

Gestión y Dirección Profesional de Proyectos

SISTEMA - P's

SISTEMA

“Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.

“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto (objetivo)”



**Construimos un
modelo del
SISTEMA de
Administración,
Gestión y
Dirección
Profesional de
Proyectos o las P
de *Project
Management.***

SISTEMA!!!

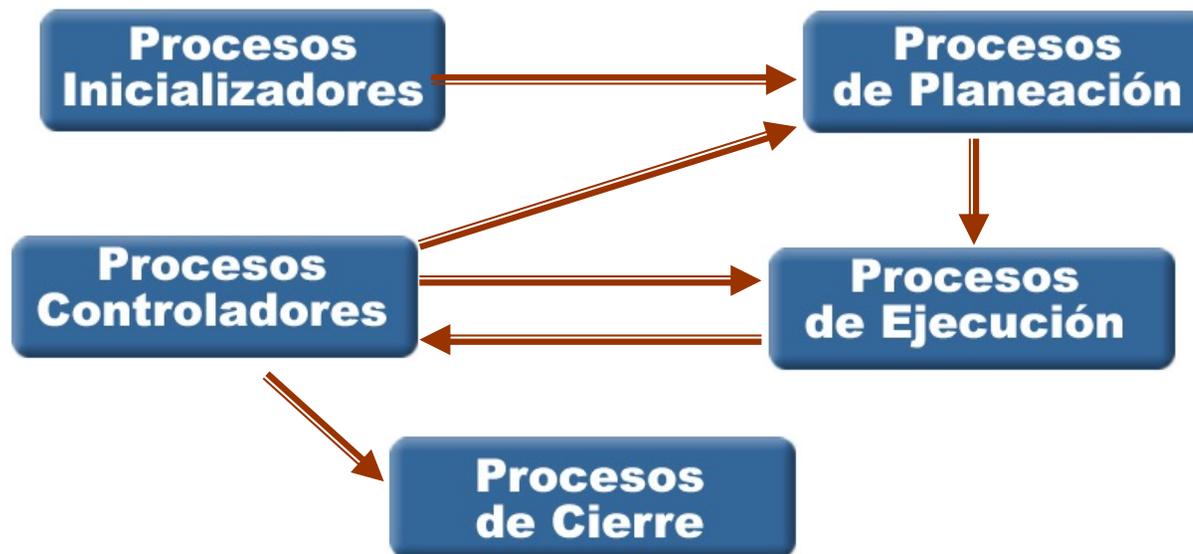


P₀= Panorama

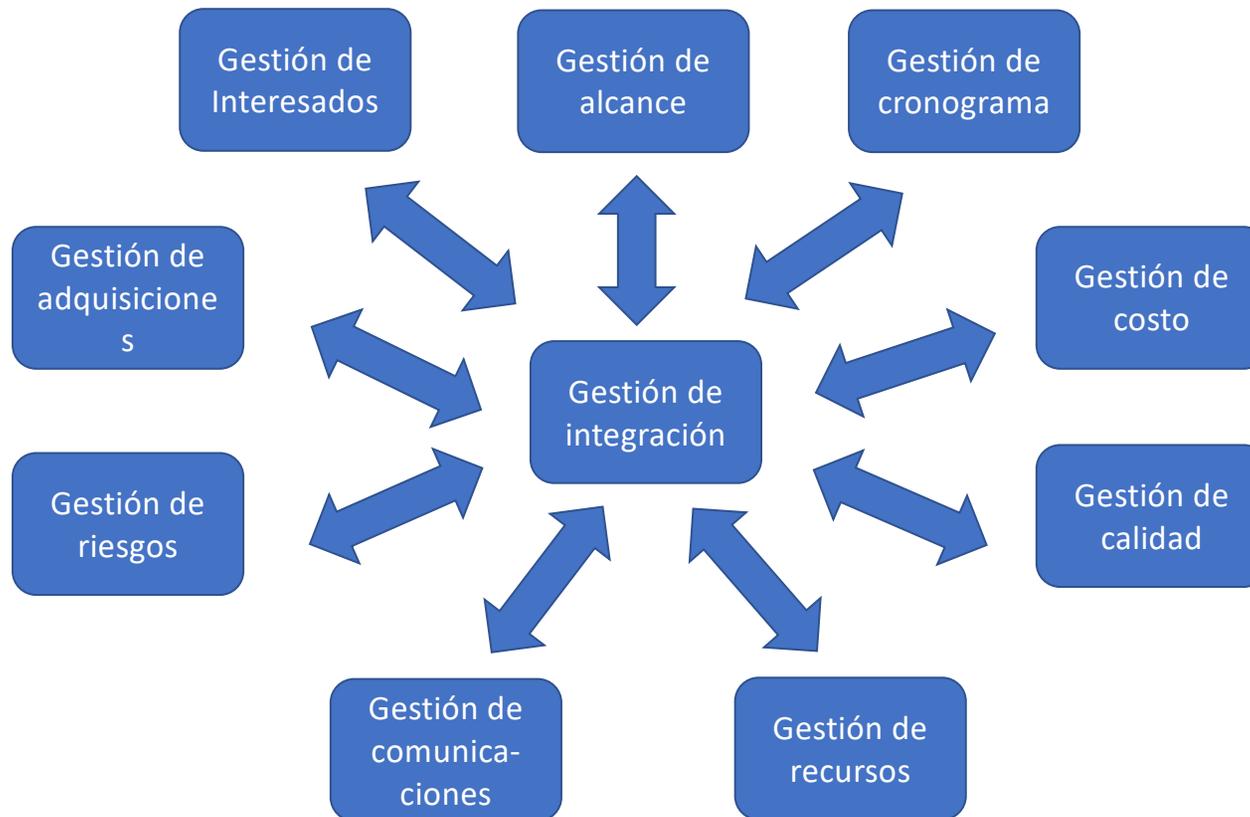
Panorama

Dos enfoques:
en los **procesos**
de *Project Management* (PMI)
y en las **competencias**
de *Project Managers* (IPMA)

Procesos

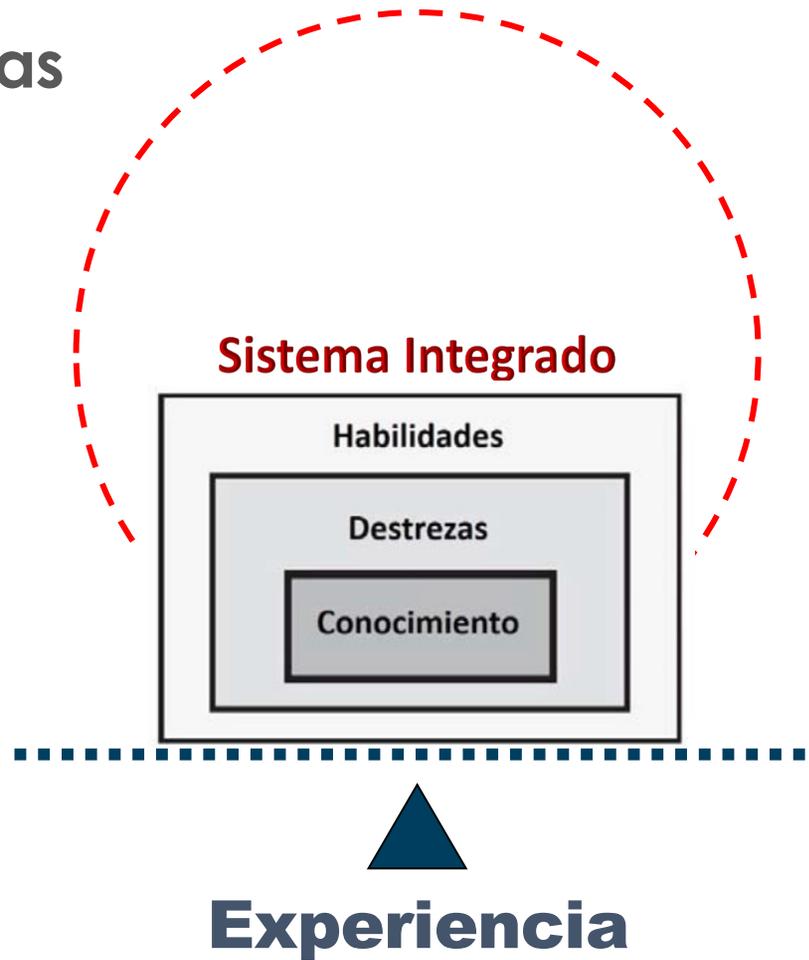


Áreas de conocimiento según PMBoK



Modelo de Competencias de IPMA

Competencias



DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS NCB4

NCB4 – Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos



P₀ = Panorama

Certificación



ALGUNOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE
CERTIFICACIÓN DE PMI

CAPM: *Certified Associate in Project
Management*

PMP: *Certified Project Management
Professional*

PgMP: *Certified Program Management
Professional*

PMI-SP: *PMI Scheduling Professional*

PMI-RMP: *PMI Risk Management Professional*

PMI-Agile: *PMI Agile Professional*

El modelo 4-L-C IPMA®



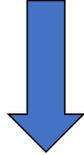
P₀ = Panorama

Aspectos fundamentales de PM:

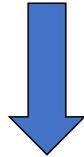
1. Orientación al resultado final del proyecto.

P₀ = Panorama

OBJETIVO



PRODUCTO o SERVICIO



RESULTADO

P₀ = Panorama

Aspectos fundamentales de PM:

2. Uso del enfoque orientado al proyecto.

P₀ = Panorama

Cinco aspectos fundamentales de PM:

**3. Modelación, cálculos,
pronósticos y administración de los
parámetros del proyecto.**

P₀ = Panorama

Cinco aspectos fundamentales de PM:

4. Utilización de las modernas tecnologías de información y comunicación.

Pregunta



5 principales objetivos de un *Project Manager* Profesional

Cinco principales objetivos de un *Project Manager* Profesional:

- 1. Cumplir el alcance del proyecto**
- 2. Terminar proyecto dentro del cronograma**
- 3. Terminar proyecto dentro del presupuesto**
- 4. Tener stakeholders satisfechos
cumpliendo los requerimientos**
- 5. Asegurar la felicidad del equipo de
proyecto**

Panorama

Sistema

P₁ = Problema

P problema

P₁ = Problema

**“Enunciado del problema”
 (“problem statement”)
 es un camino genérico al
 referirse a un problema, una
 necesidad, o una oportunidad.**

P₁ = Problema

**Problemas del negocio,
problemas de organización
y
problemas en proyectos**

P₁= Problema

Pregunta:



**¿Cuáles son los principales
problemas que nosotros
encontramos en nuestros
proyectos?**

P₁ = Problema

Principales problemas en los proyectos:

Proyectos finalizados con posterioridad a la fecha estimada, con costos mayores a los presupuestados y funcionalidad menor a la requerida por el cliente.

$P_1 =$ Problema

Principales problemas en los proyectos:

Procesos de administración de proyectos difusos, inconsistentes o inexistentes.

