

A woman with long dark hair, wearing a black blazer over a white collared shirt, is shown from the chest down. She is holding a black pen in her right hand and writing in a black notebook held in her left hand. She is wearing a diamond ring on her right ring finger and a silver ring on her left ring finger. The background is plain white.

GERENCIA DE PROYECTOS

UNIDAD 1: DEFINICIONES Y CONCEPTOS EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

SEMANA 2

Conceptos básicos
en la Dirección y
Gestión de
proyectos



Lectura “Glosario Especializado en Project Management” Autor Corporativo: Líder de proyectos, disponible en la sección de Material Complementario. <http://www.liderdeproyecto.com/glosario/>

LA GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS

A modo de introducción, presentamos algunas definiciones:

Como lo señala Heerkens (2002), la gestión de proyectos tiene dos aspectos fundamentales, arte y ciencia. El primero se puede definir, como el “arte de la gestión de proyectos”, es decir, “**liderar el equipo de trabajo**”, que va a realizar el proyecto, teniendo en cuenta, la comprensión del comportamiento humano y las técnicas interpersonales, necesarias para una buena comunicación.

El segundo, lo denomina “ciencia” y engloba el conocimiento, comprensión y aplicación eficaz de un proceso de la gestión de proyectos. Esta ciencia trata de orientar a los directores y a los equipos de proyectos, en el cumplimiento de las etapas claves, la identificación de las necesidades, la definición del objetivo del proyecto, la creación de un programa de ejecución y control durante todo el proyecto, El desarrollo de una serie de herramientas, técnicas y documentos que contribuyen al éxito el proyecto.

Para alcanzar la gestión eficaz del proyecto (Heerkens, 2002), se debe tener en cuenta el contexto del proceso, el contexto interpersonal y del comportamiento humano y el contexto organizativo.

El contexto del proceso se da en toda la organización, cuando surgen problemas, necesidades u oportunidades, por ejemplo baja eficiencia operativa, necesidad de ampliación de espacio físico en oficinas, u oportunidades,

como la introducción de un nuevo producto en el mercado. Todas estas situaciones dan lugar a la búsqueda, análisis e identificación de soluciones. La aplicación de estas soluciones, generan cambios en la organización y el gerente de proyectos debe ser un gestor de cambios y el proceso de la gestión del proyecto es la Guía para poder realizar los cambios necesarios.

En el contexto interpersonal y del comportamiento humano, se debe entender que liderar un proyecto, no es lo mismo que liderar un departamento o un área en una organización. Por definición, un proyecto es único que nunca se ha hecho antes, con un inicio y la finalización con un entregable. El líder debe coordinar los esfuerzos de un equipo de personas, muchas de ellas, que tal vez no han trabajado juntas, de ahí, que se necesita un líder que tenga empatía y habilidades de negociación, que sepa manejar la diversidad de valores, comportamientos, el carácter, las habilidades y competencias de su equipo de trabajo, para lograr el éxito del proyecto.

En el contexto organizativo, el desarrollo de un proyecto puede ser complejo, ya que los miembros o integrantes de un equipo, procederán de distintos grupos o áreas funcionales, esto es un reto para el líder del proyecto, ya que los empleados de una organización tienden a pensar primero en las necesidades, intereses y objetivos de sus propios departamentos, antes de pensar en lo mejor para la compañía. Por otra parte, se debe entender, cuál

es la visión de la organización, por ejemplo: aumentar la eficiencia, incrementar las ventas. El objetivo de toda organización es generar ganancias, por este motivo, se debe tener presente hacer énfasis, en la preparación del caso de negocio, para el proyecto, durante la primera etapa, éste debe mostrar la relación costo-beneficio y el impacto positivo para la organización. El diario del proyecto, además, de tener conocimientos técnicos, debe tener el conocimiento de la metodología empresarial y la estrategia de la organización a la hora de ejecutar el proyecto. **Las organizaciones deben tener un nivel de madurez donde se establecen métricas para evaluar el impacto de los proyectos:** 1. capacidad de los equipos de proyectos, de predecir resultados en contexto razonables. 2. Comunicación fluida, distribución de la documentación del proceso y el entendimiento para la realización del proyecto. 3. Eficiencia con la que se discuta el proyecto. 4. Capacidad de la compañía en aprender de su experiencia y sus casos de éxito o fracaso. 5. Posibilidad de mejorar de forma continua en la ejecución de un proyecto a lo largo del tiempo.

Proyectos y gestión de proyectos

Un proyecto es un esfuerzo temporal, que se emprende para alcanzar un objetivo determinado, con un inicio y una finalización y que responde a una necesidad o a la solución de un problema, o a una oportunidad de negocio. La gestión de proyectos es **definida** por el **Project Management Institute**, como la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, para cumplir con los requisitos del mismo.

