



Administración de Proyectos



ÍNDICE

Competencia del curso	1
Metodología del curso	1
Temario.....	4
Recursos especiales	7
Evaluación	8
Notas de enseñanza por tema	9
Evidencia.....	20



COMPETENCIA DEL CURSO

Aplicar los elementos clave de administración de proyectos en el desarrollo de la documentación de una propuesta de valor identificada para resolver una problemática real.



METODOLOGÍA DEL CURSO

Un certificado **apilable** se ha diseñado con la finalidad de impartirse a través de una metodología de flexibilidad para el aprendedor, ya que desde su diseño está estructurado para poder impartirse a través de una modalidad autodirigida, o bien en acompañamiento de un docente con experiencia en el ámbito laboral.



La experiencia de los **certificados apilables** promueve la interacción virtual entre aprendedores localizados en diferentes campus de la Universidad Tecmilenio como una forma de enriquecer su formación, contrastando la realidad de su ciudad o región con la de otros compañeros cuando así se lo permita la disponibilidad de este, considerando que podrá tener a su disposición la experiencia docente que enriquecerá su conocimiento. Sin embargo, se encuentran diseñados para ofrecer una experiencia autodirigida para aquellos aprendedores que por sus necesidades tengan que ajustar sus propios tiempos.

1. **Apilabilidad:** modelo nuevo de impartición que puede realizarse bajo conducción de un académico o de manera autodirigida (el diseño del certificado tiene la flexibilidad de poder impartirse en ambos casos).
2. **Duración:** un mes equivalente a cuatro semanas efectivas.
3. **Bajo conducción de un académico:** el contenido es impartido por un docente en sesiones sincrónicas o grabadas, en las cuales se abordarán los principales conceptos asociados a las unidades de aprendizaje. El profesor ofrece seguimiento y apoyo a los estudiantes. Estas sesiones virtuales sincrónicas son de nueve horas a través de una herramienta tecnológica de videoconferencia, distribuidas de dos a tres sesiones por semana (de 3 a 4.5 horas por sesión). La asistencia a estas sesiones de videoconferencia es muy importante, pero en caso de no poder asistir, el aprendedor tiene la posibilidad de revisar la sesión grabada.
4. **Autodirigido:** son cursos asincrónicos sin un profesor asignado, con el contenido disponible a través de la plataforma de cursos (Canvas u otra). Los estudiantes disponen de todos los materiales para avanzar en su proceso de aprendizaje, y la retroalimentación y evaluación se realizan entre pares o de forma automatizada en los casos que la plataforma lo permita.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:



Actividades

Las actividades y las fases del proyecto se han diseñado para realizarse de manera individual.

Como una forma de promover el dinamismo y la interacción de los participantes en distintos formatos, durante las sesiones el profesor alterna intervenciones individuales, plenarias y grupales que enriquecen tus puntos de vista y, al mismo tiempo, te dan la oportunidad de presentar tus ideas y posturas en torno a los temas de clase.

Para la interacción de los participantes, se utilizan las funcionalidades de la herramienta de colaboración que permiten la creación de salas virtuales interactivas, en donde puedes compartir pantallas, documentos, videos y audios.

El resultado de todas las actividades y las fases del proyecto realizadas deberán entregarse a través de la plataforma tecnológica para su revisión y evaluación por parte del docente.

Es muy importante que revises el esquema de evaluación y los criterios que utilizará el docente para otorgarte una calificación. Lo anterior con la intención de que desde el inicio de la semana tengas claro el nivel de complejidad y esfuerzo que requieres para realizar las entregas semanales y garantizar tu éxito dentro del certificado.

En caso de tener dudas sobre alguna de las actividades integradoras y las fases del reto o del contenido, puedes contactar a tu docente a través de los medios que te indique.



Proyecto

Se analizará la documentación requerida para la gestión de proyectos con base en buenas prácticas y, a través de la selección de una empresa, se desarrollará un manual de implementación de proyectos que permita implementar prácticas de gestión. El proyecto se divide en dos partes, las cuales conformarán el documento final.



Consideraciones para la entrega final

La entrega final debe contener también lo que se hizo como parte de la Fase 1, ya que se busca desarrollar un manual que esté integrado con los elementos mínimos para gestionar adecuadamente un proyecto.



Nota: Asegurarse que los estudiantes comprendan para qué sirve cada herramienta y que estén adaptadas con base en lo que la empresa identificada necesita, ya que, aun cuando es un documento estandarizado, cada empresa usa sus colores, fuentes, forma de redacción y ciertos criterios de presentación de la información.