P₁ = Problema

Principales problemas en los proyectos:

Las actividades de administración de proyectos son rechazados por el resto de las personas que conforman la organización y no se las percibe como actividades que agregan valor al negocio.

P_1 = Problema

Principales problemas en los proyectos:

El tiempo que se requiere para administrar efectivamente los proyectos subestimado por el cliente, quien considera excesivo el tiempo asignado al gerenciamiento del proyecto.

P₁ = Problema

Principales problemas en los proyectos:

Falta de presupuesto para planes de contingencia que permitan amortiguar el impacto de situaciones no previstas.

Sistema

Panorama

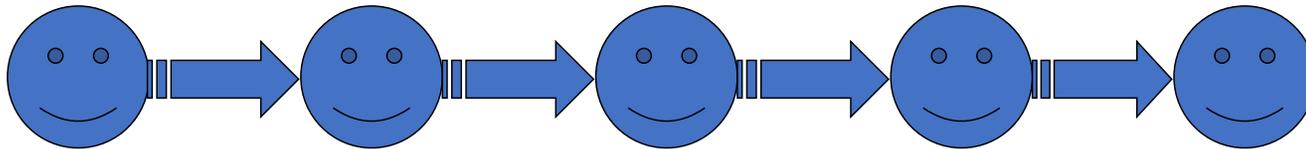
Problemas

P₂ = Pensamiento sistémico y sistemático

Pensamiento sistémico y sistemático

$P_2 =$ Pensamiento sistémico y sistemático

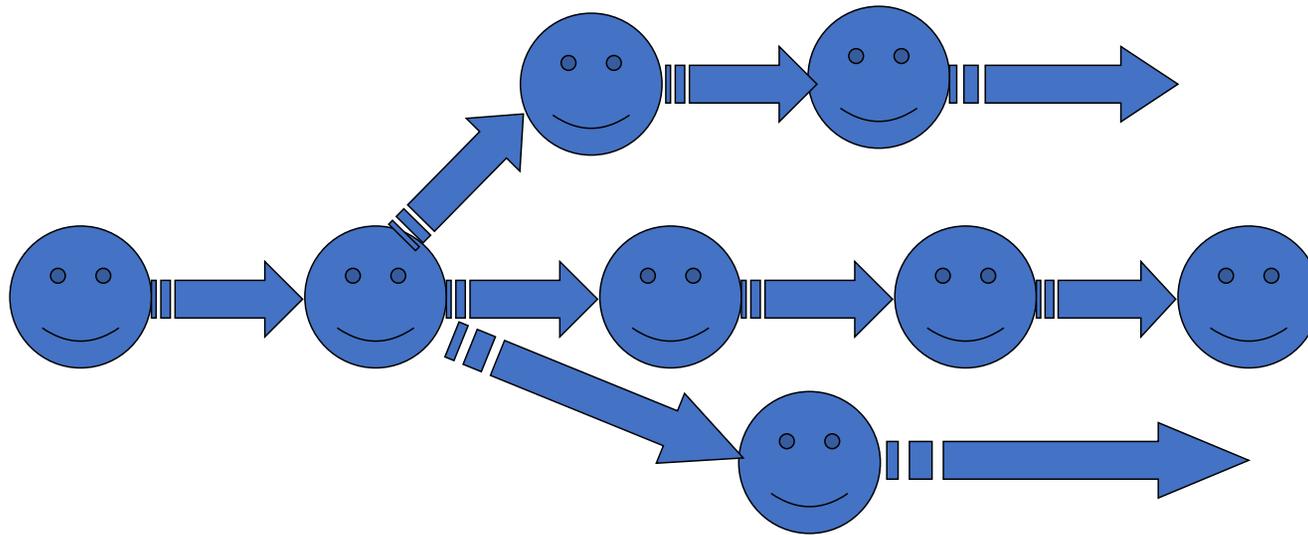
¿Qué es un modelo sistemático?



Una secuencia “lineal” de acontecimientos

P_2 = Pensamiento sistémico y sistemático

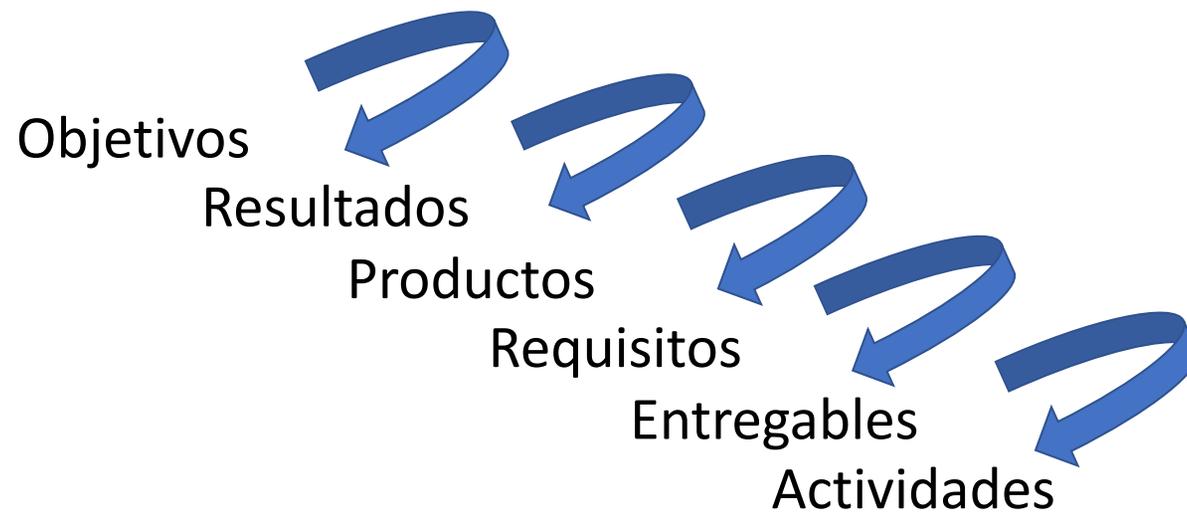
Modelo sistemático



Una secuencia “lineal” de acontecimientos

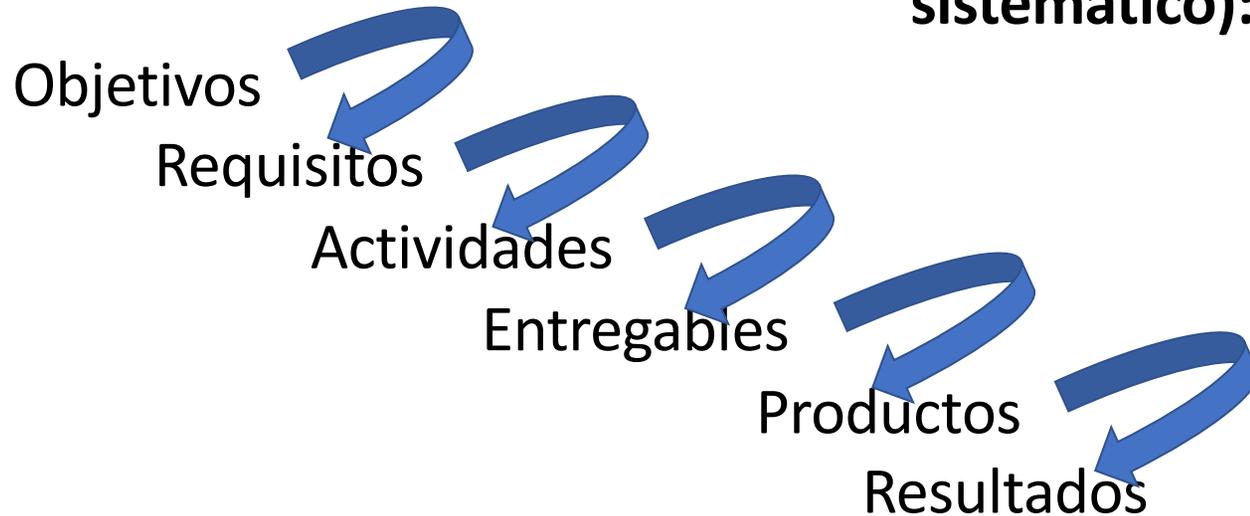
P₂ = Pensamiento sistémico y sistemático

Secuencia lógica (grosso modo) en la planificación del proyecto (modelo sistemático):



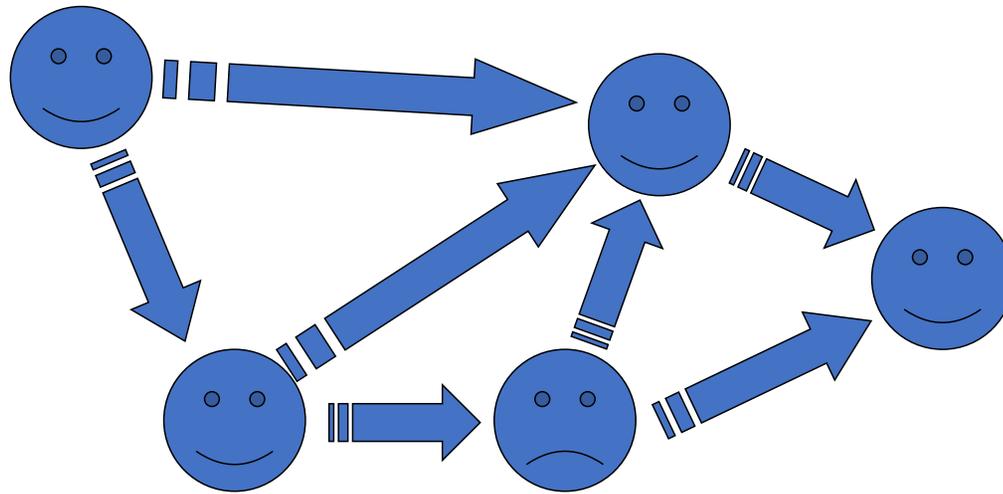
P₂ = Pensamiento sistémico y sistemático

Secuencia lógica (grosso modo) en la ejecución del proyecto (modelo sistemático):



P₂ = Pensamiento sistémico y sistemático

¿Qué es un modelo sistémico?



**Un conjunto de acontecimientos
“interdependientes”**

P₂ = Pensamiento sistémico y sistemático

**Sistema es un conjunto de
elementos
interrelacionados,
con un objetivo común.**

Sistema

Panorama

Problemas

Pensamiento SyS

P₃ = Proactividad

P roactividad

P₃ = Proactividad

**En proyectos existe una regla fundamental:
Aplique acciones correctivas antes de que sea
demasiado tarde.**



Sistema

Panorama

Problemas

Pensamiento SyS

Proactividad

P₄ = Partícipes

Partícipes, o partes
interesadas, involucradas
(*stakeholders*)

P₄ = Partícipes

“Partes involucradas... son personas o grupos que están interesados en la realización o éxito de un proyecto, o que están obligados por el proyecto, o se verán afectados por el proyecto”.

Cinco principales actores:

P₃ = Partícipes



Cinco principales y otros actores:

P₃ = Partícipes



P₄ = Partícipes

Tipos de **partícipes** (*stakeholders*):

- **Internos y externos:** los *stakeholders* internos son integrantes del proyecto que trabajan en la organización que ejecuta un proyecto, mientras que los externos pertenecen a organizaciones ajenas a la que ejecuta el proyecto.