A continuación, presentaremos las definiciones y conceptos más comunes que debe conocer un gerente de proyecto (Portal Líder de proyecto, 2017):

- ▶ **Acta de Constitución del Proyecto:** El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de

los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager.

- ▶ **Actividad:** Son las diferentes acciones que se desarrollan a lo largo de un proyecto. Tienen durabilidad, costo, y asignación de recursos. Se dividen en tareas.
- ▶ **Actividad crítica:** Determina las actividades que son críticas dentro de un proyecto y que deben mantenerse en los tiempos establecidos para que el proyecto no sufra ningún retraso. Es cualquier actividad sobre la ruta crítica
- ▶ **Adelanto difuso (Fuzzy Front End):** El período al inicio de un proyecto antes de que los requerimientos son analizados, donde el Project Manager o el patrocinador deben desarrollar las estimaciones del costo y el tiempo que controlará el resto del proyecto.
- ▶ **Administración del Alcance del Proyecto:** Es parte de la administración de proyectos que incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para terminar el proyecto de manera exitosa, y consiste en iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambios al alcance.



- ▶ **Administración de Calidad del Proyecto:** Es la actividad derivada de la administración de proyectos, donde se realizan los procesos necesarios para llevar a cabo el proceso de manera satisfactoria, es decir que cumpla con los objetivos para los que fue creado. Consiste llevar a cabo un control de calidad eficiente y efectivo.
- ▶ **Administración de la Comunicación del Proyecto:** Parte de la administración de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la adecuada disseminación de la información en el proyecto. Esta consiste en planeación de las comunicaciones, distribución de la información, reportes de desempeño etc.
- ▶ **Administración de la Integración del Proyecto:** Es una parte de la administración de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios del proyecto están adecuadamente coordinados. Y consiste en desarrollo del plan del proyecto, ejecución del plan de proyecto, y control de cambios general.
- ▶ **Administración de Portafolio:** Consiste en la dirección concentrada de uno o más portafolios, que incluye la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyecto, programas y otros trabajados relacionados, de tal manera que éstos apunten al logro de las metas estratégicas de negocio de una organización.
- ▶ **Administración de Procesos de Negocio (BPM):** Es la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua.
- ▶ **Administración de Proyectos:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos, que se plantean desde un principio por los involucrados en el proyecto.
- ▶ **Administración de Proyectos Moderna (MPM):** Término utilizado para distinguir a la corriente de la administración de proyectos que se enfoca en alcance, costo, tiempo, calidad, riesgo, etcétera, de la corriente tradicional que se enfoca solamente en costos y tiempo.
- ▶ **Administrador de Proyectos Profesional (PMP®):** Es un individuo certificado como tal por el PMI® (*Project Management Institute*®).
- ▶ **Administración del Recurso Humano del Proyecto:** Es la parte de la administración de proyectos que incluye los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto. Esto consiste en planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.
- ▶ **Administración de Riesgo del Proyecto:** Es una parte de la administración de proyectos que se encarga de identificar, analizar, y reaccionar al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación de riesgo, cuantificación y valoración del riesgo, respuesta al riesgo, y control de respuesta al riesgo.
- ▶ **Administración del Tiempo del Proyecto:** Actividades de la administración de proyectos que incluye los procesos que se requieren para la oportuna terminación del proyecto. Y consiste en definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de duración de actividades, desarrollo de la programación, y control de la programación.