TEMARIO

Tema 1	Contextos del ambiente de proyectos
1.1	Contexto global
1.2	Contexto organizacional
1.3	Contexto regulatorio
Tema 2	La organización como sistemas
2.1	Modelo operativo
2.2	Capacidades de la organización
2.3	De la estrategia a la ejecución
Tema 3	Cultura organizacional
3.1	Estrategia organizacional
3.2	Cultura organizacional y proyectos
3.3	Gestión del cambio organizacional
3.4	Subtema
Tema 4	Introducción a la gestión de proyectos
4.1	Definición de proyectos
4.2	Interesados
4.3	Importancia de la gestión de proyectos
Tema 5	Portafolio de proyectos
5.1	Definición de portafolio de proyectos
5.2	Gestión del portafolio de proyectos
5.3	Portafolio, programas y proyectos
Tema 6	Clasificación de proyectos
6.1	Basada en la inversión
6.2	Basada en la complejidad
6.3	Basada en el tamaño
Tema 7	Retos en los proyectos
7.1	Ambientes en los que se desarrollan los proyectos
7.2	Razones por las que fallan los proyectos

7.3	Factores críticos de éxito
Tema 8	Estructuras de la organización de proyectos
8.1	Tipos de estructura organizacional
8.2	Tipos de estructuras organizacionales de proyectos
8.3	Roles y responsabilidades en gestión de proyectos
Tema 9	Liderazgo en proyectos
9.1	Administración o gestión de proyectos
9.2	Habilidades de un director de proyectos
9.3	Ética en la gestión de proyectos
Tema 10	Marcos de referencia de gestión de proyectos
10.1	Basados en principios
10.2	Basados en procesos
10.3	Basados en estándares
Tema 11	Ciclos de vida de los proyectos
11.1	Criterios de selección
11.2	Tipos de ciclo de vida
11.3	Desarrollo de un ciclo de vida
Tema 12	Identificación de proyectos
12.1	Procesos de identificación
12.2	Elementos clave para definir un proyecto
12.3	Ficha de definición de proyectos
Tema 13	Procesos de inicio del proyecto
13.1	Criterios de selección de proyectos
13.2	Selección de proyectos
13.3	Herramientas para el proceso de inicio del proyecto
Tema 14	Herramientas de estimación
14.1	De alcance
14.2	De costos
14.3	De tiempo
Tema 15	Procesos de planificación del proyecto

15.1	Procesos base de planificación
15.2	Procesos complementarios de planificación
15.3	Herramientas de planeación de proyectos
Tema 16	Indicadores clave de desempeño de proyectos
16.1	Definición de indicadores clave de desempeño
16.2	Tipos de indicadores clave de desempeño
16.3	Buenas prácticas de la industria
Tema 17	Procesos de ejecución del proyecto
17.1	Definición del trabajo terminado
17.2	Procesos de ejecución del proyecto
17.3	Herramientas de ejecución de proyectos
Tema 18	Procesos de seguimiento y control
18.1	Procesos de seguimiento y control
18.2	Verificación y validación del valor
18.3	Herramientas de seguimiento y control de proyectos
Tema 19	Medición continua del desempeño
19.1	Proceso de medición del desempeño
19.2	Proceso de validación
19.3	Retroalimentación del equipo
Tema 20	Cierre del proyecto
20.1	Procesos de cierre del proyecto
20.2	Lista de verificación de cierre
20.3	Herramientas de cierre del proyecto



BIBLIOGRAFÍA

Los libros de apoyo para el estudio de esta materia son los siguientes:

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10ª ed.). México: McGraw-Hill. ISBN: 978-145-62-7210-4
- López, A., y Lankenau, D. (2017). *Administración de Proyectos: La Clave para la Coordinación Efectiva de Actividades y Recursos*. México: Pearson. ISBN: 978-607-32-4174-8
- Gray, C., y Larson, E. (2021). *Administración de Proyectos: un enfoque práctico* (8ª ed.). México: McGraw-Hill. ISBN: 978-145-62-8477-0
- Mondragón, D. (2017). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. ISBN: 978-958-5459-68-7





EVALUACIÓN

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento evaluador	Puntos
2	Actividades	20
1	Proyecto Fase I	30
1	Proyecto Fase II	40
1	Examen final	10
<i>Total</i>		<i>100 puntos</i>

Dichos productos se entregarán de acuerdo con la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado las fechas y valores con la información disponible en Banner**:

Semana	Evaluable	Ponderación
1	Actividad 1	10
2	Proyecto Fase I	30
3	Actividad 2	10
4	Proyecto Fase II	40
5	Examen final	10
<i>Total</i>		100



NOTAS DE ENSEÑANZA POR TEMA

Las notas de enseñanza propuestas son elementos particulares que han sido recolectados con base en la experiencia y que ayudarán a que el aprendedor tenga mayor claridad en un tema particular, por lo que se recomienda utilizar material alineado a estas.

Generalidades

Las siguientes notas de enseñanza cubren estos aspectos:

- Temas en los que es relevante el uso de casos de uso como parte de la ejemplificación.
- Tipos de elementos que pueden darse como referencia para dar mayor claridad a los conceptos.
- La forma en la que puede usarse la experiencia para proveer mayor contexto a las explicaciones.
- Uso de ejemplos para facilitar el aprendizaje.

