

# Sesión sincrónica

## 27 enero 2024

En unos minutos iniciamos ...



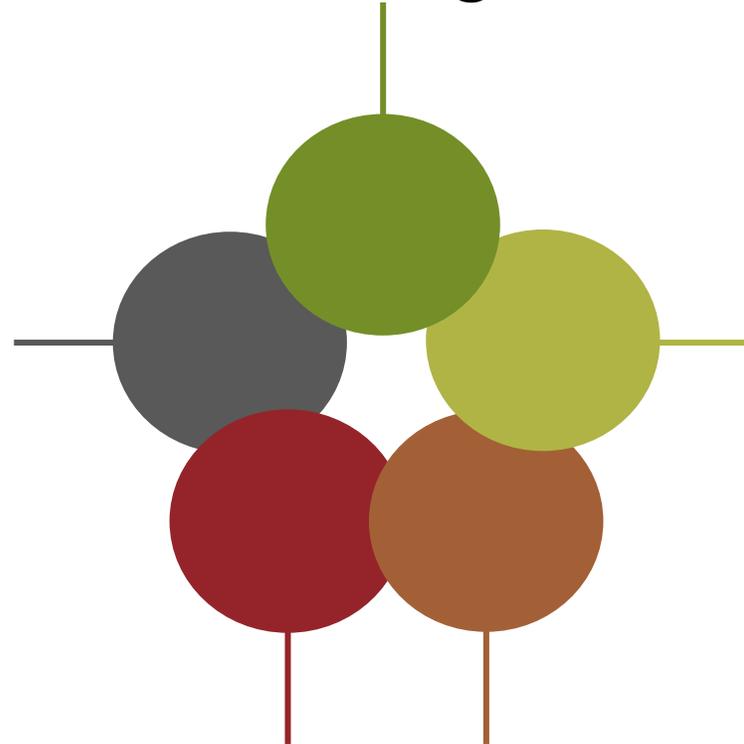
# Repaso modulo 1:

Conceptos básicos de la gerencia de proyectos



Evolución y adaptación  
metodológica

El arte de  
proyectos



Tipo o  
naturaleza del  
proyecto

Selección del Ciclo de Vida y  
del Enfoque de Desarrollo

Interrelación entre los Componentes  
Clave de los Proyectos de la Guía del  
PMBOK® Sexta Edición

Ciclo de vida  
del proyecto

Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

Fase del  
proyecto

Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de **uno o más entregables**.

Inicio del proyecto

Organización y  
preparación

Ejecución del trabajo

Finalizar el  
proyecto

-----fases genéricas-----

Grupo de  
procesos de  
la dirección  
de proyectos

Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.

Procesos de  
la dirección  
de proyectos

Inicio

Planificación

Ejecución

Monitoreo y  
control

Cierre

-----no son fases del proyecto-----

Áreas de Conocimiento

## Ciclo de Vida del Proyecto



Fases genéricas

**Ciclo de Vida del Proyecto.** Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

**Fase del Proyecto.** Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.

PMBOK®. 7ta Edición. p. 33

### Ciclo de Vida con un Enfoque de Desarrollo Incremental

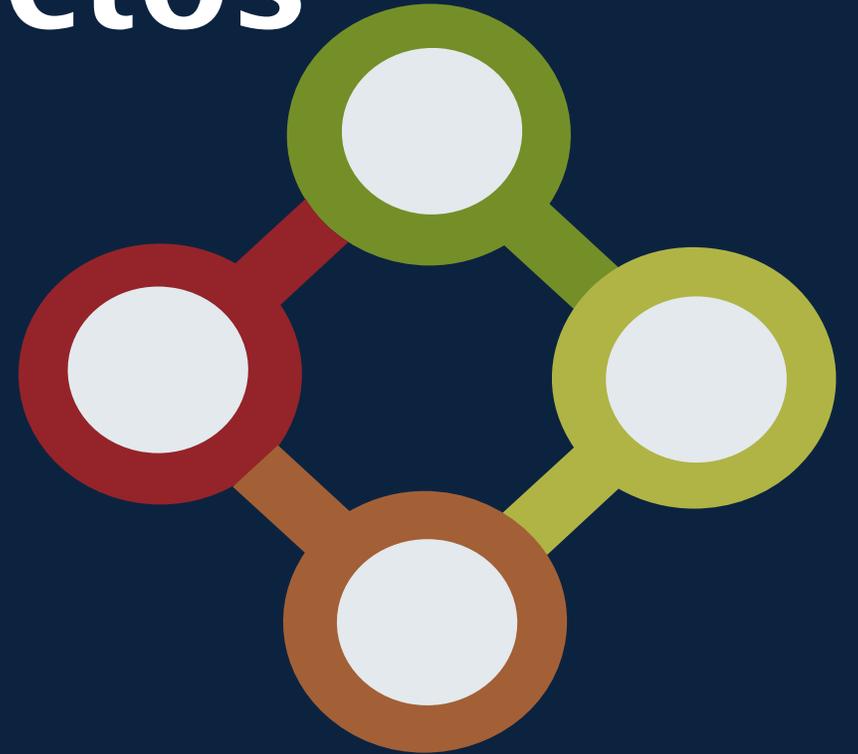


Muestra de Ciclo de Vida Predictivo



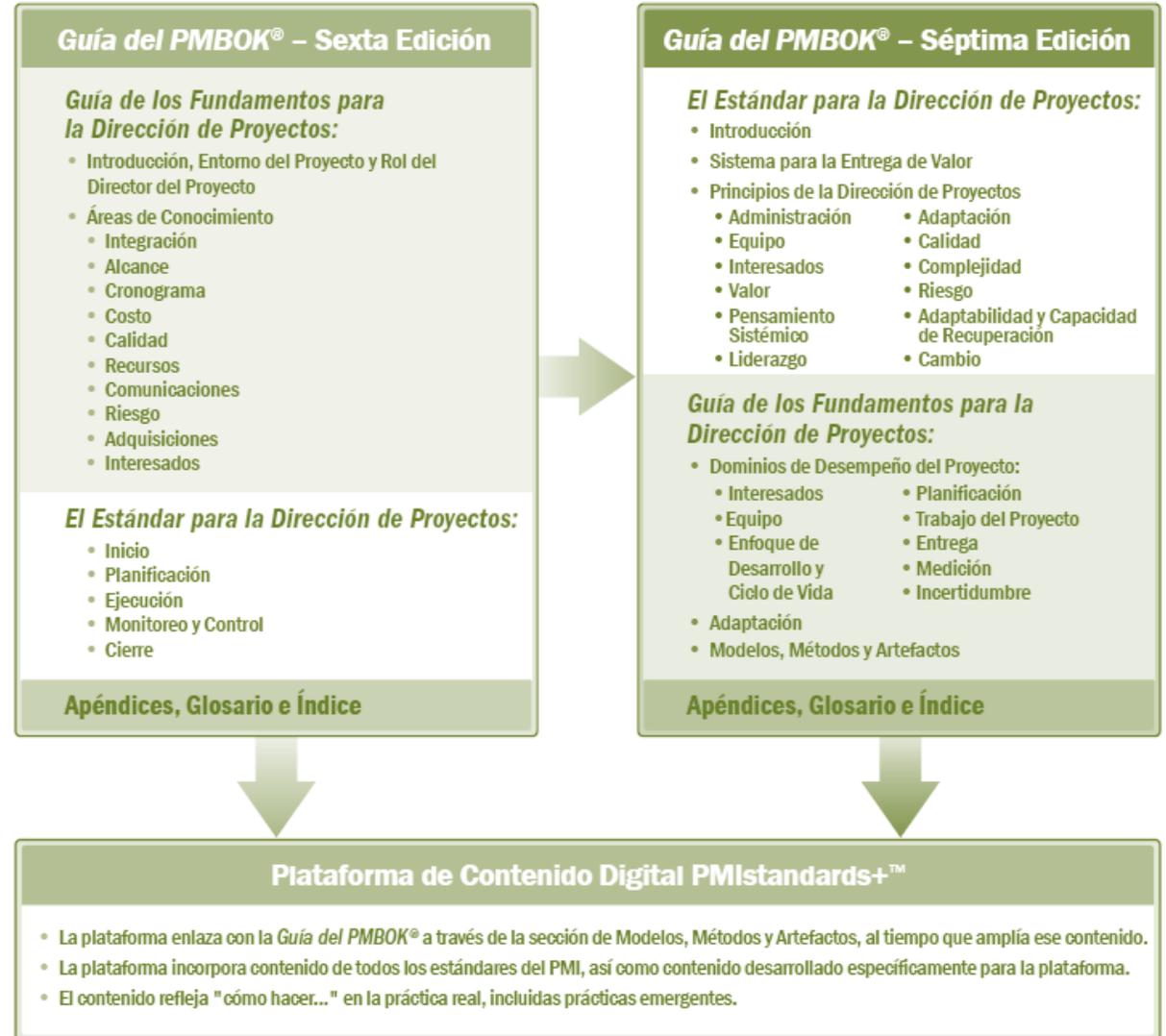
Ciclo de Vida con Enfoque de Desarrollo Adaptativo