P₄ = Partícipes

- **Públicos o privados:** los *stakeholders* públicos son los entes estatales que influyen en el proyecto, mientras que los privados son instituciones privadas que tienen influencia sobre el proyecto.

P₄ = Partícipes

- **Individuales y colectivos:** los *stakeholders* individuales son los individuos que participan en el proyecto, mientras que los colectivos son grupos de individuos u organizaciones que participan o influyen en el proyecto.

P₄ = Partícipes

- **Directos o indirectos:** los *stakeholders* directos son aquellos que tienen algún grado de participación en el proyecto, mientras que los indirectos son los que se verán afectados por el proceso de realización del proyecto y por el producto del proyecto.

Sistema

Panorama

Problemas

Pensamiento SyS

Proactividad

Partícipes

P₄ = Patrocinadores

Patrocinadores

Lectura: 5 diapositivas siguientes

Un patrocinador es la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito.

El patrocinador puede ser externo o interno a la organización del director del proyecto.

Desde la concepción inicial hasta el cierre del proyecto, el patrocinador **promueve el proyecto.**

Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aporta el proyecto.

El patrocinador guía el proyecto a través de los procesos de inicio hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo del alcance inicial y del acta de constitución del proyecto.

El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto.

También puede participar en otros asuntos importantes, como la **autorización** de **cambios** en el alcance, revisiones de final de fase y, cuando los **riesgos** son particularmente altos, o bien, decidir si el proyecto debe continuar o no.

El patrocinador también garantiza una **transferencia** efectiva, eficiente, eficaz del **producto final** del proyecto hacia el funcionamiento de la organización.



Pregunta

**¿Quiénes son los
Patrocinadores de
sus proyectos?**



Pregunta

¿Cuál es un documento principal del proyecto que debe desarrollar el patrocinador?

P₄ = Partícipes

Acta de constitución (chárter) del proyecto

Sistema



LECTURA

Cómo solucionar los problemas con los patrocinadores?

PM Network – Set 2018

P lan

P₅ = Plan

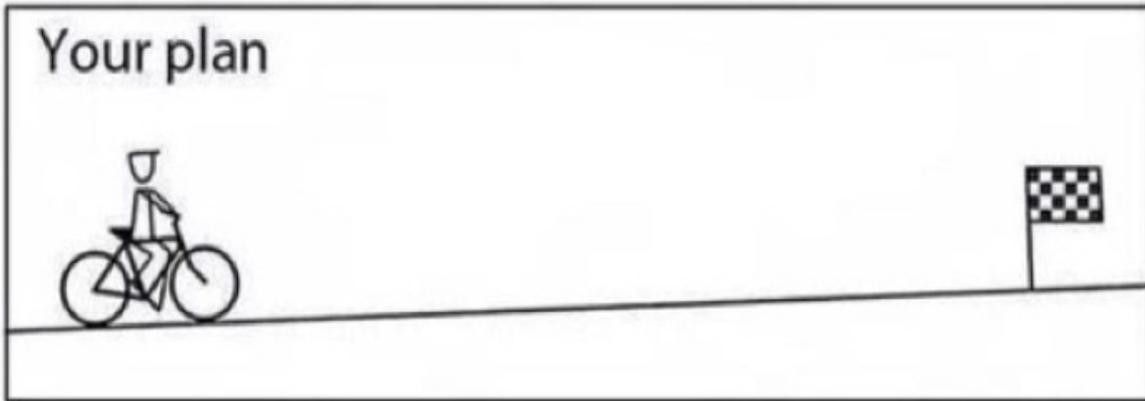




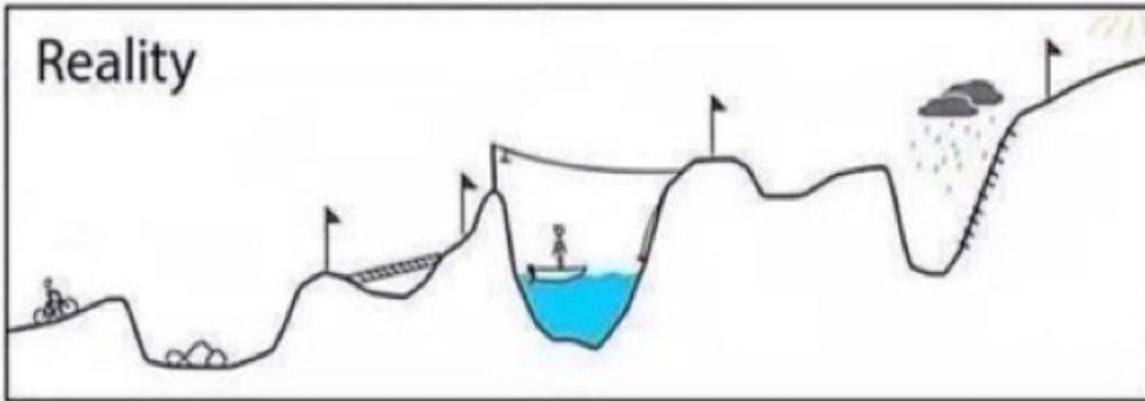
Pregunta

¿Cuál es el problema principal de planeación?

Your plan



Reality



P₅ = Plan

Plan estratégico es un punto de partida del funcionamiento de la organización, es un vínculo fuerte entre el mundo de negocio y construcción de portafolio de proyectos e incluye varios componentes importantes.



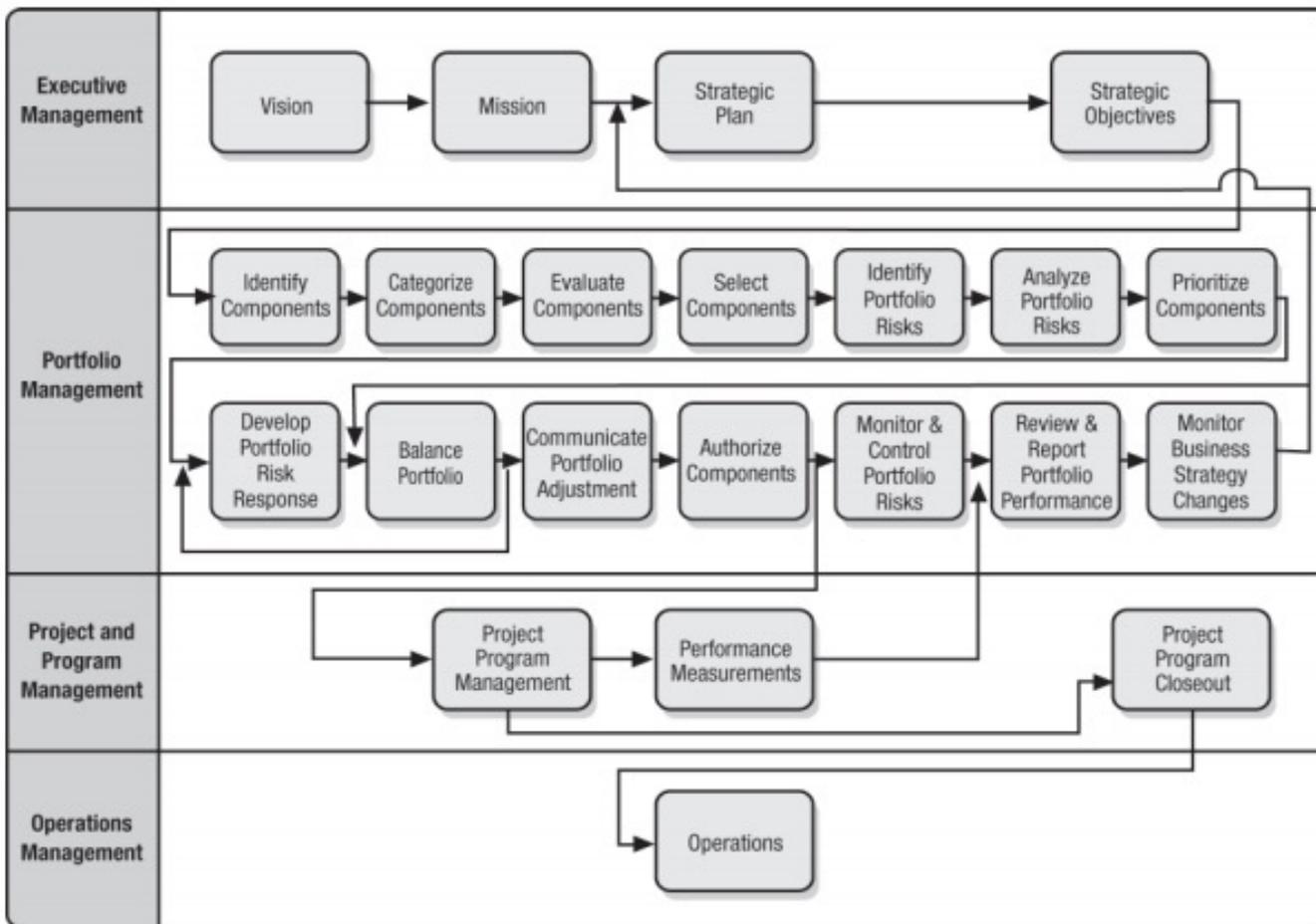
Pregunta

¿Cuál componente es más importante en el plan estratégico?

P₅ = [Plan](#)

“Una **estrategia es una perspectiva general a alto nivel de cómo alcanzar la visión/objetivos de la organización en algún momento futuro”.**

NCB, p.68



Sistema



P₆ = Propósitos

P propósitos

P₆ = Propósitos

Objetivos a largo plazo son propósitos razonables que la compañía espera lograr en unos años.

Propósitos estratégicos definen el lugar a dónde la estrategia empresarial nos guía, pero no especifica, cómo llegar allá.



Pregunta

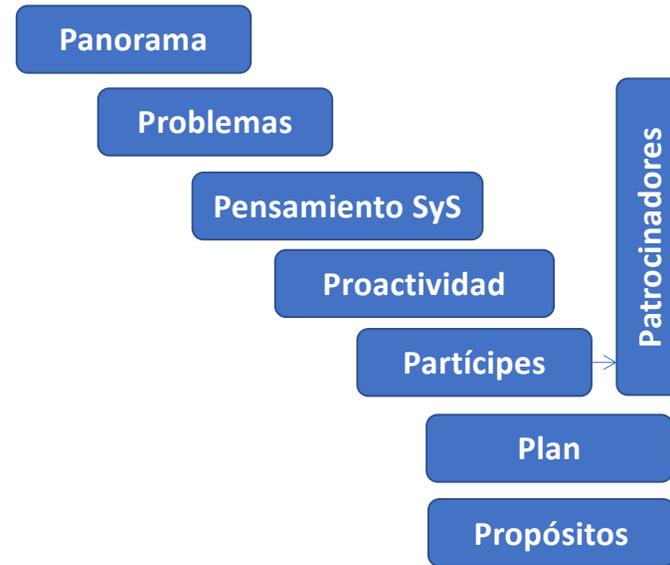
**Entonces,
¿cómo llegar allá?**

P₆ = Propósitos

Por medio de proyectos y programas.