Tema 1

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Explicar la forma en la que el contexto organizacional, regulatorio y global influyen en la forma en la que se define e implementa un proyecto.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar con claridad la forma en la que existen cambios actuales en el contexto de negocio, que no solo tienen que ver con beneficios de utilidades, sino también con cuestiones regulatorias, cambios en tecnología, sustentabilidad y mercado financiero.
2. Solicitar a los aprendedores ejemplos de cambios que han notado en su entorno, ya sea a nivel país, estado, ciudad o incluso global, y si en algún momento tuvieron alguna comunicación en la que se les informaba de dicha cuestión o solo lo percibieron ya que se encontraba en el mundo real.
3. Explicar cómo todos los cambios en el contexto global, regulatorio y organizacional van a ser punta de lanza para la identificación de proyectos, así como también de qué manera van a impactar en los proyectos. Por ejemplo, si un proyecto está en ejecución, cómo el cambio de una regulación podría impactarlo en términos de tiempo o de costos.

Tema 2

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Explicar cómo las capacidades y modelo operativo de un negocio se relacionan con el proyecto para la generación de valor.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar a los aprendedores, a través de un caso de uso de una empresa particular, la forma en la que opera un negocio, es decir, cómo entrega sus productos y/o servicios, cómo los ofrece a los clientes, a través de qué canales, qué ventajas competitivas se identifican, qué significa la estructura corporativa en términos de esa empresa, cómo mide que va logrando la estrategia, etc.
2. Explicar y ejemplificar cada una de las capacidades de la organización, con ejemplos específicos de procesos (por ejemplo: Finanzas, RH, etc.), tipos de tecnología (con nombres comerciales).

3. Explicar la conexión que existe entre la estrategia y las operaciones de negocio, a través de los proyectos, y de qué forma se genera valor para el negocio y las personas que participan en los proyectos.

Tema 3

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Explicar la importancia de la alineación a la estrategia, la cultura organizacional y la gestión del cambio para la implementación de proyectos.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar los diferentes tipos de estructura organizacional de forma particular, de tal forma que queden claras las ventajas y desventajas de cada una y la razón del porqué es adecuada para el negocio u organización el operar a través de dicha organización.
2. Explicar la forma en la que la cultura organizacional va influyendo en la forma en la que se decide cómo definir y plantear un proyecto, cuáles son los retos que habitualmente deben superarse como parte del cambio.
3. Explicar por qué el poder tener una gestión del cambio es imprescindible para cualquier empresa, pero sobre todo para la implementación de proyectos.

Tema 4

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir el concepto de proyectos y la importancia de su gestión adecuada para la entrega de valor a los interesados.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Definir claramente el concepto de proyectos y su relación con la triple restricción: Costo, Alcance y Tiempo.
2. Explicar de forma clara y precisa el concepto de interesados, el porqué deben identificarse durante el proceso de la definición de proyectos y el papel que juega cada uno de los grupos para asegurar que el proyecto logre sus objetivos. Ejemplificar con proyectos reales el impacto de interesados, por ejemplo, en proyectos de gobierno, de empresas, que son visibles para todos.

3. Explicar los componentes de la gestión de proyectos y su importancia y relación con la triple restricción, cómo interactúan a lo largo de la planeación y todo el ciclo de vida del proyecto para la generación de valor.

Tema 5

Objetivo:

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Explicar la relación que existe entre portafolio, programa y proyectos y su importancia como parte de la gestión de los recursos para el logro de los objetivos estratégicos.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar de forma clara en qué consiste el portafolio de proyectos, su relación con el programa y proyectos. Ejemplificar con un caso de uso donde se observe con claridad el portafolio, el programa y los proyectos.
2. El profesor debe destacar la importancia de tener un portafolio de proyectos en una organización.
3. Explicar el porqué la gestión de un portafolio es esencial para la estrategia de la organización desde el punto de vista de optimización de recursos.

Tema 6

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Comparar los modelos de clasificación de proyectos para poder nombrarlos adecuadamente con base en la industria o sector específico.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar las diferentes formas de clasificar los proyectos y por qué es importante para una organización el organizarlos en grupos.
2. Explicar de forma clara las características principales que existen entre los proyectos privados y públicos.
3. Mencionar de forma precisa que las clasificaciones no son excluyentes, es decir, si un proyecto es del sector privado, puede ser de inversión, mejora o social, pero la clasificación dependerá de la organización y su forma de trabajar.
4. Hacer hincapié en que no existe una sola forma de clasificar los proyectos y que no existe una mejor que otra, sino que depende de la organización.