# Fundamentos de la Gerencia de Proyectos



# Fundamentos de la Dirección de proyectos según Guía PMBOK® Séptima Edición

## Resumen de cambios



# Principios de la dirección de proyectos

## Administración

Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso

## Equipo

Crear un Entorno Colaborativo del Equipo de Proyecto.

## Interesados

Involucrarse Eficazmente con los Interesados

## Valor

Enfocarse en el Valor

# Principios de la dirección de proyectos

**Pensamiento  
sistémico**

Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema

**Liderazgo**

Demostrar Comportamientos de Liderazgo

**Adaptación**

Adaptar en Función del Contexto

**Calidad**

Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables

# Principios de la dirección de proyectos

**Complejidad**

Navegar en la Complejidad

**Riesgo**

Optimizar las Respuestas a los Riesgos

**Adaptabilidad y capacidad  
de recuperación**

Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia

**Cambio**

Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro  
Previsto

# Gestión de proyectos de desarrollo según PM4R 5ta. edición

## Diversidad de interesados

Los proyectos incluyen diversos interesados (stakeholders), que tienen distintas necesidades, expectativas, demandas, niveles de influencia e interés en el proyecto y requieren una estrecha comunicación y negociación para lograr acuerdos en los ámbitos económicos, políticos, sociales, ambientales, de género, etcétera

## Sostenibilidad

Los proyectos de desarrollo buscan un impacto a largo plazo ya que la mayoría de ellos se enfoca al logro de cambios socioeconómicos o ambientales que no siempre muestran resultados inmediatos al finalizar y que suelen tomar más tiempo en materializarse. Por este motivo, surge la necesidad de monitorear esos cambios después del cierre del proyecto

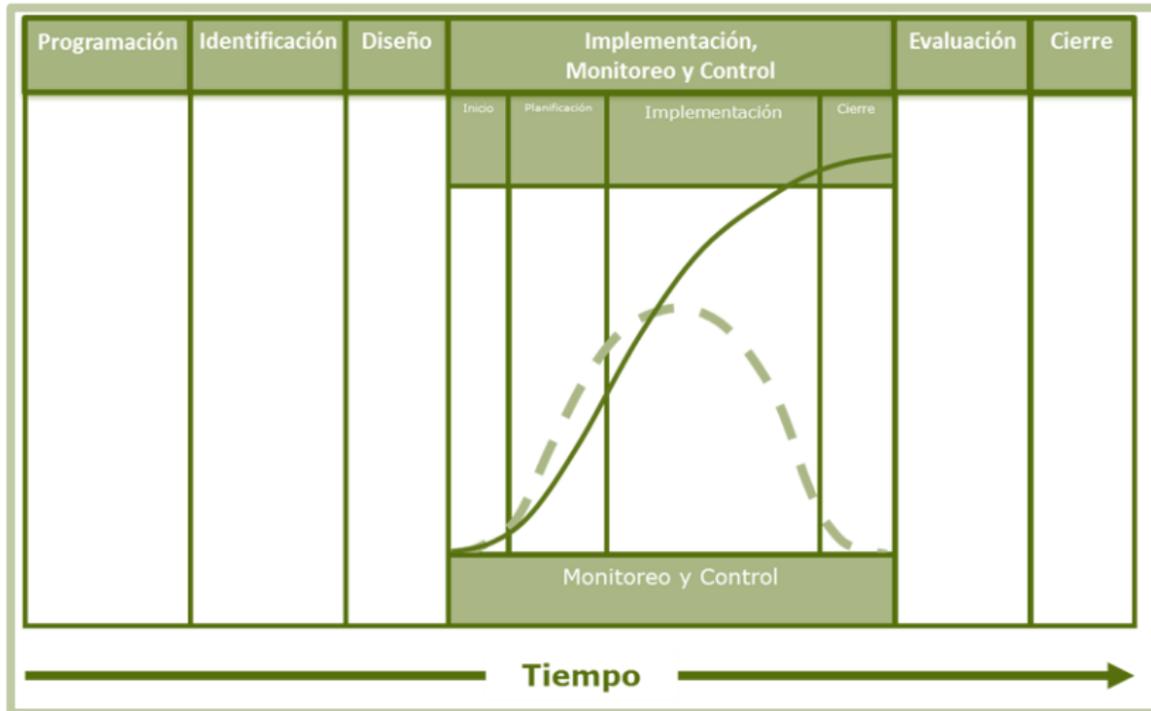
## Retorno social

Los proyectos de desarrollo son comúnmente llevados a cabo a partir de las necesidades de la(s) comunidad(es) beneficiaria(s) y surgen de una estrategia de desarrollo económico y social del país. Se enfocan en mejorar las condiciones de vida, el medioambiente, y en obtener un retorno social, aspecto que no está necesariamente presente en la evaluación de los proyectos privados o corporativos.

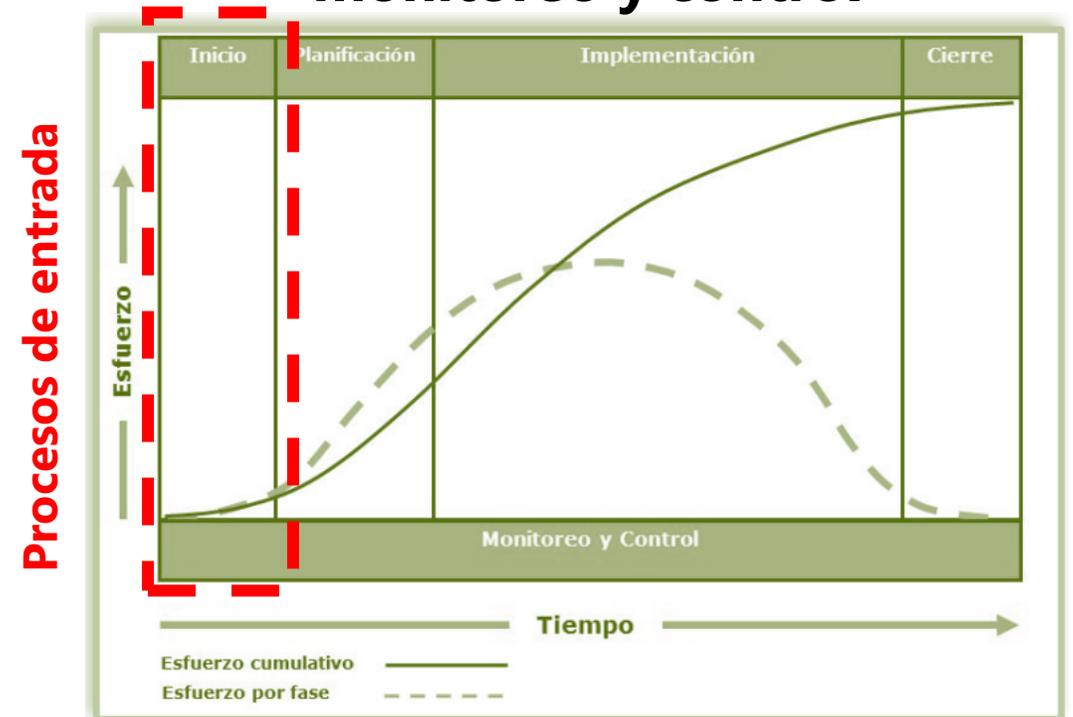


-cultura de gestión para resultados (GpRD)-

## Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo



## Nivel de esfuerzo y tiempo en la fase de implementación y monitoreo y control



# Gestión integrada del ciclo de vida del proyecto.

## Procesos de la gestión de la integración

Procesos de  
Inicio

Desarrollar el  
Acta de  
Constitución del  
Proyecto



Los objetivos medibles del proyecto y los **criterios de éxito** asociados, los requisitos de aprobación y quién firmará la aprobación del proyecto.

