director del Proyecto

El triángulo de los talentos



El rol del Director del Proyecto

Habilidades Técnicas de Dirección de Proyectos

- Se definen como las habilidades para **aplicar** de manera eficaz el conocimiento sobre la **dirección de proyectos** a fin de entregar los resultados deseados de programas o proyectos.
- **Habilidades clave**, entre otras, la **capacidad de**:
 - **Centrarse en los elementos técnicos críticos de la dirección de proyectos** para cada proyecto.
 - **Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles** a cada proyecto.



El rol del Director del Proyecto

Habilidades de Gestión Estratégica y de Negocios

- Involucran la **capacidad de ver el panorama de alto nivel de la organización y negociar e implementar de manera eficaz decisiones y acciones que apoyen la alineación estratégica y la innovación.**
- Incluye un **conocimiento del negocio** para ser capaz de:
 - **Explicar a otros los aspectos de negocio fundamentales de un proyecto.**
 - **Trabajar con el patrocinador del proyecto, el equipo y expertos en la materia para desarrollar una estrategia adecuada de entrega del proyecto.**



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

- En la dirección de proyectos es más que simplemente trabajar con números, plantillas, diagramas, gráficos y sistemas informáticos. Un común denominador en todos los proyectos son las **personas**.
- **Las personas se pueden contar, pero no son números.**



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

El Trato con las personas

- Estudiar los **comportamientos y motivaciones** de las personas.
- **Esforzarse** por ser un buen líder.
- Aplica **habilidades y cualidades** de liderazgo al trabajar con todos los interesados del proyecto, incluidos:
 - Equipo del proyecto.
 - Equipo de dirección.
 - Patrocinadores del proyecto.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Cualidades y Habilidades de un Líder

- Ser un visionario.
- Ser optimista y positivo.
- Ser colaborativo.
- Ser respetuoso, cortés, amigable, bondadoso, honesto, confiable, leal y ético.
- Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, valiente, capaz de resolver problemas y decidido.
- Dar crédito a otros cuando lo merecen.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Cualidades y Habilidades de un Líder (continuación)

- **Comunicar** mediante:
 - **Dedicación** de tiempo suficiente a la comunicación.
 - Gestión de las **expectativas**.
 - Aceptación de la **realimentación** con gentileza.
 - Preguntar y **escuchar**.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Cualidades y Habilidades de un Líder (continuación)

- **Centrarse** en las cosas importantes, por ejemplo:
 - **Priorizar** continuamente el **trabajo**, revisando y ajustando según sea necesario.
 - Encontrar y **utilizar un método para establecer prioridades.**
 - **Diferenciar las prioridades estratégicas** de alto nivel, especialmente aquellas relacionadas con los factores críticos del éxito del proyecto.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Cualidades y Habilidades de un Líder (continuación)

- Manejar **relaciones y conflictos** mediante:
 - Generación de **confianza**.
 - Satisfacción de las **preocupaciones**.
 - Búsqueda del **consenso**.
 - **Equilibrio** de metas conflictivas y contrapuestas.
 - Aplicación de habilidades de **persuasión, negociación, compromiso y resolución de conflictos**.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Cualidades y Habilidades de un Líder (continuación)