Tema 7

Objetivo:

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Definir los retos que existen en la implementación de proyectos con base en el ambiente o contexto de implementación para poder monitorearlos y controlarlos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar de forma clara en qué consisten las dimensiones de la organización y su relación con los proyectos, cómo los impactan y por qué es importante tener claras estas consideraciones.
2. Mencionar ejemplos precisos o basarse en encuestas para dar claridad de las razones por las que fallan los proyectos, se puede utilizar información del estudio siguiente:
PwC. (2024). *Enabling the Delivery of Exceptional Value: The Impact of Transformation Offices on the Business Environment*. Recuperado de <https://www.pwc.com/m1/en/publications/transformation-and-project-management-survey.html>
3. Hacer hincapié en las razones más comunes de falla y su relación con la triple restricción del proyecto.

Tema 8

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Diseñar una estructura organizacional adecuada para un proyecto, con base en las características de este y el nivel de poder de las áreas funcionales que intervienen en este para una óptima gestión.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar los diferentes modelos de estructura organizacional que puede adoptar cualquier organización.
2. Explicar los diferentes tipos de estructura organización y por qué las empresas los adoptan.
3. Explicar de manera particular la estructura que habitualmente adoptan los equipos de proyectos, la razón del porqué son más comunes y qué otros tipos de estructuras también son utilizadas, dependiendo del contexto y cultura organizacional.

Tema 9

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Seleccionar las diferentes habilidades de administración de proyectos y elementos éticos que considere importantes con base en sus valores para poder gestionar un proyecto de forma eficiente y efectiva.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Dejar bien clara la diferencia entre administración y gestión, haciendo énfasis en la gente.
2. Explicar las diferentes funciones de la gestión en cualquier organización.
3. Hacer hincapié en la importancia de la gestión en los proyectos, cómo genera valor y por qué actualmente se habla de gestionar proyectos y no de administrarlos.
4. Explicar las habilidades más importantes que requiere un director de proyectos y la importancia que tienen para el logro de los objetivos.
5. Explicar la importancia de la ética en la gestión de proyectos, dar ejemplos de posibles dilemas éticos o decisiones en las que la ética juega un rol importante.

Tema 10

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Comparar los diferentes marcos de referencias que existen y sus características para poder gestionar los proyectos de manera eficiente y efectiva para encauzar el logro de los objetivos.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar claramente qué es un marco de referencia y su diferenciación con una metodología.
2. Explicar cuáles son los principios en los que se basan los marcos de referencia de proyectos.
3. Mencionar los marcos de referencia de proyectos más conocidos y el porqué son los más aplicados para la gestión en términos del valor que generan.

4. Explicar por qué los marcos de referencia pueden caer en más de un tipo de clasificación (principios o procesos) y cuál es la importancia de que sean poco prescriptivos.

Tema 11

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Comparar los diferentes tipos de ciclos de vida de proyectos y sus características para poder ejecutar proyectos con base en buenas prácticas.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar en qué consisten los criterios de decisión y por qué es importante tomarlos en cuenta a la hora de seleccionar el ciclo de vida de proyectos, sobre todo si se va a utilizar como un estándar para la organización.
2. Dejar bien claro cuáles los diferentes tipos de ciclo de vida y la diferencia entre el ciclo de vida de un proyecto y el ciclo de gestión. Ejemplificar la diferencia entre un ciclo de vida y un ciclo de gestión mostrando cómo operan ambos de forma paralela.
3. Mostrar la forma en la cual, a partir de actividades, se puede ir construyendo un ciclo de vida de proyectos para poderse adaptar a los requerimientos del proyecto.

Tema 12

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir un proyecto con base en buenas prácticas de gestión que ayuden a convencer al patrocinador e interesados del valor del proyecto y los beneficios a obtenerse.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar cuáles son los pasos que pueden seguirse para identificar un proyecto, independientemente del tipo de contexto.
2. Puntualizar en cada uno de los tres elementos del triángulo de hierro que se utilizan para definir un proyecto (Alcance, Costo y Tiempo).
3. Ejemplificar cada uno de los elementos que conforman el acta constitutiva para demostrar la forma en la que se define un proyecto y los criterios que deben cumplir.

Tema 13

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Distinguir los procesos que forman parte de la etapa de inicio del ciclo de gestión de proyectos y sus herramientas para el buen uso de recursos y el logro de la estrategia organizacional.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar en qué consisten los criterios de selección de proyectos y cuál es su relación con la estrategia de la organización.
2. Ejemplificar la ejecución de la técnica basada en criterios y mostrar la matriz de priorización de un conjunto de proyectos para dejar clara la aplicación de principios de selección.
3. Explicar la importancia del acta constitutiva como parte de las herramientas de los procesos de inicio en el ciclo de gestión.

Tema 14

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Diferenciar entre las diferentes herramientas de estimación del alcance, costo y tiempo de un proyecto para la generación del valor al negocio.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar la diferencia entre las diferentes técnicas de estimación del alcance, costo y tiempo.
2. Puntualizar en la técnica de juicios de expertos como parte de la definición del alcance cuando ya existe experiencia y en las otras técnicas cuando aún no se tiene conocimiento en el tipo de proyectos a implementar.
3. Utilizar casos de uso para la ejemplificación y explicación de las diferentes técnicas de estimación del alcance, costo y tiempo.