Procesos de  
Planificación

Desarrollar el  
Plan para la  
Dirección del  
Proyecto

Procesos de  
Ejecución

Dirigir y Gestionar  
el Trabajo del  
Proyecto

Gestionar el  
Conocimiento  
del Proyecto

Procesos de Monitoreo  
y control

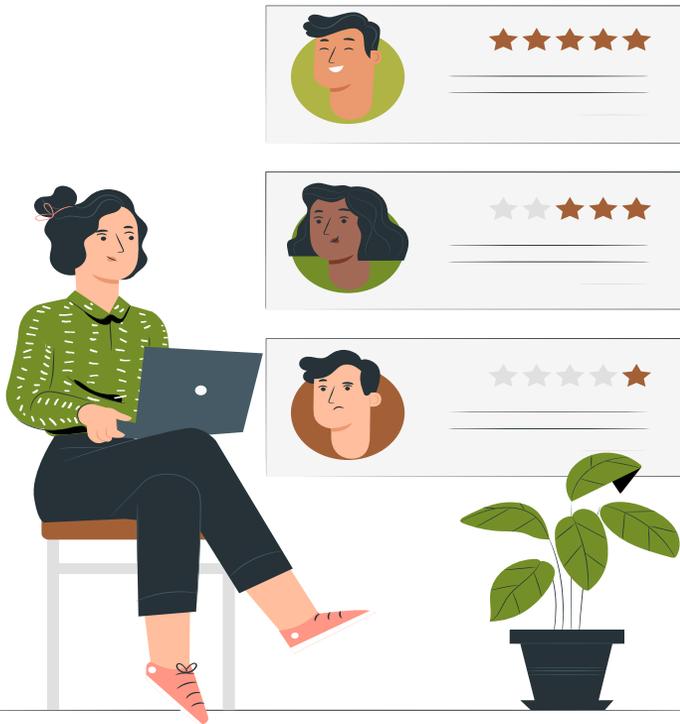
Monitorear y  
Controlar el Trabajo  
del Proyecto

Realizar el  
Control  
Integrado de  
Cambios

Procesos de  
cierre

Cerrar el  
Proyecto o  
Fase

Los directores de proyecto cumplen un doble rol desempeñan un papel clave al trabajar con el patrocinador del proyecto, asegurar el alineamiento con los objetivos y resultados del proyecto, y por su responsabilidad de guiar al equipo para trabajar en conjunto, centrándose en lo que es realmente esencial del proyecto.



**Integración a nivel del proceso:** la dirección de proyectos puede considerarse como un conjunto de procesos y actividades que se emprenden para alcanzar los objetivos del proyecto.

**Integración a nivel cognitivo:** las habilidades y capacidades personales del director del proyecto están íntimamente relacionadas con la forma en que se dirige el proyecto.

**Integración a nivel contextual:** los directores de proyecto pueden decidir cómo usar de la mejor manera los elementos del entorno (nuevas tecnologías, redes sociales, multiculturalidad, equipos virtuales y nuevos valores) para alcanzar el éxito.

Se trata de las condiciones que permiten su desarrollo exitoso mediante la determinación de una clara estructura del proceso de toma de decisiones y de supervisión. Los proyectos que cuentan con una buena gobernabilidad presentan una **estructura adecuada** a la misión de la organización, la estrategia, los valores, las normas y la cultura interna. (pág. 25)



# Selección y asignación del gerente del proyecto

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN
<b>Liderazgo</b>	Consiste en motivar a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera más satisfactoria.
<b>Comunicación</b>	Consiste en comunicarse constantemente con su equipo, así como con los interesados ( <i>stakeholders</i> ), las entidades financiadoras y la alta gerencia de la organización.
<b>Resolución de problemas</b>	Consiste en identificar rápidamente los problemas y desarrollar una solución bien planificada, tomar decisiones con buen juicio dejando de lado los aspectos emocionales.
<b>Orientación hacia resultados</b>	Consiste en desarrollar un enfoque basado en resultados, sin gastar recursos ni esfuerzos en la administración de detalles de las actividades y tareas del proyecto, y concentrando su esfuerzo en que los resultados estén siempre alineados con los objetivos del proyecto.



*La cultura, el estilo, la naturaleza y la estructura de la organización influyen en el nivel de autoridad de la gerencia de los proyectos, sobre todo en la influencia que tienen las gerencias funcionales (aquellas que se desarrollan en organizaciones funcionales). (pág. 27)*

Metodología PM4R. Pág. 27

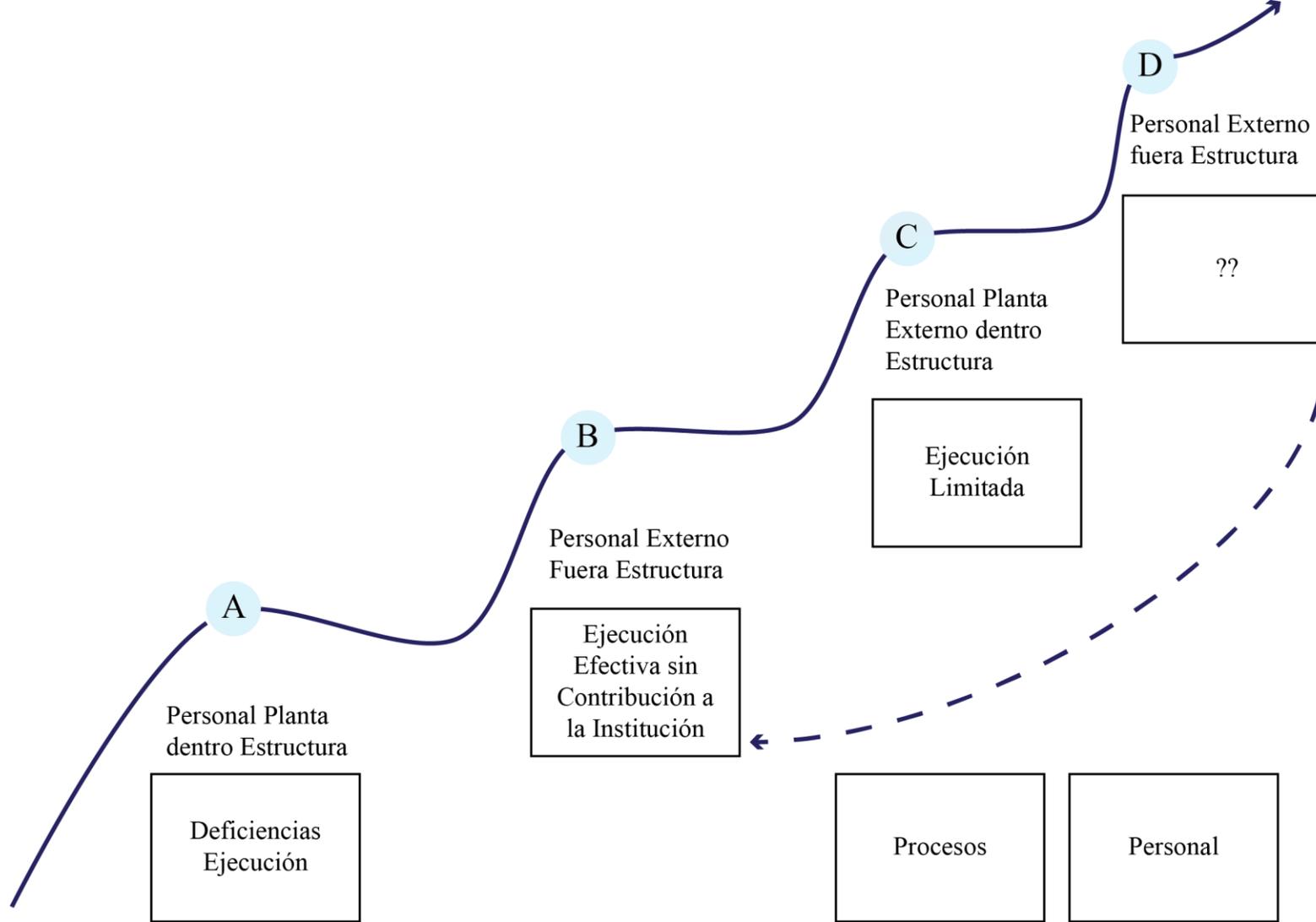
**La gobernabilidad del proyecto según PM4R 5ta. edición**

# ¿Quiénes gestionan los proyectos en sus organizaciones?



¿OTRO?