- ▶ **Administración de Valor Devengado (EVM):** Técnica usada para integrar el alcance, calendario y recursos de un proyecto y medir y reportar su desempeño desde el inicio hasta el final.
- ▶ **Administración Total de Calidad (TQM):** Una aproximación común para implementar un programa de mejoramiento de la calidad dentro de una organización.
- ▶ **Administración de Costos del Proyecto:** Es la actividad derivada de la administración de proyectos, donde se realizan los procesos necesarios para llevar a cabo el proceso dentro del presupuesto contemplado para él. Esta consiste en planeación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos, y control de costos.
- ▶ **Adquirir el equipo del proyecto:** Es un proceso que consiste en aprobar a las personas que están disponibles e integrar el equipo que se encargará de realizar las actividades del proyecto.
- ▶ **Alcance:** Es el trabajo que tiene que ser hecho para entregar los resultados planteados. Se refiere a los requerimientos a satisfacer en el proyecto.
- ▶ **Análisis PESTEL:** Es una herramienta de planeación estratégica utilizada para evaluar el impacto político, económico, social y los factores tecnológicos que pudieran influir sobre un proyecto. Implica que una organización debe considerar el entorno externo antes de dar inicio a un proyecto.
- ▶ **Aseguramiento de Calidad:** Es el proceso sistemático de revisión de un procedimiento, producto o sistema apoyado por normas o estándares que establecen los niveles de eficacia.
- ▶ **Caso de negocio (Business Case):** La información que describe la justificación para el proyecto. Se justifica el proyecto si los beneficios previstos compensan los costos y riesgos estimados. El caso del negocio es a menudo complejo y puede requerir análisis financiero, análisis técnico, análisis del impacto de la organización y un estudio de viabilidad.
- ▶ **Charter:** es el documento que autoriza de manera formal la realización de un proyecto otorgando a las personas involucradas la responsabilidad y la autoridad que necesitas. En él se incluyen las expectativas del proyecto, el alcance, los recursos etcétera.
- ▶ **Ciclo de Vida del Proyecto:** Es la sucesión de etapas o fases que componen proyecto.
- ▶ **Costeo de Ciclo de Vida:** Concepto de incluir los costos de adquisición, operación, y eliminación cuando se evalúan varias alternativas. Costos de la Calidad. Costos en los que se incurre para asegurar la calidad. El costo de la calidad incluye la planeación de la calidad, aseguración de la calidad, y rehacer trabajo.
- ▶ **Cronograma del proyecto:** Son las fechas que han sido planificadas para llevar a cabo las actividades y cumplir con los hitos.
- ▶ **Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos (PMBOK®):** Es un término inclusivo que describe la suma de conocimientos dentro de la profesión de la administración de proyectos. El PMBOK® incluye prácticas tradicionales probadas que son de uso generalizado, así como prácticas



- ▶ **Alineación con el negocio:** Es la capacidad que tiene una organización para coordinar todas las actividades de sus componentes para el propósito del logro de sus objetivos. Una clave para el éxito de cualquier proyecto es su alineación con la dirección estratégica de la organización patrocinadora.

- innovadoras y avanzadas que han visto un uso más limitado.
- ▶ **Ejecución:** Es el momento en el cual se lleva a cabo el trabajo del proyecto, conforme al plan del mismo, el cual se estableció previamente.
 - ▶ **Encargado funcional:** Responsable de las actividades de una unidad organizacional que proporciona los productos, servicios o personal especializados a los proyectos. Por ejemplo, el encargado de un departamento de prueba o de un departamento del desarrollo de los procedimientos.
 - ▶ **Hitos o Milestones:** Eventos significativos o de trascendencia en el proyecto, generalmente la terminación de un entregable principal del proyecto, con duración de cero.
 - ▶ **Lecciones aprendidas:** Es lo que se asimila durante un proyecto y estas enseñanzas pueden ser identificadas en cualquier momento del proyecto. Para que éstas queden aprendidas han de registrarse como una base de conocimiento para que pueda ser revisada y estudiada en ocasiones futuras.
 - ▶ **Plan del Proyecto:** Es un documento oficial, destinado a guiar a los involucrados en el proyecto en la realización, planeación y control del proyecto.
 - ▶ **Planeación:** El proceso de establecer y de definir el alcance de un proyecto, la manera en que el proyecto será realizado (los procedimientos y las tareas), los papeles y las responsabilidades, el tiempo y las valoraciones de costos.
 - ▶ **Portafolio:** Es la colección de proyectos, programas u otros trabajos que se han juntado para facilitar la administración eficiente de ese trabajo, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio.
 - ▶ **Presupuesto:** Es la valoración aprobada para un proyecto, un elemento de la estructura detallada de trabajo u otra actividad presente en el cronograma de trabajo.
 - ▶ **Project Management Professional:** Administrador Profesional de Proyectos (PMP®). Es aquel administrador de proyectos debidamente certificado por el *Project Management Institute* (PMI®).
 - ▶ **Proyecto:** Es un trabajo o esfuerzo que se ejecuta una sola vez y que persigue un fin específico, y tiene como característica principal producir resultados únicos como un producto o un servicio.
 - ▶ **Stakeholder:** Término utilizado por primera vez por R. E. Freeman, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los interesados (“*stakeholders*”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios.
 - ▶ **Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT):** Tipo específico de diagrama de red de proyecto llamado diagrama PERT, consiste en un análisis de red orientada hacia eventos usada para estimar la duración de un proyecto cuando existe un grado de incertidumbre elevado dentro de los estimados individuales de las duraciones de las actividades. Emplea el método de la ruta crítica a un estimado de duración.
 - ▶ **Técnica del Valor Ganado (EVT):** Una técnica específica para medir el desempeño del trabajo para un componente de la estructura de desglose del trabajo, una cuenta de control o un proyecto. También conocido como: Técnica del Valor del Trabajo Realizado.

NOTA: En el glosario especializado, existen más términos que usted debe revisar para la preparación del Quiz de la semana 2, y primer parcial, en la semana 4.