Sistema



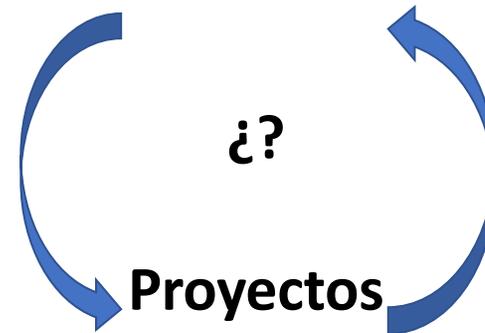
P₇ = Propuestas

P ropuestas



Pregunta

¿Cómo se vinculan los principios, los valores, la visión y la misión de la organización con los proyectos de ella?



P₇= Propuestas

Por medio de **propuestas,
o iniciativas que nacen
en la organización.**

Requerimientos a las **propuestas** (iniciativas) del negocio:

- **Describen el punto final en forma cuantitativa, medible.** Es imposible saber, cómo la iniciativa de negocio se lleva a cabo sin métricas verificables.
- **Se aseguran en el tiempo.** Propuestas del negocio se refieren al logro de los resultados específicos dentro de un período de tiempo dado.
- **Deben ser factibles, realizables.** Deben existir las expectativas claras e indiscutibles de que las iniciativas del negocio son realmente logradas.

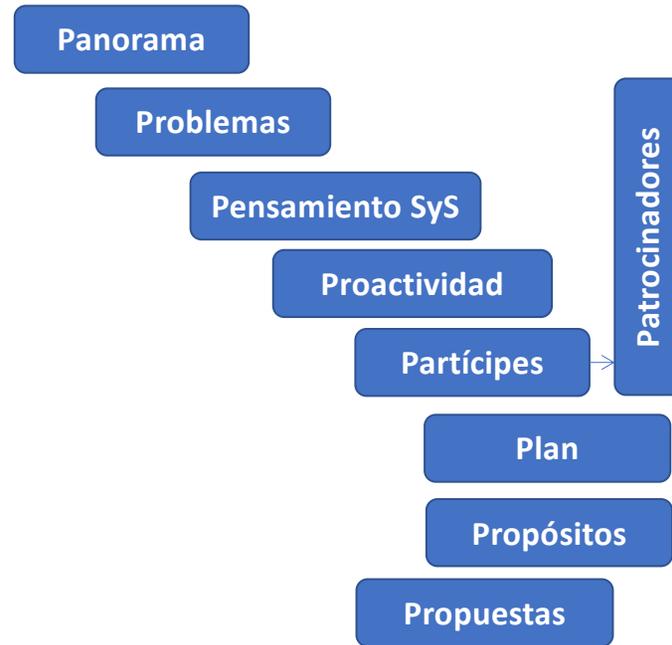
Requerimientos a las **propuestas** (iniciativas) del negocio:

- **Proveen un enfoque específico.** Identifican una parte particular del negocio, como un producto, o línea de producción, un segmento del mercado, unidad del negocio, o proceso.
- **Proveen límites, restricciones o condiciones específicas apropiadas.**

P₇ = Propuestas

**El desafío más grande
de identificación
de las **propuestas**
(iniciativas) **correctas.****

Sistema



P₈ = Portafolio

P Portafolio



Pregunta

**Cuatro niveles en la
organización**

Cuáles son?

P₈ = Portafolio

PORTAFOLIO
PROGRAMAS
PROYECTOS
PROCESOS

P₈ = Portafolio

**Consideramos los planes
estratégicos como la base y el
punto de partida para construir
el **portafolio** de proyectos.**



Pregunta

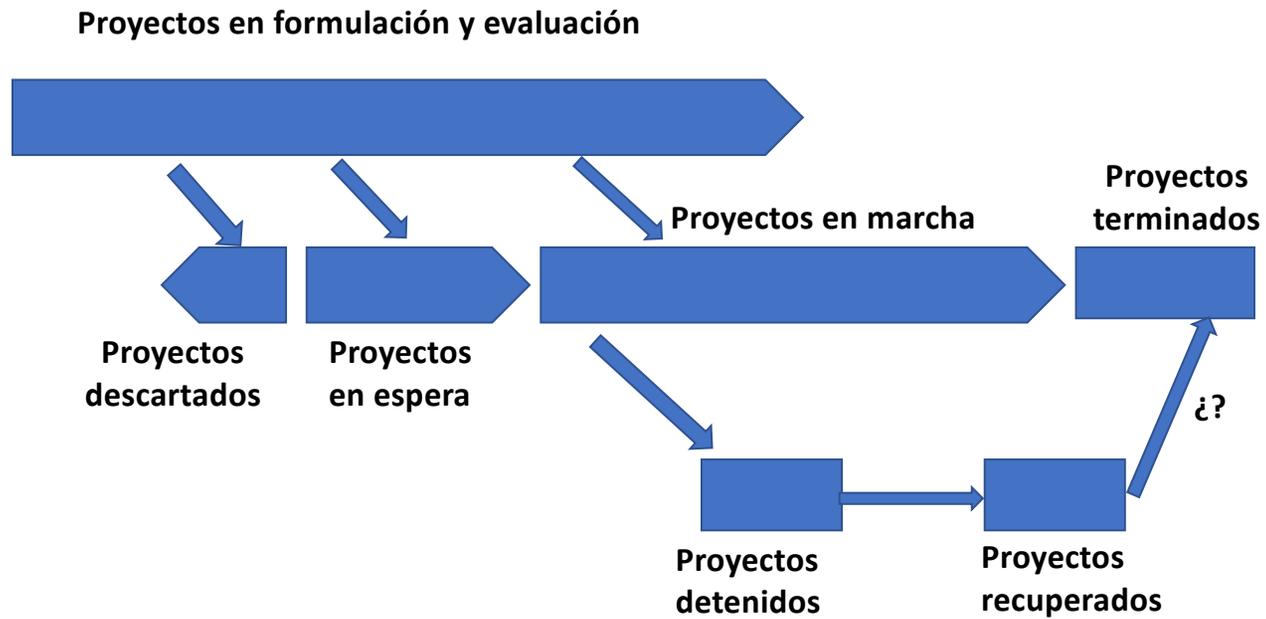
**A propósito, cuál es la
diferencia principal
entre el portafolio y el
proyecto?**

P₈ = Portafolio

El portafolio es una parte dinámica de las actividades de la organización con el flujo de proyectos y programas entrando en ella, a medida que sean apropiados y abandonando el portafolio, una vez completados.

P₈ = Portafolio

Gráfica del portafolio:



Preguntas

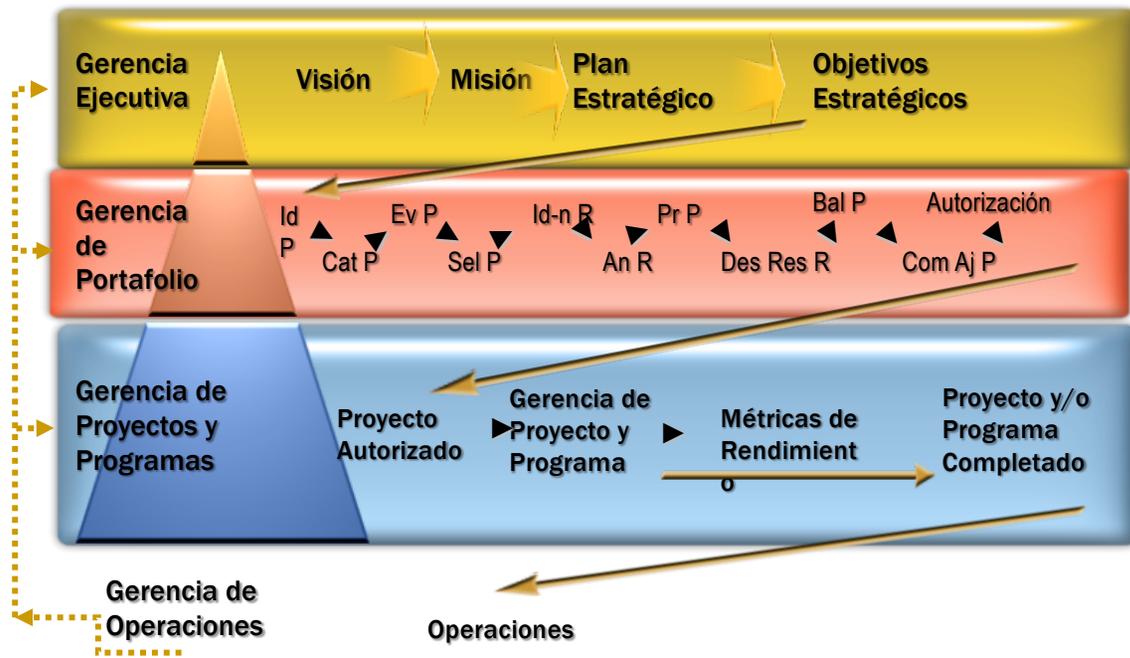
¿Cómo identificar las iniciativas estratégicamente orientadas?

¿Cuáles son los proyectos que van a sobrevivir después del análisis del portafolio?



P₈ = Portafolio

Estrategia – portafolio – programas – proyectos – procesos operacionales

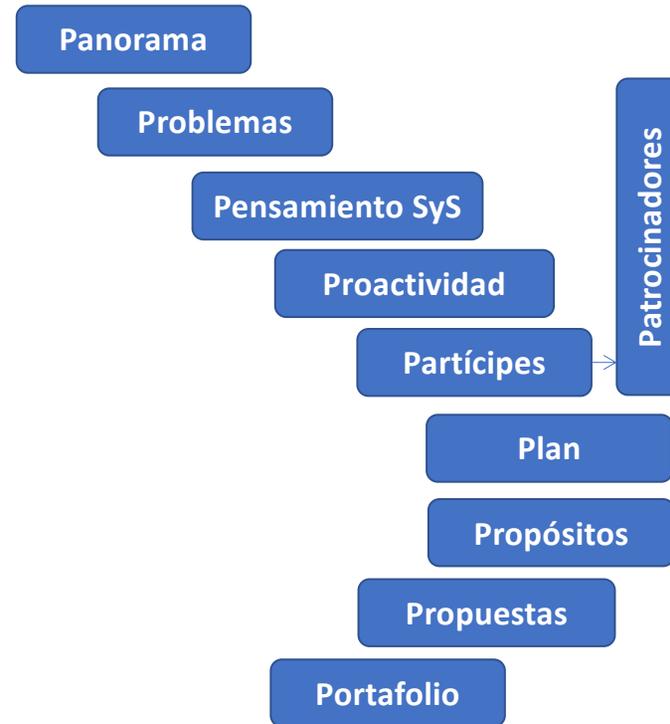


P₈ = Portafolio

Beneficios clave de la administración del portafolio según Gary Heerkens:

- **Asegura el vínculo directo entre la estrategia de la compañía e identificación de proyectos**
- **Facilita el enfoque balanceado para inversiones a los proyectos**
- **Estabiliza el sentido de relativa importancia (prioridad) de diferentes proyectos**
- **Articula con claridad el valor para el negocio de cada uno de los proyectos**
- **Facilita la optimización de la colección variada de proyectos**
- **Da la posibilidad de más amplia aplicación de los métodos de PM –particularmente la asignación de recursos**
- **Facilita la administración efectiva de la interacción de proyectos**

Sistema



P₉= Procesos

Proceso(s) en portafolio

Procesos en el portafolio de proyectos

Grupo de procesos de creación y alineación:

1. Identificación
2. Categorización
3. Evaluación
4. Selección
5. Identificación de riesgos
6. Análisis de riesgos
7. Priorización
8. Desarrollo de las respuestas a los riesgos
9. Balance
10. Comunicación del ajuste
11. Autorización

Grupo de procesos de monitoreo y control:

1. Monitoreo y control de riesgos
2. Reportes y revisiones de rendimiento
3. Monitoreo de los cambios estratégicos

P₉= Procesos

Proyecto es un sistema de procesos relacionados para ser:

**Enfoque
de PMI**

- 
1. Identificado
 2. Formulado
 3. Evaluado
 4. Iniciado
 5. Planeado
 6. Ejecutado
 7. Controlado
 8. Cerrado
 9. Valorado

P₁₀ = Programa

P programa

Programa de proyectos

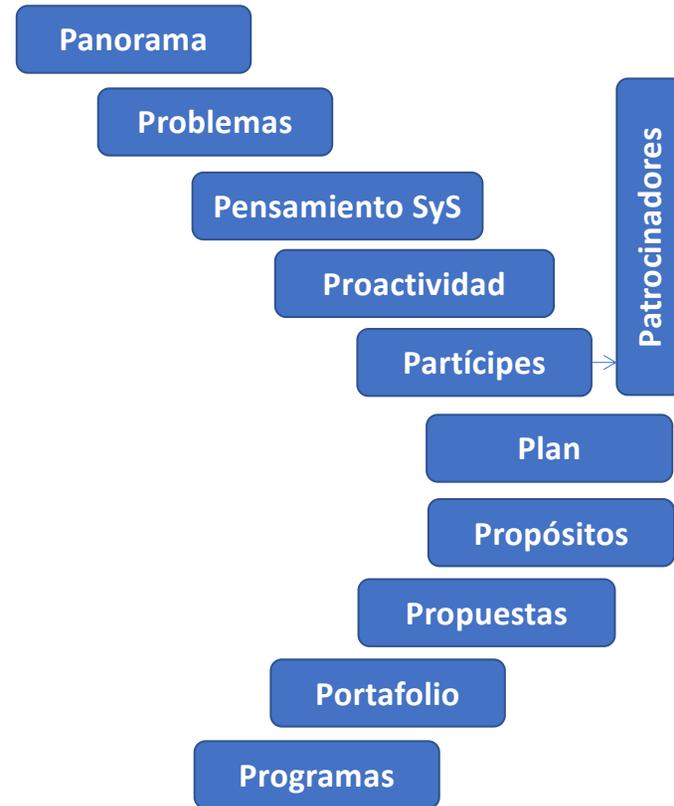
El **programa** es un grupo de **proyectos relacionados** en forma coordinada para adquirir los beneficios y control no disponibles si los gestionamos en forma individual.

Gestión de **programa** es una administración centralizada y coordinada del **programa** para lograr beneficios y objetivos estratégicos del **programa**.

El **programa** puede vincular proyectos con diferentes maneras, incluyendo los siguientes:

- Interdependencias de las tareas entre los proyectos
- Restricciones de recursos que pueden afectar los proyectos dentro del **programa**
- Actividades de la mitigación de riesgos que impactan la dirección o entrega de múltiples proyectos
- Cambio en la dirección organizacional que afecta el trabajo de proyectos y sus relaciones con otros proyectos
- Cambios en alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones que influyen sistémicamente en los diferentes proyectos.

Sistema



P₁₁ = Proyecto

P Proyecto

P₁₁ = Proyecto

Consideramos los proyectos y programas como las posibilidades clave para convertir la estrategia en los productos de la organización tangibles.

P₁₁ = Proyecto

Proyecto
significa
cambio.



P₁₁ = Proyecto

“Cambio significa
proyecto”.

Eric Verzuh.



P₁₁ = Proyecto

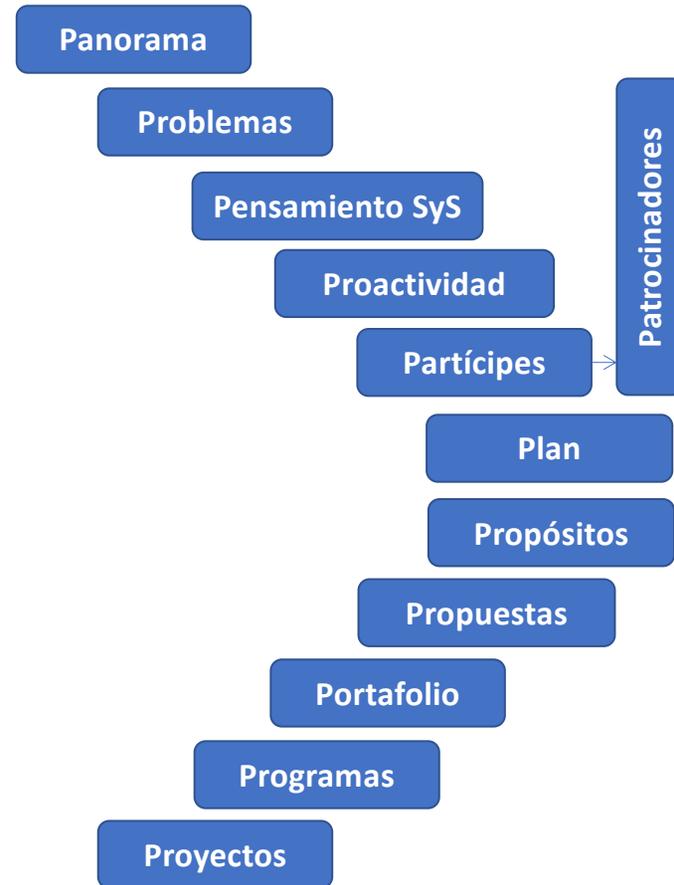
**Dos aspectos del cambio
vinculados con proyectos:
proyecto**

**como un instrumento del
cambio y, cambios**

**constantes dentro de
proyectos.**



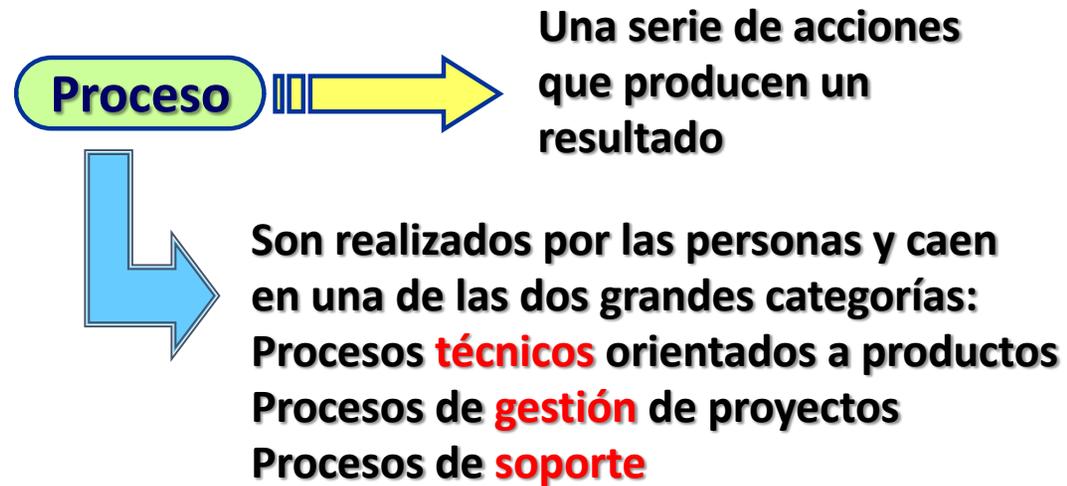
Sistema



P₉ = Proceso

P proceso

$P_9 = \text{Proceso(s)}$



P₉ = Procesos

Tres principales tipos de **P**rocesos de administración y gestión en proyectos

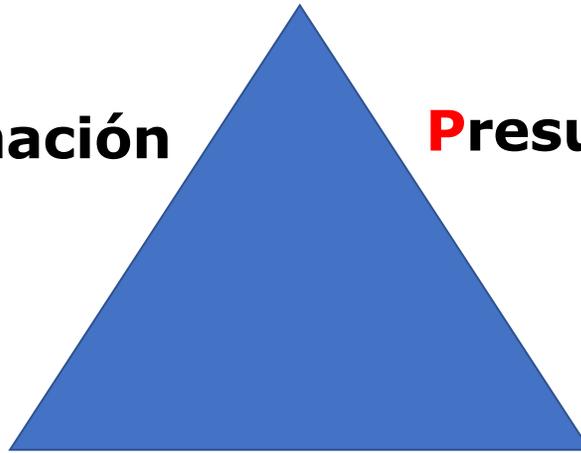
P₁₃₋₁₅ = Planeación, Programación, Presupuestación