Tema 15

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Distinguir los diferentes procesos base para la planeación de proyectos y sus herramientas para una adecuada gestión y consecución de los objetivos estratégicos.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar la relación que existe entre los procesos de planificación y los elementos que componen el acta constitutiva. Por ejemplo: la relación entre el ciclo de vida del proyecto/metodología con entregables y la matriz de trazabilidad de requerimientos, el plan de trabajo y el cronograma, el costo a alto nivel y el presupuesto.
2. Puntualizar en el valor que tienen los procesos de gestión de recursos, comunicaciones, calidad, adquisiciones, interesados y riesgos como parte de la implementación del proyecto.
3. Explicar cada uno de los procesos ejemplificándolo con su respectiva herramienta de gestión, para una mejor comprensión de estos.

Tema 16

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Seleccionar entre los diferentes tipos de indicadores clave de desempeño que existen, como parte de las buenas prácticas, para la medición continua del avance y logro de los resultados de un proyecto.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Mostrar un tablero de control de ejemplo, en el que se puedan observar las características de los indicadores clave de desempeño como parte del valor en la toma de decisiones.
2. Explicar los tipos de indicadores con base en un caso de uso de una estrategia organizacional, para que quede claro la relación estrategia-proyecto-indicadores.
3. Hacer hincapié en las buenas prácticas de indicadores clave de desempeño, mencionando que no son los únicos que existen y que cada organización los selecciona con base en su estrategia y proyectos.

Tema 17

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Distinguir los diferentes procesos y herramientas que se utilizan en la ejecución y como parte de las buenas prácticas de gestión de proyectos para el cumplimiento de los objetivos y entrega de valor al cliente.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar la importancia de la definición del "Done" o trabajo terminado, no solo como parte de la alineación del proyecto, sino para dar visibilidad al equipo sobre el valor generado.
2. Hacer énfasis en la diferencia que existe entre la verificación y validación en un proyecto, así como entre la autorización y aceptación para indicar cuándo se considerará un entregable terminado.
3. Explicar en qué consisten los procesos de ejecución del ciclo de gestión y su relación con el ciclo de vida del proyecto.
4. Explicar el uso de las herramientas que fueron el resultado de la planeación para poder ejecutar el proyecto y asegurar la generación de valor.

Tema 18

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Distinguir los diferentes procesos y herramientas que forman parte de la etapa de seguimiento y control del proyecto para la maximización de los resultados esperados.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar en qué consisten los procesos de seguimiento y control del proyecto y las herramientas utilizadas en estos.
2. Utilizar casos de uso para mostrar el valor e importancia de los procesos de seguimiento y control como parte de la gestión de proyectos.
3. Clarificar de manera puntual los conceptos de línea base, para lo cual se recomienda el uso de gráficos que permitan visualizar los cambios en los proyectos y el punto de partida.

Tema 19

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:
Evaluar las diferentes estrategias para medir, retroalimentar y utilizar las lecciones aprendidas en un proyecto para establecer un proceso de mejora continua.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar la importancia de los procesos de medición del desempeño para poder dar seguimiento al desarrollo del equipo, el desarrollo de los entregables y la forma de retroalimentar como parte de la mejora continua.
2. Explicar las diferentes actividades del proceso de validación como parte de un proceso de evaluación para obtener la autorización de la liberación de los entregables.
3. Ejemplificar las diferentes formas de retroalimentación al equipo a través de casos de uso que permitan identificar la importancia de cada una para mantener al equipo motivado.

Tema 20

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:
Distinguir los diferentes procesos y herramientas que forman parte de la etapa de cierre del ciclo de gestión de proyectos para verificar la entrega de valor al cliente e interesados.



Notas para la enseñanza del tema:

1. Explicar en qué consisten los procesos de cierre junto con sus herramientas como parte de la gestión de proyectos, así como su importancia como parte de la terminación de una etapa del proyecto o de la culminación de este.
2. Mostrar la importancia que tiene el uso de una lista de verificación como parte del proceso de cierre.



PROYECTO FASE I

Descripción

Se analizará la documentación requerida para la gestión de proyectos con base en buenas prácticas y, a través de la selección de una empresa, se desarrollará un manual de implementación de proyectos que permita implementar prácticas de gestión.

Objetivo

Aplicar las buenas prácticas de proyectos para el desarrollo de un manual de gestión.