Fuente: Astorga, M. (2016).

# Evolución de Unidades Ejecutoras



Receso

5

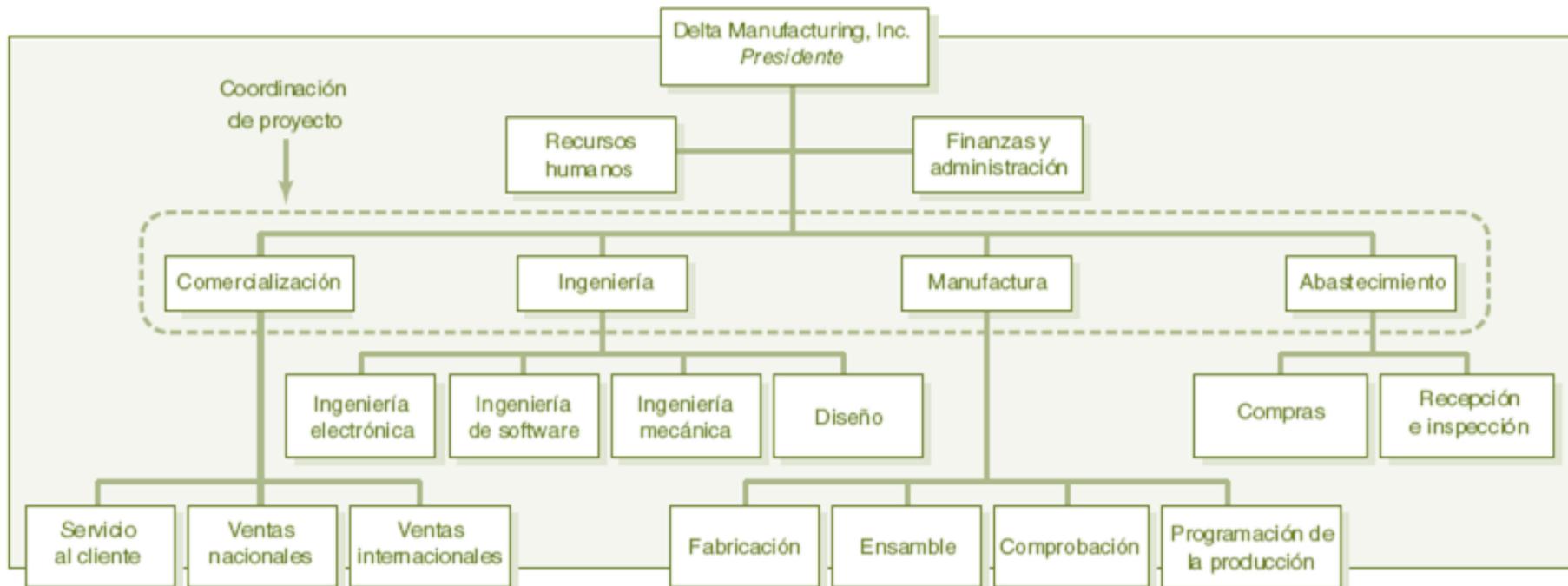
minutos



# Estructura funcional de proyectos

**Ventajas:** No hay cambio, flexibilidad, habilidad profunda, fácil transición posterior al proyecto.

**Desventajas:** Falta de enfoque, mala integración, lentitud, falta de propiedad.

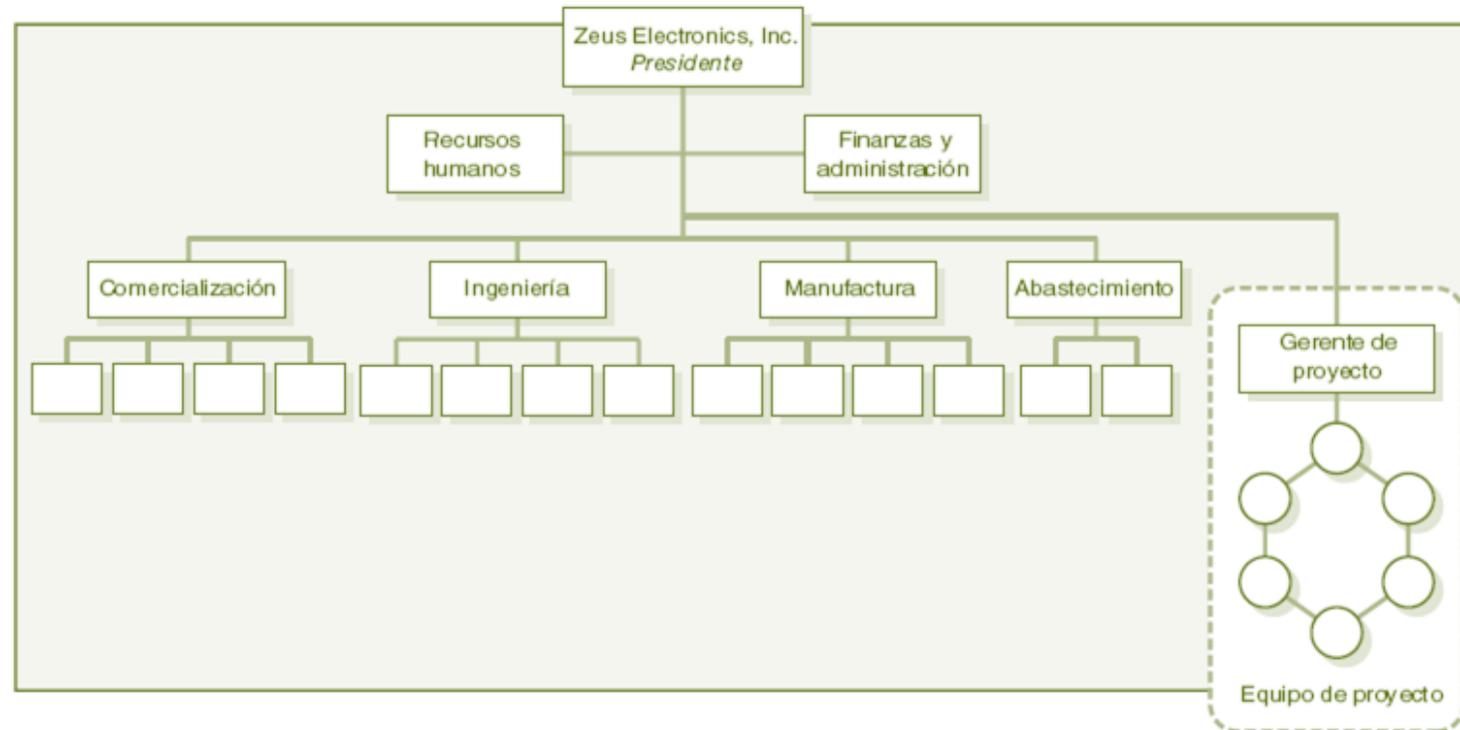


Fuente: Gray C. y Larson E. (2009).