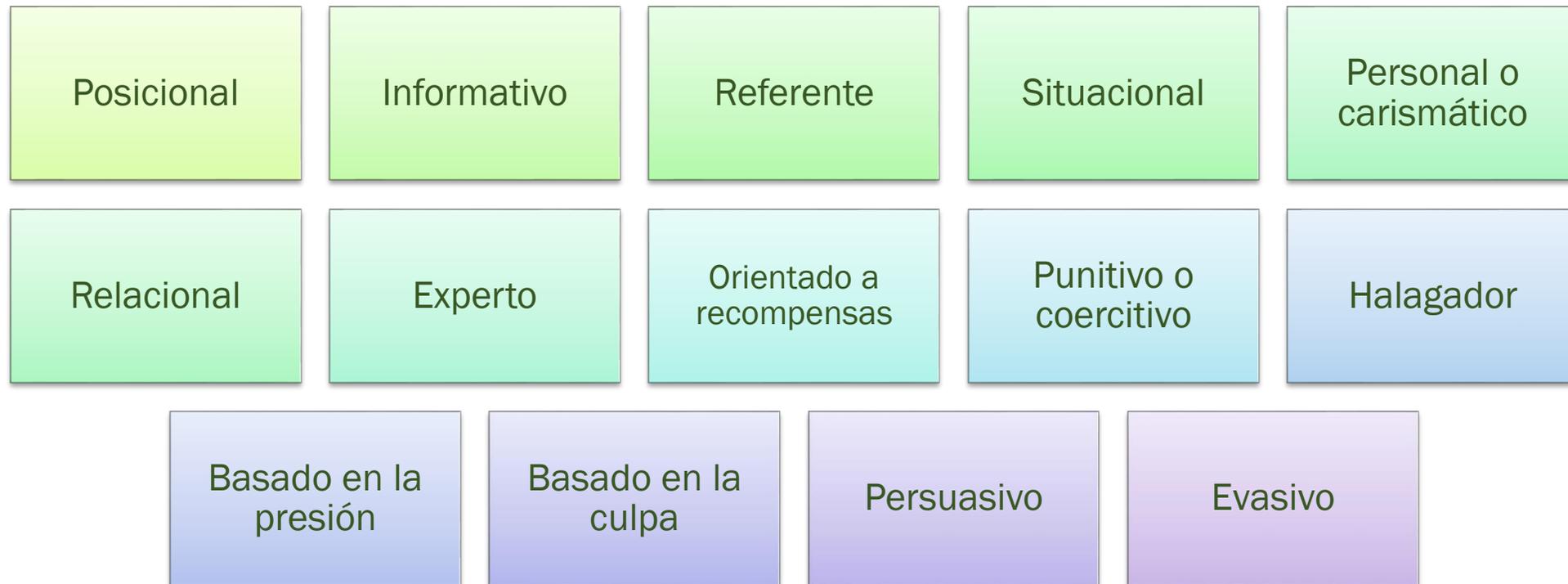
- Ser un **aprendiz** toda la vida, orientado a la **acción** y los **resultados**.
- Tener una visión **holística** y **sistémica** del proyecto.
- Aplicar el **pensamiento crítico** (por ejemplo, aplicando métodos analíticos para tomar decisiones) e **identificarse** a si mismo **como un agente de cambio**.
- Ser capaz de formar **equipos eficaces**, estar **orientado al servicio**, y de **divertirse y compartir el humor** eficazmente con los integrantes del equipo.



El rol del Director del Proyecto

Liderazgo

Política, Poder y Obtención de Resultados.



El rol del Director del Proyecto

Comparación

Gestión	Liderazgo
Dirigir mediante el poder de la posición.	Guiar, influir y colaborar utilizando el poder de las relaciones.
Mantener.	Desarrollar.
Administrar.	Innovar.
Concentrarse en los sistemas y la estructura.	Centrarse en las relaciones con las personas.
Confiar en el control.	Inspirar confianza.
Centrarse en los objetivos a corto plazo.	Centrarse en la visión de largo alcance.

El rol del Director del Proyecto

Comparación

Gestión	Liderazgo
Preguntar cómo y cuándo.	Preguntarse qué y por qué.
Concentrarse en el resultado final.	Enfocarse en el horizonte.
Aceptar el status quo.	Desafiar el status quo.
Hacer las cosas correctamente.	Hacer las cosas correctas.
Enfocarse en los incidentes operativos y la resolución de problemas.	Enfocarse en la visión, la alineación, la motivación y la inspiración.

El rol del Director del Proyecto

Estilos de Liderazgo

Entre otros:



El rol del Director del Proyecto

Personalidad

- Auténtico.
- Cortés.
- Creativo.
- Cultural.
- Emocional.
- Intelectual.
- Directivo.
- Político.
- Orientado a servicio.
- Social.
- Sistémico.