Instrucciones

Elige una empresa u organización local que proporcione información necesaria para el desarrollo de la evidencia. Desarrolla una presentación en PowerPoint utilizando la paleta de colores de la empresa (por ejemplo: si fuera una presentación para Coca-Cola, se usarían tonos de rojos, negro y blanco) que incluya las siguientes secciones:

1. **Portada:** debe contener tus datos, los de la materia, docente, fecha y el nombre "Borrador de Playbook de Gestión de Proyectos".
2. **Tabla de contenido:**
Incluye una tabla de contenido con las secciones siguientes:
 - Perfil de la empresa.
 - Documentación para la gestión de proyectos.
 - Conclusión.
3. Inserta una sección o diapositiva de subtítulo que se llame: **Perfil de la empresa**. En esta sección incluye:
 - a. Industria a la que pertenece y tamaño.
 - b. Misión, visión, servicios que ofrece.
4. Inserta una sección o diapositiva de subtítulo que se llame: **Documentación para la gestión de proyectos**. En este apartado incluir las diapositivas siguientes:
 - ✓ **Introducción:** diapositiva que contenga una breve descripción sobre qué es la gestión de proyectos, su importancia y el rol del director de proyectos, y cinco de sus funciones principales.
 - ✓ **Tamaño de la iniciativa:** diapositiva con la definición de portafolio, programa y proyecto.
 - ✓ **Ciclo de gestión de proyectos:** diapositiva en la que se presenta y explica el ciclo de gestión de proyectos y cada una de sus etapas.
 - ✓ **Acta constitutiva:** explica cada uno de los elementos que debe incluir el acta constitutiva, tomando en cuenta como elementos base la justificación, objetivos, alcance, metodología o ciclo de vida del proyecto, entregables, plan de trabajo,

presupuesto, organigrama, beneficios y factores críticos de éxito. Puedes incluir otras secciones si la empresa lo requiere.

- ✓ **Documentación de gestión:** incluye una tabla con el listado de documentos requeridos para documentar la gestión de proyectos, enlistando como mínimo la matriz de trazabilidad de requerimientos, cronograma, matriz de presupuesto, organigrama y RACI, matriz de comunicaciones, calendario de liberación de recursos, matriz/registro de riesgos.

5. Inserta una sección o diapositiva de subtítulo que se llame: **Conclusión**. Este apartado incluye:

- Las conclusiones de la actividad, explicando la importancia de la gestión de proyectos, cómo te ha ayudado a cambiar la perspectiva que tenías de proyectos y el valor del director de proyectos a través de la gestión.

Rúbrica Fase I

	Nivel de desempeño			
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
Formato, diseño y estructura	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	La presentación utiliza los colores de la empresa, está estructurada con base en lo solicitado, considerando portada, tabla de contenido y tres subsecciones.	La presentación utiliza los colores de la empresa, con una estructura que incluye siete apartados, pero no con la estructura solicitada.	La presentación utiliza los colores de la empresa, pero no contiene los siete apartados y la estructura no es clara ni con base en lo solicitado.	
Empresa	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el perfil de la empresa con industria, misión, visión, objetivos y tamaño.	Se incluye el perfil de la empresa con industria, misión, visión y objetivos.	Se incluye el perfil de la empresa con misión, visión y objetivos.	
	70-60	59 - 49	48 - 0	70%

Documentos para la gestión	Se incluye el apartado de documentación con las diapositivas con la introducción a la gestión de proyectos, tamaño de la iniciativa, ciclo de gestión, información clave del acta constitutiva, y la lista de documentos de gestión.	Se incluye el apartado de documentación con las diapositivas con la introducción a la gestión de proyectos, tamaño de la iniciativa, ciclo de gestión e información clave del acta constitutiva.	Se incluye el apartado de documentación con las diapositivas con la introducción a la gestión de proyectos, tamaño de la iniciativa y la descripción del ciclo de gestión.	
Conclusión	10 - 9	8 - 7	6 - 0	
	Se incluye una conclusión en la que se explica la importancia de la gestión de proyectos, cómo ayudó la evidencia a cambiar la perspectiva que se tenía y el valor del director de proyectos.	Se incluye una conclusión en la que se explica la importancia de la gestión de proyectos y cómo ayudó la evidencia a cambiar la perspectiva que se tenía.	Se incluye una conclusión general sobre la importancia de los temas.	10%
			TOTAL	100 %



PROYECTO FASE II

Descripción

Se analizará la documentación requerida para la gestión de proyectos con base en buenas prácticas y, a través de la selección de una empresa, se desarrollará un manual de implementación de proyectos que permita implementar prácticas de gestión.

Objetivo

Aplicar las buenas prácticas de proyectos para el desarrollo de un manual de gestión.