# Estructura dedicada al proyecto

**Ventajas:** Sencillo, rápido, cohesivo e integración interfuncional.

**Desventajas:** Costoso, luchas internas y difícil transición posterior al proyecto.

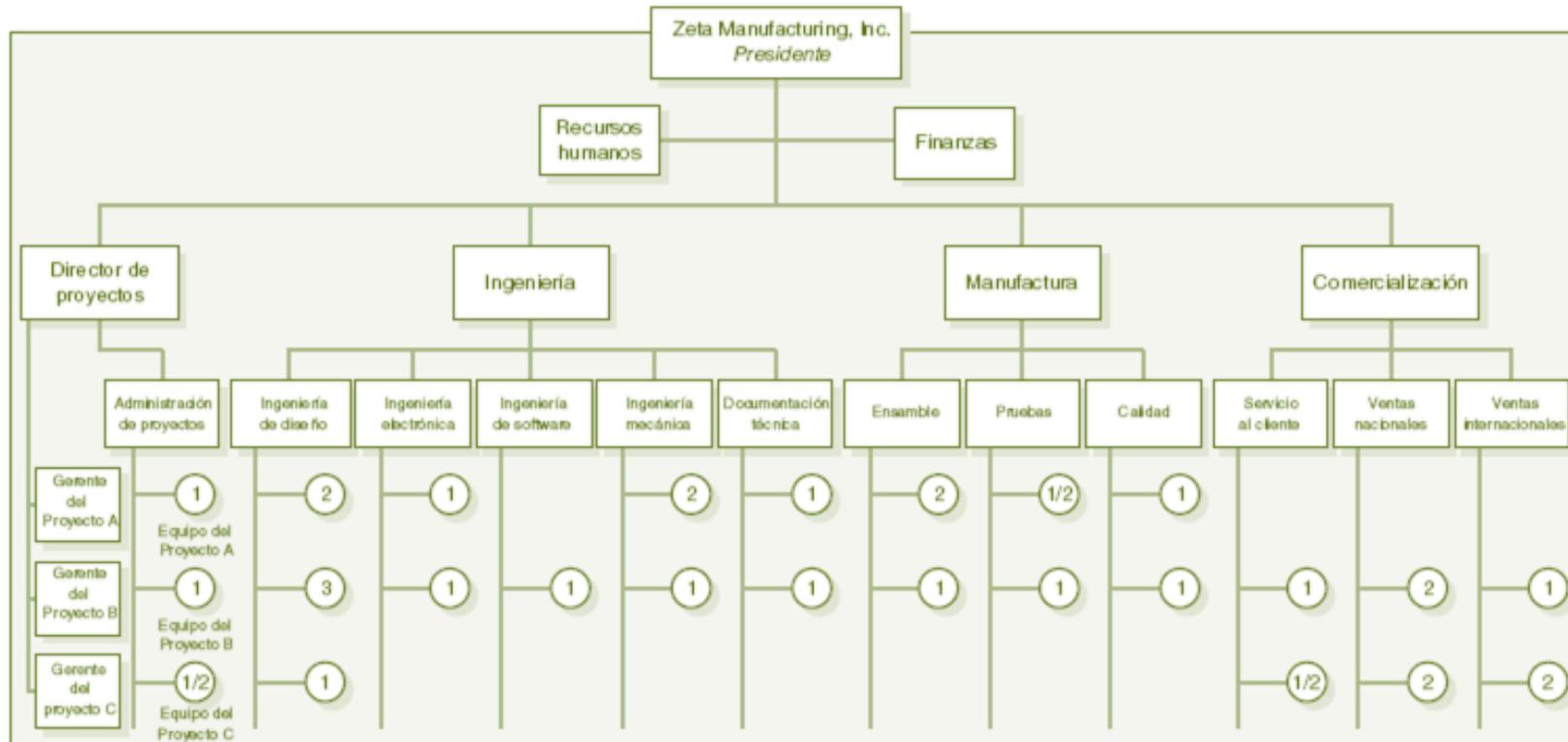


Fuente: Gray C. y Larson E. (2009).

# Organización de proyectos con arreglo matricial

**Ventajas:** Eficiente, con un fuerte enfoque en el proyecto, mayor facilidad en la transición posterior al proyecto y flexibilidad.

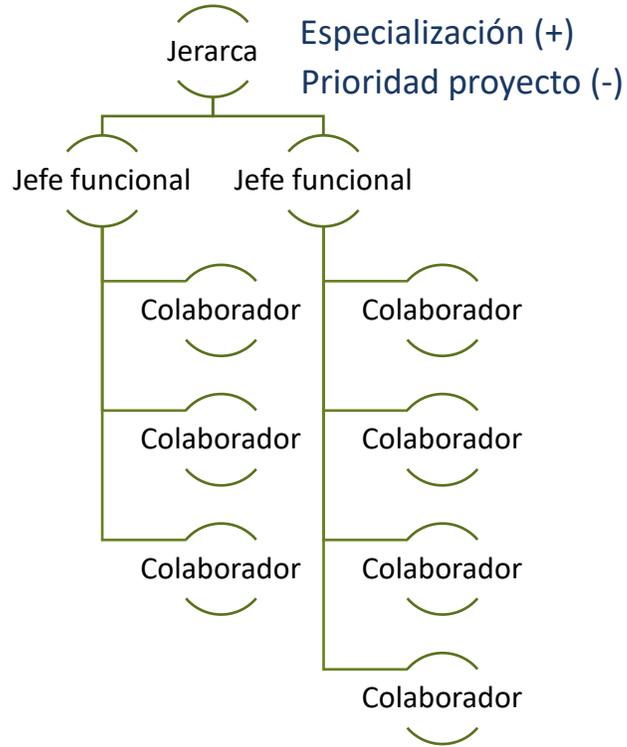
**Desventajas:** Conflicto disfuncional, luchas internas, tensiones y lentitud.



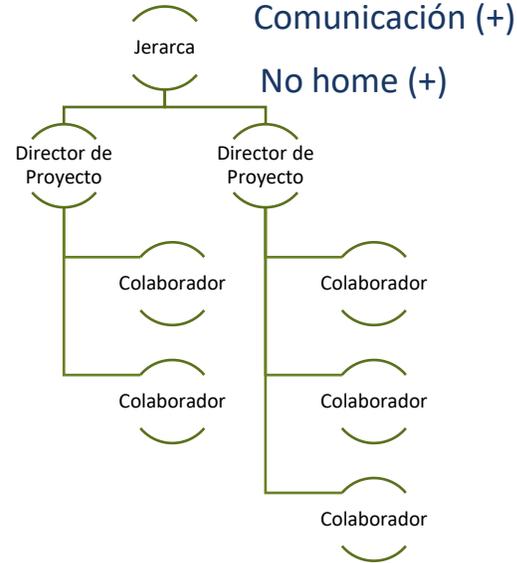
Fuente: Gray C. y Larson E. (2009).