**Triángulo del proyecto, o triángulo de restricciones
(tres principales procesos)**

Programación

Presupuestación

Planeación

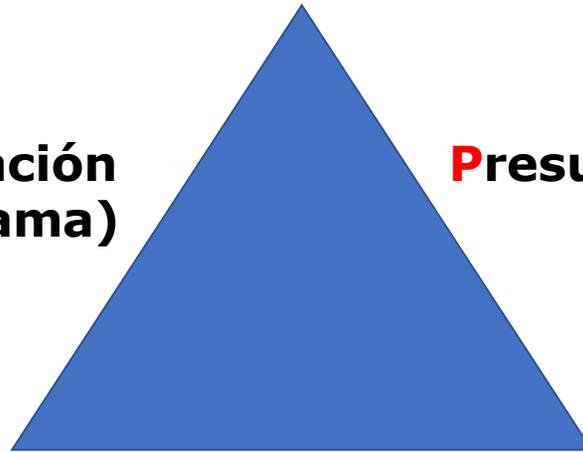


P₁₃₋₁₅ = Planeación, Programación, Presupuestación

**Triángulo del proyecto, o triángulo de restricciones
(tres principales procesos)**

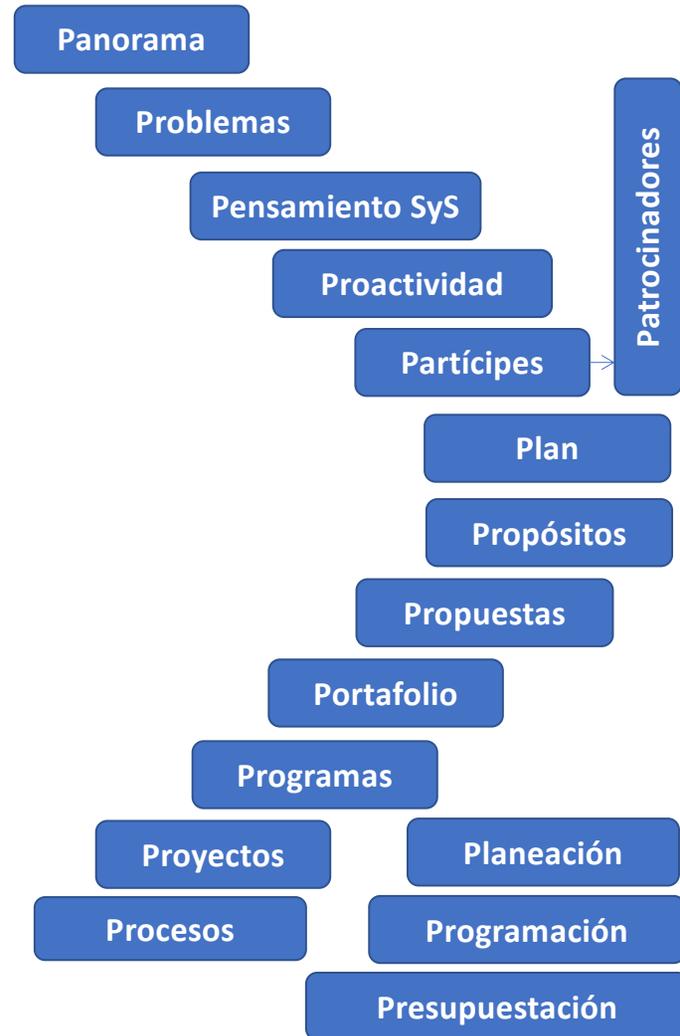
**Programación
(cronograma)**

**Presupuestación
(costo)**



**Planeación
(alcance)**

Sistema



P₁₆ = Performance

Performance

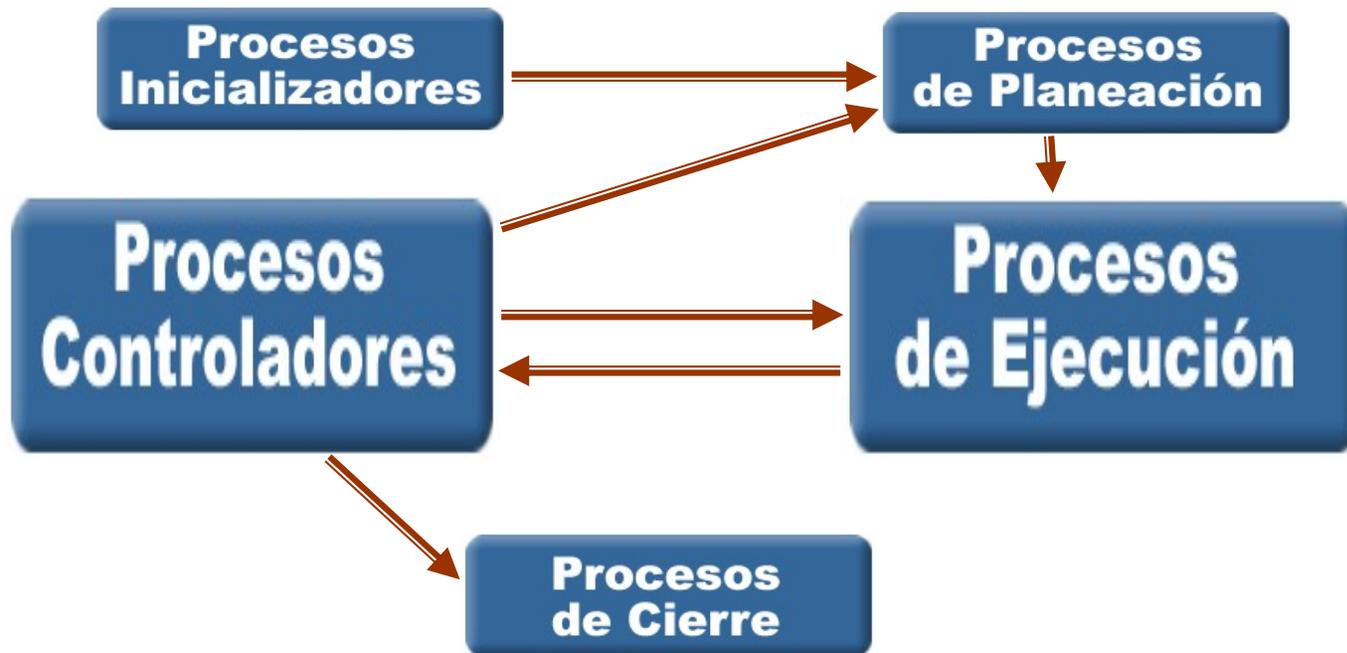
Desempeño

P₁₆ = Performance

“La implantación de la dirección de proyectos, programas y carteras en una organización implica la definición de los mejores procesos, métodos, técnicas y herramientas posibles, cambiar actitudes y aplicar cambios organizativos en un ejercicio continuo de mejora.”

NCB, p.161

Procesos





Pregunta

**¿Cuáles son dos
principales procesos
administrativos
en el performance?**

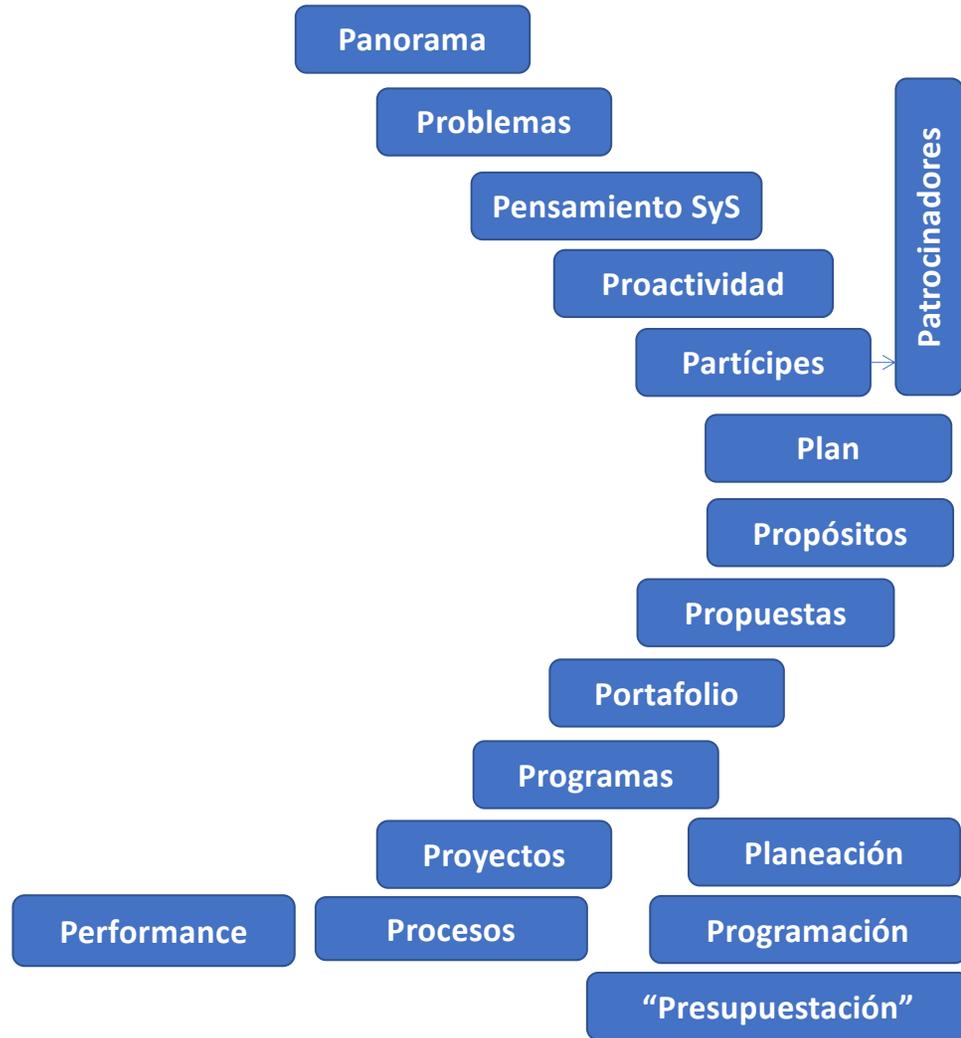
P₁₆ = Performance

Control del avance

P₁₆ = Performance

Gestión de los cambios

Sistema





Pregunta

**¿Que es
lo más difícil
a cambiar?**

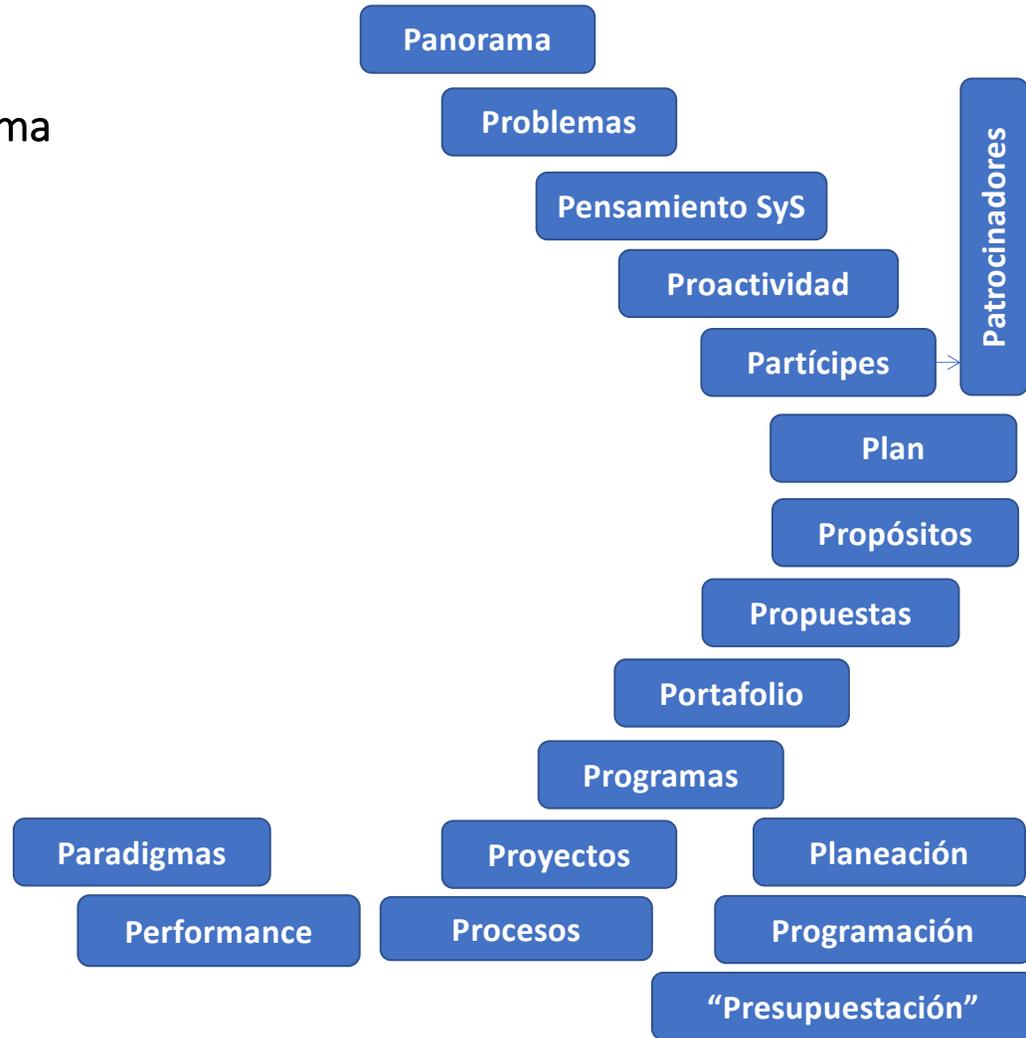
¡Pa-ra-dig-mas!