Instrucciones

Elige una empresa u organización local que proporcione información necesaria para el desarrollo de la evidencia. Continúa el desarrollo de la presentación de la Fase I y realiza lo siguiente:

1. Elimina la sección de conclusiones.
2. En la portada del documento escribe como nombre "Playbook de Gestión de Proyectos".
3. A partir de la diapositiva llamada "Documentos de gestión", deberás incluir una diapositiva con la descripción de cada una de las herramientas que se utilizarán con base en lo siguiente:
 6. **Matriz de trazabilidad de requerimientos:** breve descripción de la Matriz de requerimientos debajo del título de la diapositiva. La matriz debe contener al menos las siguientes columnas: ID, ID actividad, Etapa, Entregable, Descripción, Justificación, Solicitado por, Departamento, Requerimientos, Estatus. Además, debe contener al menos una fila de ejemplo llena y cuatro vacías.
 7. **Cronograma:** incluir la descripción de la herramienta debajo del título de la diapositiva. Incluir una captura de pantalla de un ejemplo de un cronograma (gráfico de Gantt) en la que se observen al menos los siguientes elementos: No., Actividad, Fecha de inicio, Fecha de fin, Duración, Dependencia, Gráfico de barras a la derecha. La captura puede incluir otros elementos, pero los mencionados son mínimos.
 8. **Matriz de presupuesto:** incluir debajo del título de la diapositiva una breve descripción de la herramienta del presupuesto. En la matriz (tabla) se deben incluir al menos los campos/columnas siguientes: ID, Recurso, Cantidad, Costo unitario, Subtotal, Reserva, Total, Costo actual/real, Variación. Pueden incluirse campos adicionales si se considera necesario. Incluir al menos cinco filas vacías.
 9. **Organigrama y RACI:** incluir debajo del título de la diapositiva una breve descripción de las herramientas. Para el organigrama, incluir un ejemplo de organigrama con al menos tres niveles; en el nivel 1 incluir al patrocinador, en el nivel 2 al director de proyectos, y en el nivel 3 a otros tres especialistas del equipo de proyectos (por ejemplo: desarrollar, calidad, pruebas, etc.). Para la matriz RACI incluir al menos cinco filas vacías con las columnas siguientes: No., Actividad, Patrocinador, Director de proyectos, Miembro del equipo 1, Miembro del equipo 2, Miembro del equipo 3. Además, debajo de la tabla (como pie de tabla),

colocar el significado del acrónimo RACI (R: Responsable, A: Tomador de Decisiones, C: Consultado, I: Informado). Llenar al menos tres filas de la matriz como ejemplo, con las actividades siguientes: (1) Autorización del presupuesto, (2) Gestión del proyecto. A la derecha (en las columnas de los roles) marcar con la letra correspondiente (R, A, C, I) al rol que le corresponda.

10. **Matriz de comunicaciones:** incluir debajo del título de la diapositiva una breve descripción de la herramienta Matriz de comunicaciones. Incluir una tabla que contenga al menos las siguientes columnas: No., Comunicación, Objetivo, Medio, Frecuencia, Audiencia. Llenar al menos una fila como ejemplo.
 11. **Calendario de liberación de recursos:** incluir debajo del título de la diapositiva una breve descripción de la herramienta Calendario de liberación de recursos. Incluir una tabla que contengan las columnas siguientes: No., Recurso, Proveedor, Tipo de contrato, incluir al menos 10 columnas a la derecha con fechas (por ejemplo: 10/01/2024, 11/01/2024, ...). Incluir al menos cinco filas vacías.
 12. **Matriz/registro de riesgos:** incluir debajo del título de la diapositiva una breve descripción de la herramienta Matriz de riesgos. Incluir una matriz/tabla con al menos las columnas siguientes: ID, Riesgo, Clasificación, Entregable, Probabilidad, Impacto, Severidad, Costo, Responsable, Estrategia de mitigación, Fecha, Estatus. Dejar al menos cinco filas vacías.
4. Inserta una sección o diapositiva de subtítulo que se llame **Conclusión**. Este apartado incluye las conclusiones de la actividad, explicando de qué forma una guía para la gestión de proyectos ayuda a tener procesos y herramientas estandarizadas para que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo; también, incluye la importancia que tiene para ti el aprendizaje de los temas revisados en la materia para tu vida profesional.

Rúbrica Fase II

	Nivel de desempeño			
Criterios de evaluación	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	%
Empresa y documentos de gestión	20 - 17	16 - 14	13 - 0	20%
	Se incluyen las correcciones de la evidencia 1 con el perfil de la empresa, introducción, tamaño de la iniciativa, ciclo de gestión de proyectos, acta constitutiva y listado de documentación de gestión.	Se incluyen las correcciones de la evidencia 1 con el perfil de la empresa, introducción, tamaño de la iniciativa, ciclo de gestión de proyectos y acta constitutiva.	Se incluye la evidencia 1 pero no se encuentran corregidos los apartados o no están alineados con base en lo solicitado.	
Matriz de trazabilidad de requerimientos	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el título, descripción y al menos los campos siguientes: ID, ID actividad, Etapa, Entregable, Descripción, Justificación, Solicitado por, Departamento, Requerimientos, Estatus. Además, debe contener al menos una fila de ejemplo llena y cuatro vacías.	Se incluye el título, descripción y al menos los campos siguientes: ID, ID actividad, Etapa, Entregable, Descripción, Justificación, Solicitado por, Departamento, Requerimientos, Estatus.	Se incluye el título, descripción, pero no se encuentran algunos de los campos siguientes: ID, ID actividad, Etapa, Entregable, Descripción, Justificación, Solicitado por, Departamento, Requerimientos, Estatus.	
Cronograma	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el título, la descripción y un gráfico de Gantt donde	Se incluye el título, la descripción y un gráfico de Gantt donde se	Se incluye el título, la descripción y un gráfico de Gantt, que no cumple	