# Influencias de la estructura organizacional en los proyectos

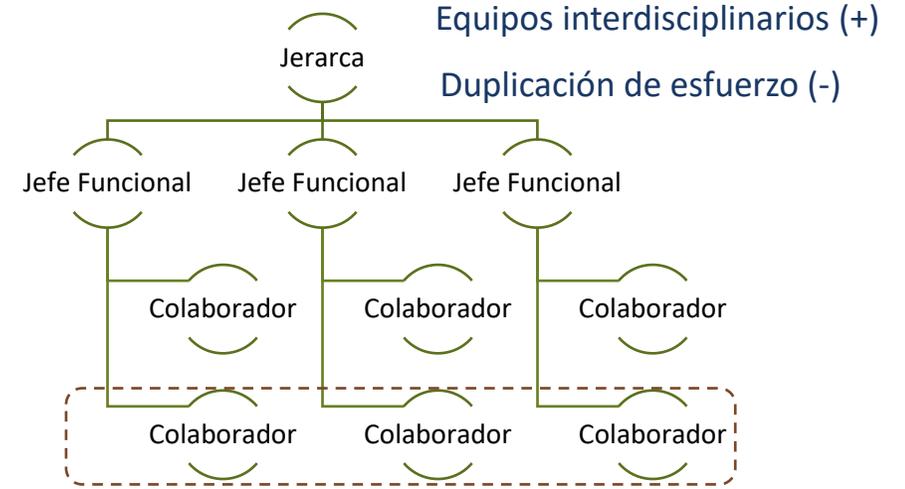
## Estructura Funcional



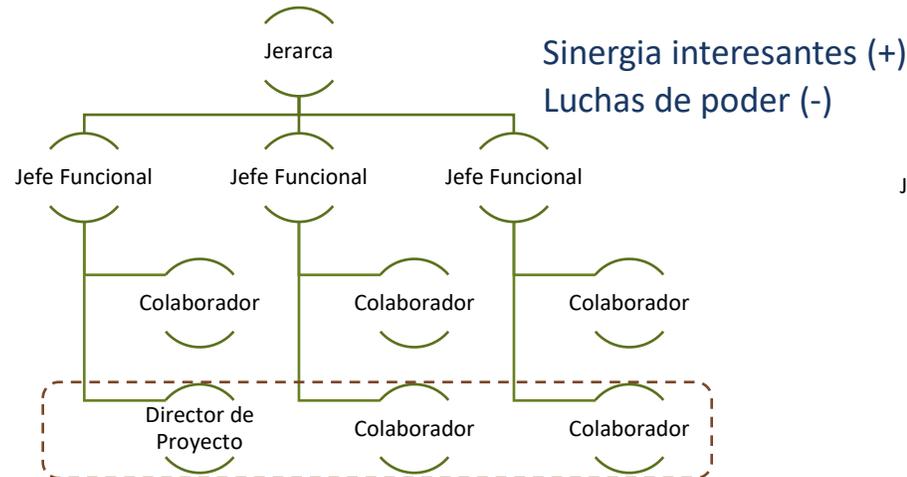
## Estructura Proyectoizada



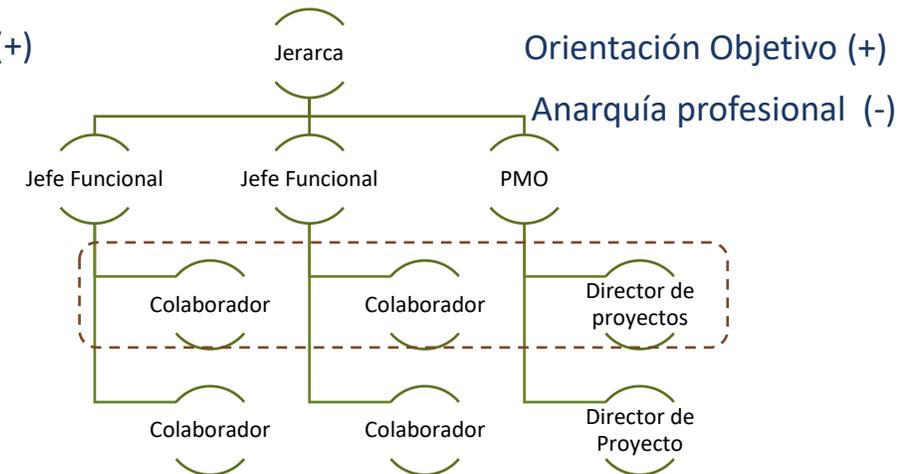
## Estructura Matricial Débil



## Estructura Matricial Balanceada



## Estructura Matricial Fuerte



Fuente: Guía PMBOK® Guide 6th

# PMO...

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. (PMI, 2017)

Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos.

DE APOYO

Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

Este cumplimiento puede implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
- La conformidad con los marcos de gobernanza.

DE CONTROL

Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos.

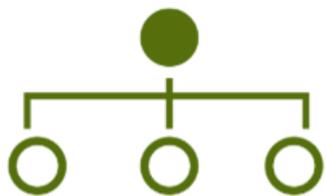
DE DIRECCIÓN

**Fuente:** Guía PMBOK® Guide 6th

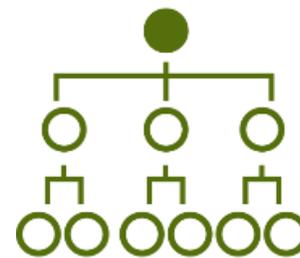
Se requiere una determinada organización para la ejecución y otra para la operación del proyecto

Identificar la estructura organizativa y ubicar la responsabilidad

Identificar el recurso humano requerido para llevar a cabo el proyecto

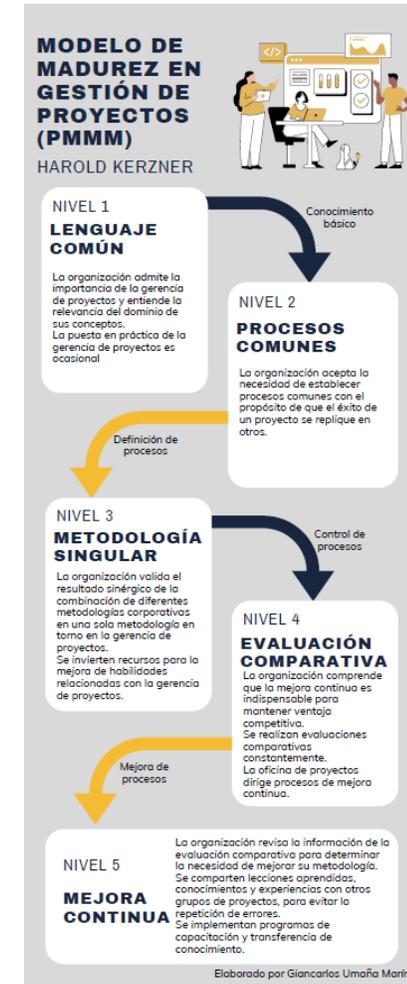
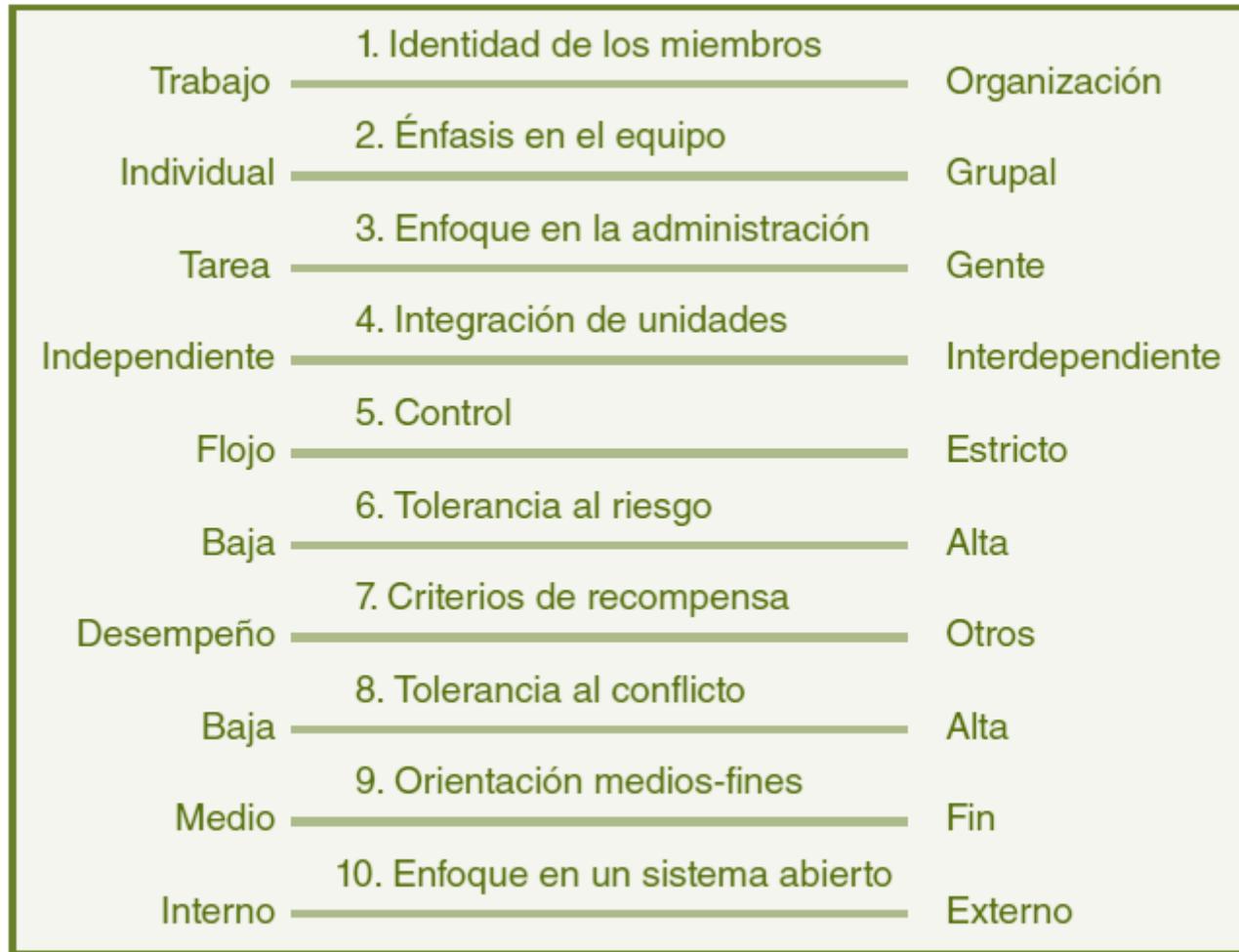


Especifica y temporal



Progresiva o permanente

# Cultura organizacional



Fuente: Gray C. y Larson E. (2009).