P₁₂ = Paradigmas

P Paradigmas

Sistema



P₁₇ = **P**roducto

Producto

P₁₇ = Producto

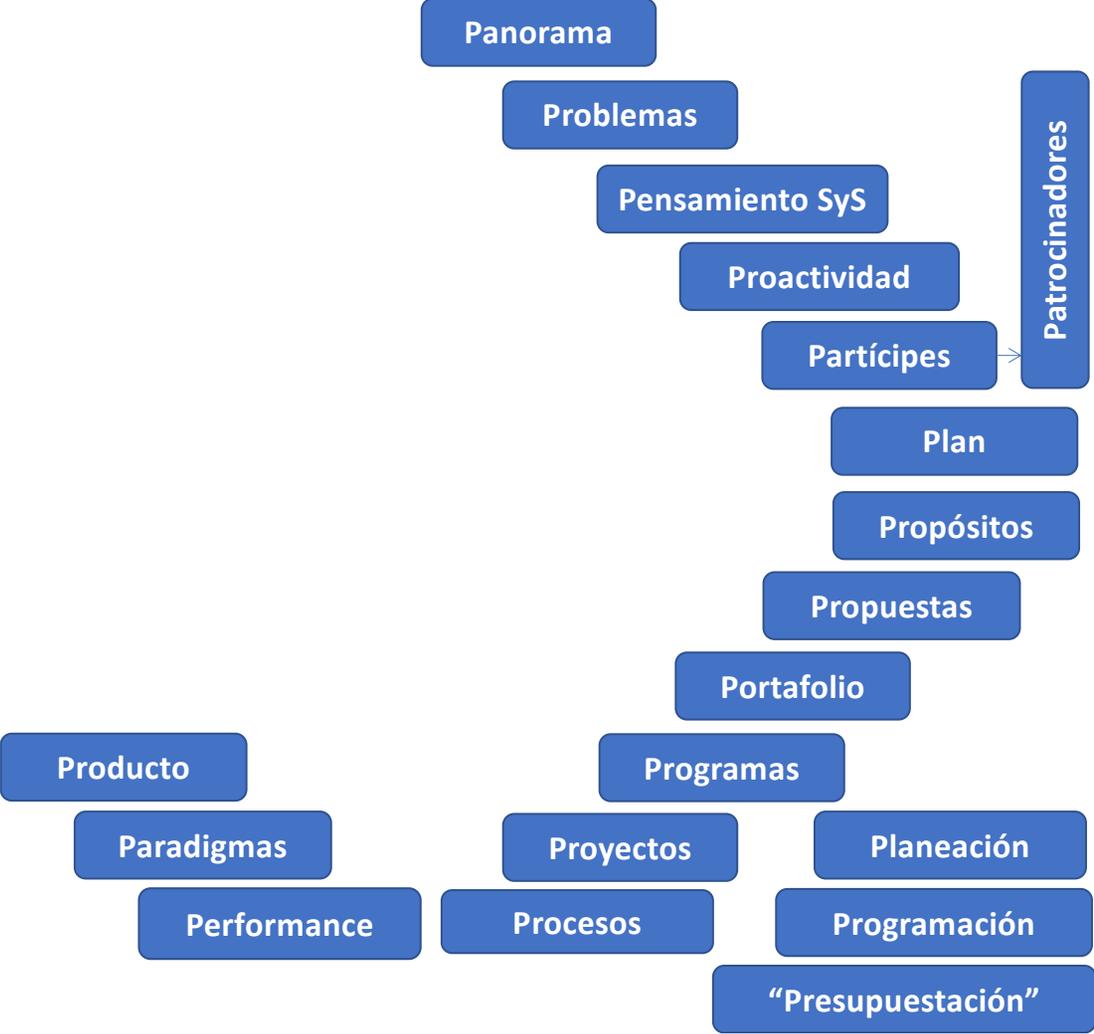
Producto

es una salida del proyecto.

Entregables (subproductos)

son salidas internas

Sistema



P₁₈ = Protocolo

Protocolo (estándar)

P₁₈ = Protocolo

**Metodologías existen,
necesitamos estándares,
o protocolos**

P₁₈ = Protocolo

La idea principal:



P₁₈ = Protocolo

¿Por qué vale la pena construir el **protocolo (estándar) de AP en la organización?**

- 1. Porque ayuda a ordenar procesos, procedimientos, plantillas y hasta las relaciones.**
- 2. Porque facilita el aprendizaje de la AP.**
- 3. Porque ayuda a implementar realmente la AP en la compañía.**
- 4. Porque permite auditar la AP en un nivel más concreto, preciso y conciso.**

P₁₈ = Protocolo

Principios +
Políticas +
Poderes +
Procesos +

Posibles
componentes
del protocolo:

Plantillas +
Procedimientos =
Práctica



P₁₉ = Principios

P Principios

P₁₉ = Principios



“Los **principios** correctos son como brújulas: siempre señalan el camino”.

Stephen Covey

Liderazgo basado en principios

“Cuando se tienen **principios**, las acciones pueden cambiar, pero el rumbo general y la concentración se mantienen claros”.

Dave Ulrich y otros.

Liderazgo basado en resultados



Pregunta

**¿Principios y valores,
¿es lo mismo o son dos
cosas diferentes?**

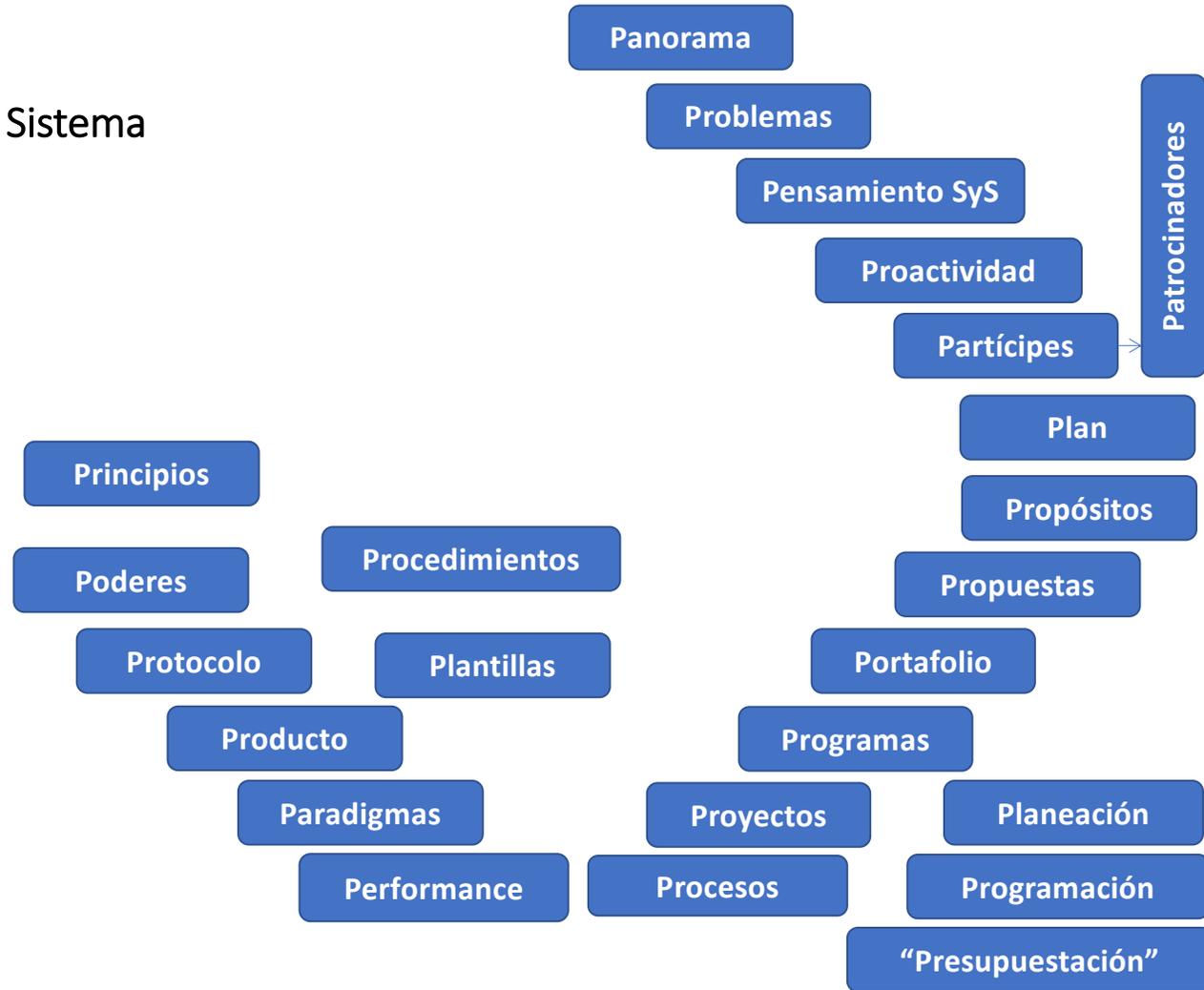
P₁₉ = Principios

Principios:

**conocidos,
compartidos,
entendidos,
aceptados,
interiorizados,
seguidos...**



Sistema



P₂₀ = Políticas

Políticas

P₂₀ = Políticas

Entendimiento y el uso eficaz de las políticas organizacionales es un instrumento poderoso de la implementación exitosa de proyectos.

P₂₀ = Políticas

Políticas de PM dentro de la organización y en el contexto:

Definidas.

Compartidas.

Entendidas.

Aceptadas.

Interiorizadas.

Cumplidas.



P₂₁ = Poderes

Poderes

P₂₁ = Poderes

Modos de **poder** según Robert Graham:

Autoridad: viene de la posición que se ocupa en la organización.

Status: status que implica el *project manager* a la naturaleza, a la importancia, o a la visibilidad del proyecto que dirige.