	se observa: No., Actividad, Fecha de inicio, Fecha de fin, Duración, Dependencia, Gráfico de barras a la derecha. La captura puede incluir otros elementos, pero los mencionados son mínimos.	observa: No., Actividad, Fecha de inicio, Fecha de fin, Gráfico de barras a la derecha.	con las especificaciones o se encuentra en un idioma diferente al español.	
Matriz de presupuesto	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el título, descripción y una tabla/matriz que incluye: ID, Recurso, Cantidad, Costo unitario, Subtotal, Reserva, Total, Costo actual/real, Variación. Pueden incluirse campos adicionales si se considera necesario. Incluir al menos cinco filas vacías.	Se incluye el título, descripción y una tabla/matriz que incluye al menos los campos: ID, Recurso, Cantidad, Costo unitario, Subtotal, Reserva, Total. Pueden incluirse campos adicionales si se considera necesario. Incluir al menos cinco filas vacías.	Se incluye el título, descripción y una tabla/matriz que incluye al menos los campos: ID, Recurso, Cantidad, Costo unitario, Subtotal, Reserva, Total. La matriz solo muestra los encabezados.	
Organigrama y RACI	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el título, descripción de las herramientas. Se incluye un organigrama con al menos tres niveles y cinco roles. Se incluye la matriz RACI con al menos las columnas de No., Actividad, Patrocinador, Director de proyectos y los tres roles del organigrama. Se encuentran llenas al menos las dos primeras filas de la RACI.	Se incluye el título, descripción de las herramientas. Se incluye un organigrama con al menos tres niveles y cinco roles. Se incluye la matriz RACI con al menos las columnas de No., Actividad, Patrocinador, Director de proyectos y los tres roles del organigrama.	Se incluye el título, descripción de las herramientas. Se incluye un organigrama con al menos tres niveles y cinco roles. Se incluye la matriz RACI con al menos las columnas de No., Actividad, Patrocinador, Director de proyectos.	

Matriz de comunicaciones	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye el título, descripción y una matriz/tabla que contiene al menos lo siguiente: No., Comunicación, Objetivo, Medio, Frecuencia, Audiencia. Llenar al menos una fila como ejemplo.	Se incluye el título, descripción y una matriz/tabla que contiene al menos lo siguiente: No., Comunicación, Objetivo, Medio, Frecuencia, Audiencia.	Se incluye el título, descripción y una matriz/tabla que contiene menos de los siguientes campos: No., Comunicación, Objetivo, Medio, Frecuencia, Audiencia.	
Calendario de liberación de recursos	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye título, descripción, y una tabla con al menos las columnas siguientes: No., Recurso, Proveedor, Tipo de contrato, incluir al menos 10 columnas a la derecha con fechas. Además de al menos 5 filas vacías.	Se incluye título, descripción, y una tabla con al menos las columnas siguientes: No., Recurso, Proveedor, Tipo de contrato, incluir al menos 10 columnas a la derecha con fechas.	Se incluye título, descripción, y una tabla con al menos las columnas siguientes: No., Recurso, Proveedor, Tipo de contrato, y menos de 10 columnas a la derecha con fechas.	
Matriz / Registro de riesgos	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%
	Se incluye título y descripción de la herramienta. Además, la matriz/registro que contiene: ID, Riesgo, Clasificación, Entregable, Probabilidad, Impacto, Severidad, Costo, Responsable, Estrategia de mitigación, Fecha, Estatus. Dejar al menos cinco filas vacías.	Se incluye título y descripción de la herramienta. Además, la matriz/registro que contiene: ID, Riesgo, Clasificación, Entregable, Probabilidad, Impacto, Severidad, Costo, Responsable, Estrategia de mitigación, Fecha, Estatus.	Se incluye título y descripción de la herramienta. Además, la matriz/registro con menos de los campos siguientes: ID, Riesgo, Clasificación, Entregable, Probabilidad, Impacto, Severidad, Costo, Responsable, Estrategia de mitigación, Fecha, Estatus.	
Conclusión	10 - 9	8 - 7	6 - 0	10%

	Se incluye una conclusión mencionando la importancia de contar con una guía para la gestión de proyectos y la importancia del contenido del curso para la vida profesional.	Se incluye una conclusión mencionando la importancia de contar con una guía para la gestión de proyectos.	Se incluye una conclusión general sobre los temas abordados a lo largo del curso.	
TOTAL				100 %