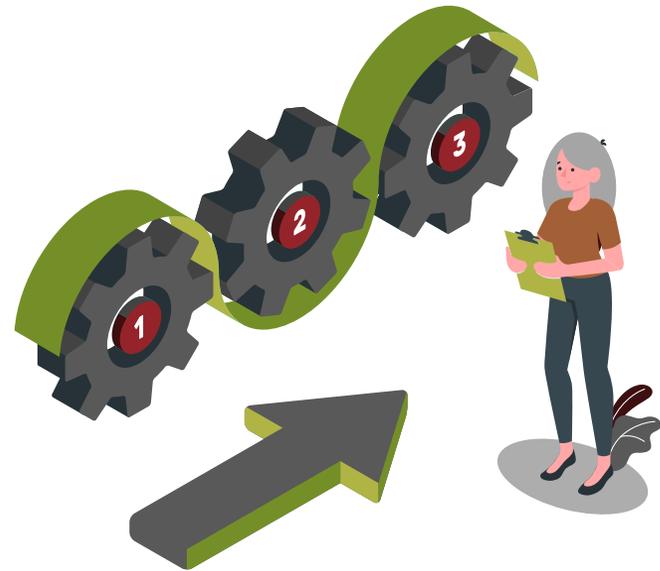


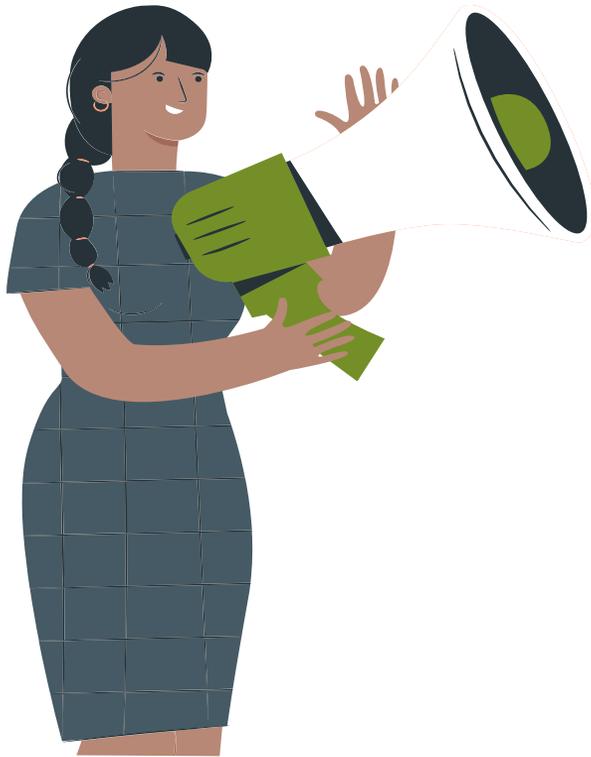
# Receso

5 minutos



# Factores críticos de éxito para la gerencia de proyectos





[...] completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del **alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado.**

El éxito de un proyecto también se mide por la calidad y el grado de satisfacción de los interesados, lo cual implica que se den los beneficios para los cuales fue emprendido el proyecto (PM4R, 2019, pág. 13)

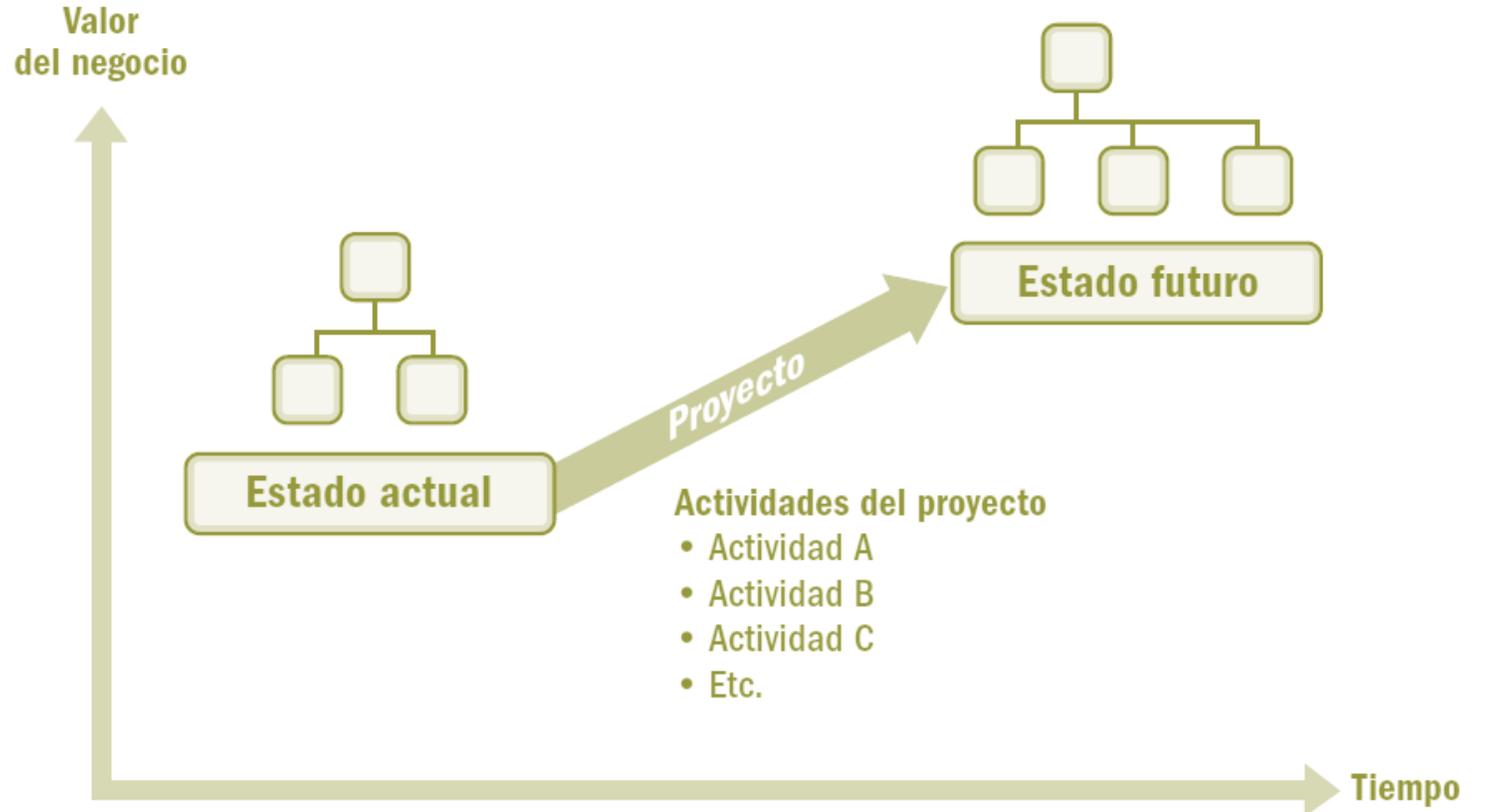
Si los resultados esperados no satisfacen las necesidades y expectativas de los beneficiarios finales, no serán exitosos aunque hayan sido cumplidos de acuerdo con lo planificado (PM4R, 2019, pág. 15)

El éxito de un proyecto depende de las habilidades y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio (PM4R, 2019, pág. 17)

La conclusión exitosa de un proyecto conduce a que la organización pase al estado futuro y alcance el objetivo específico.