Influencia: en los demás.

El gerente del proyecto goza de muy poco
poder de autoridad

P₂₁ = Poderes

Poder:
Capacidad de
influir en otros

Tipos de poder

P₂₁ = Poderes

Poder legítimo

Poder coercitivo

Poder de experto

Poder de referencia

Poder de recompensa

**El gerente del proyecto muy frecuentemente
goza de muy poco poder legítimo**

P_{21} = Poderes

Personas:

- **Poder legítimo 15%**
- **Poder conocimiento 35%**
- **Poder de referencia 50%**

“

La gerencia de proyectos es 51% arte y 49% ciencia. El arte lo brinda la experiencia, el relacionamiento con las personas y el liderazgo; y la ciencia lo que uno estudia.

VICTOR ROJAS

P₉ = **P**rocesos

Procesos



**Análisis y elección de procesos PMI-
(ajustarlos a su realidad)**

P₂₂ = Plantillas

P Plantillas

P₂₂ = Plantillas

Plantillas de *Project Management*:
desarrolladas y aplicadas

P₂₃ = Procedimientos

P procedimientos

P₂₃ = Procedimientos

Procedimientos, acciones de proceder, respaldan los procesos de PM, los convierten en la realidad.

Un modelo universal del procedimiento:

- * **Objetivo**
- * **Insumos (entradas)**
- * **Pasos a seguir**
- * **Responsables**
- * **Comunicaciones indispensables**
- * **Productos (salidas)**



Pregunta

Describe el procedimiento de la gestión de cambios en los proyectos.

Ejemplo: “**Procedimiento** del control de cambios en proyectos”:

1. Una acción formal de remisión y recepción de las solicitudes de cambio.
2. Una acción formal para la revisión y el registro de las solicitudes de cambio.
3. Una acción formal para análisis y estimación de las solicitudes de cambio.
4. Una acción formal de la aprobación, o rechazo, o aprobación con las condiciones de las solicitudes de cambio.
5. Una acción formal la implementación y el cierre de las solicitudes de cambio.

P₂₃ = Procedimientos

¿Qué logramos siguiendo los **procedimientos?**

1. Gestión de políticas, poderes, plantillas y de las relaciones entre ellas.
2. Realización práctica de procesos de *Project Management*.
3. Estandarizar la forma de trabajo.

P₁₈ = Protocolo

Principios +
Políticas +
Poderes +
Procesos +

Posibles
componentes
del protocolo:

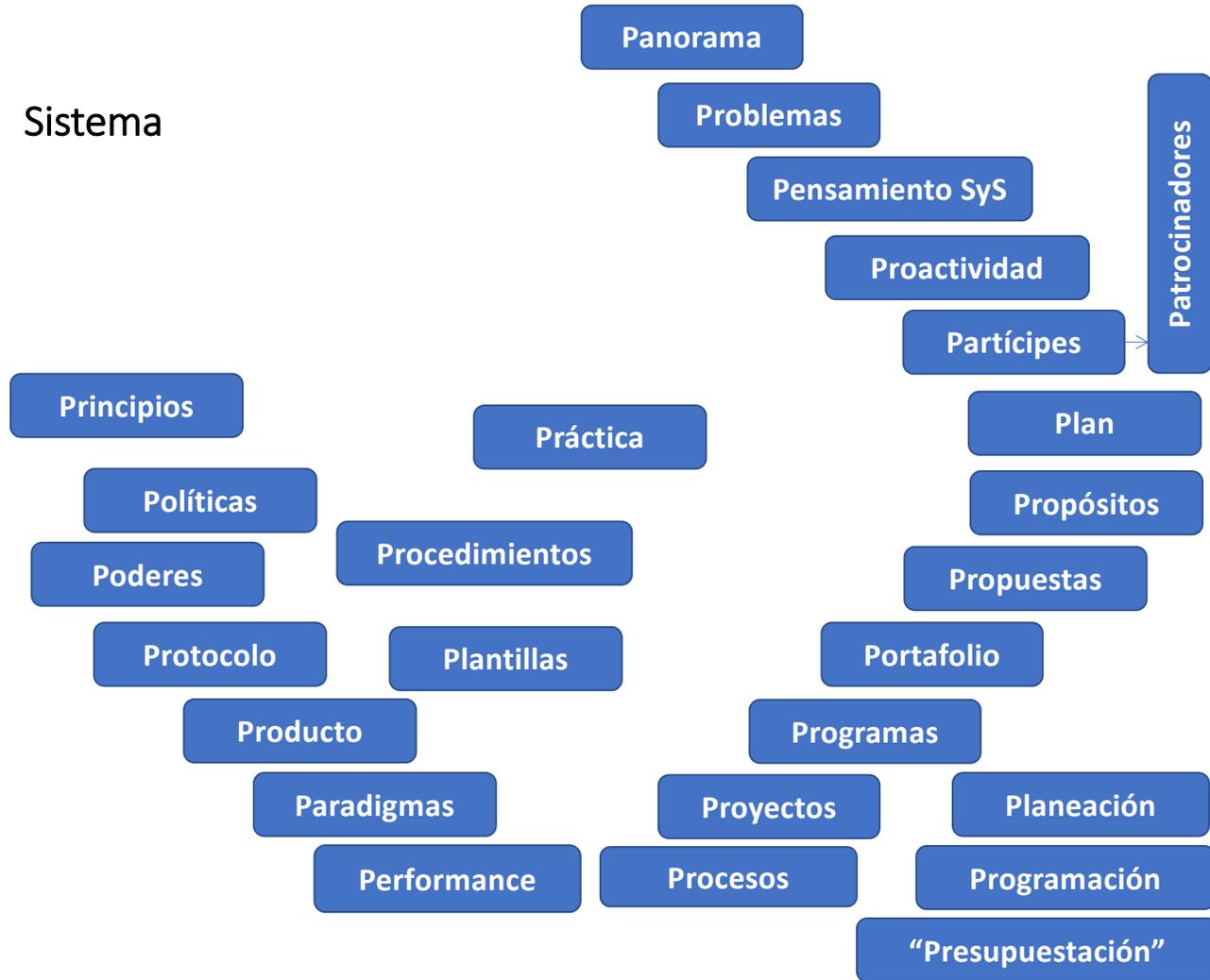
Plantillas +
Procedimientos =
Práctica



P₂₄ = Práctica

Práctica!!!

Sistema

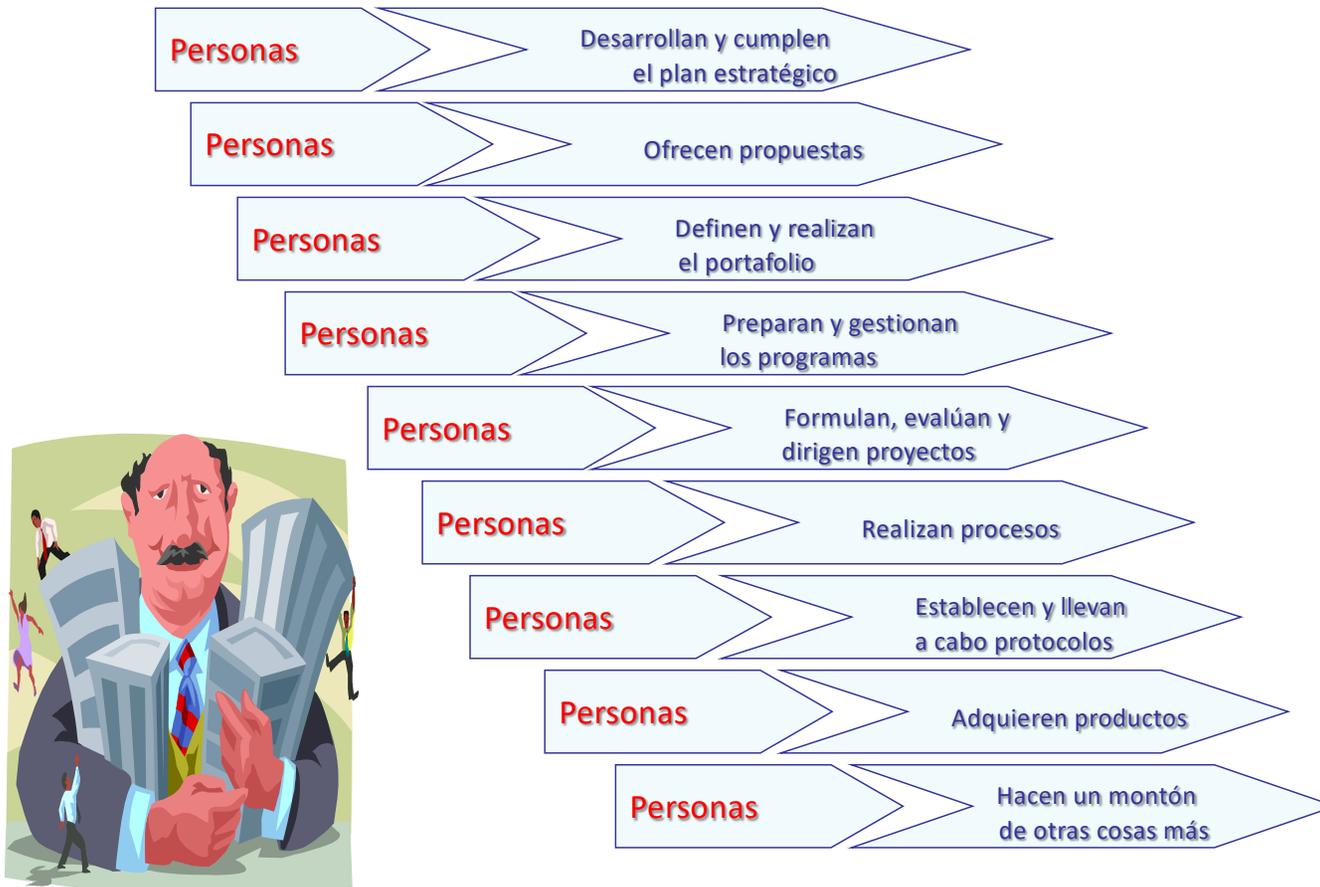


P₂₅ = Personas

P personas



P₂₅ = Personas



P₂₆ = Productividad

P roductividad

$$\text{Pro} = \frac{\text{Res}}{\text{Rec}}$$

P₂₇ = Profesionalismo

Profesionalismo



**Enfoque tradicional:
hacer cosas correctamente
(ej.: gestionar bien los recursos)**



**Enfoque contemporáneo: hacer cosas
correctas (formular bien y lograr
objetivos)**

**Enfoque profesional:
hacer las Cosas
Correctas
Correctamente**





Pregunta

¿Es un sistema?

SISTEMA!!!



LECTURA CASO

**Administración de Proyectos en el Mundo
real: Henkels & McCoy**

Página 342. Capítulo 10.

**Libro Administración Exitosa de Proyectos
Guido J y Clements J.**



www.icap.ac.cr

Teléfonos: (+506) 2234-1011 o (+506) 2225-4616
Curridabat, San José, Costa Rica