Guía PMBOK® Sexta Edición. Pág. 6

## Organización



Los proyectos impulsan el cambio

El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.

## Portafolio

## Programa

El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.

El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.

## Proyecto

**El éxito en la Dirección Técnica de Proyectos**



# Identificación de factores críticos del éxito....

Uno de los desafíos más comunes de la dirección de proyectos es determinar si un proyecto es o no exitoso.

Tradicionalmente, las métricas de **tiempo, costo, alcance y calidad** de la dirección de proyectos han sido los factores más importantes para definir el éxito de un proyecto. Más recientemente, profesionales y académicos han determinado que el éxito del proyecto también debe medirse teniendo en cuenta el logro de los objetivos del proyecto.

Los interesados del proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cómo sería la conclusión exitosa de un proyecto y cuáles son los factores más importantes. **Resulta crítico documentar claramente los objetivos del proyecto y seleccionar objetivos que sean medibles.**

Tres preguntas que los interesados clave y el director del proyecto deberían responder son:

¿Cómo se define el éxito para este proyecto?

¿Cómo se medirá el éxito?

¿Qué factores pueden influir en el éxito?

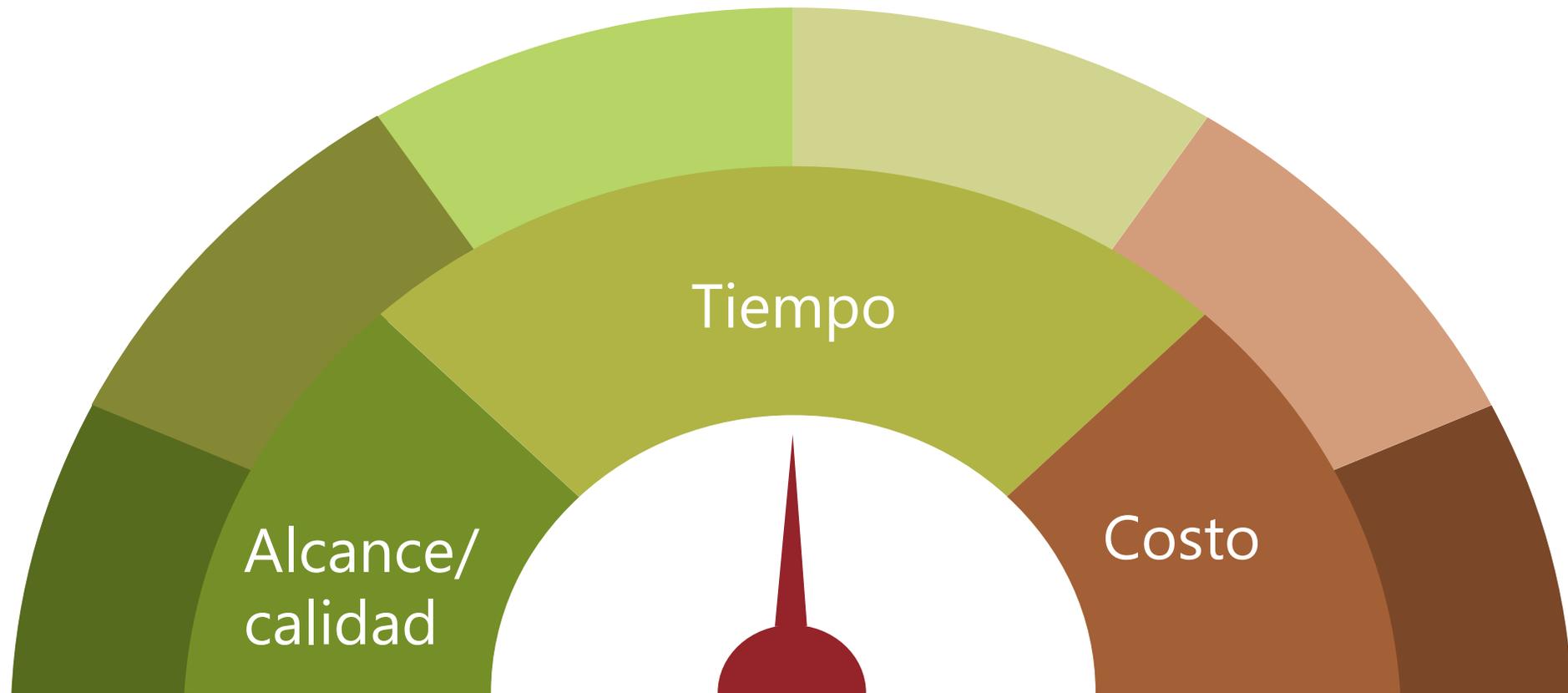
La respuesta a estas preguntas debe ser documentada y acordada por los interesados clave y el director del proyecto.

# TRABAJO EN EQUIPO (5%)

**Factores críticos de éxito para la gerencia de proyectos**  
más allá del alcance, el tiempo y el costo



El grupo se organizará en equipos (a través de salas aleatorias en Microsoft Teams), para reflexionar sobre factores críticos de éxito de la gerencia de proyecto y/o criterios de éxito de los proyectos, cada equipo debe definir al menos 6 factores, su justificación e importancia.



# Integración de los equipos de trabajo para la investigación corta sobre técnicas y herramientas

1

Brayan Villalta Rivera  
José Carlos Quirós González  
Candy Jiménez Montoya  
Laura Ginneth Rodríguez Rodríguez  
Giancarlo Umaña Marín

2

Marlin Renderos  
Eluz Marlenys Martínez  
Roberto Josué Meléndez Brenes  
Rebeca Hidalgo Vásquez  
Kattia Jimenez Porras

3

Mariela Morales Blanco  
Yarely Díaz Gómez  
Melania Abarca Mora \*  
Rocío Rodríguez R.  
Katherine Paola Retana Pérez \*

4

Christian Osegueda Meléndez  
Janio Carlos Tuñón Espino  
¿Lorena Yadira Zavala?  
¿Ana Marcela Ernest Leiva?  
¿Brayan Bermúdez González?

# Planeación de las actividades de aprendizaje

## CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

ICAP

Sesión sincrónica 20/01/2024

(i) Exploración participativa de conceptos (0%)

(g) Evolución de la gerencia de proyectos (5%) 20/01/2024

(i) Contextualización de los proyectos de investigación según la fase del ciclo de vida y/o momento de evaluación (5%) 24/01/2024 (23:59)

## FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

ICAP

Sesión sincrónica 27/01/2024

(g) Factores críticos de éxito para la gerencia de proyectos (5%) 27/01/2024

(g) I Avance Investigación corta sobre técnicas y herramientas de gestión de proyectos (10%) 02/02/2024 (23:59)

(i) Estudio de caso sobre Gerencia de Proyectos (15%) 02/02/2024 (23:59)

## FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

ICAP

Sesión sincrónica 03/02/2024

(i) Presentación estudio de caso sobre gerencia de proyectos (5%) 03/02/2024 (23:59)

(i) Elaborar un Podcast sobre competencias para la Gerencia de Proyectos (10%) 09/02/2024 (23:59)

## CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

ICAP

Sesión sincrónica 10/02/2024

(i) Presentación estudio de caso sobre gerencia de proyectos (5%)

(i) Foro Metodologías predictivas y ágiles. (10%) 16/02/2024 (23:55)

## CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

ICAP

Sesión sincrónica 17/02/2024

(g) Presentación de la investigación corta sobre técnicas y herramientas de gestión de proyectos (10%)

(g) Entrega final de la investigación corta sobre técnicas y herramientas de gestión de proyectos (25%)  
Cierre curso 17/02/2023

Sincrónico  
Asincrónico

# ¿Consultas?

