

# Administración de Proyectos



## Presentación 7 – Unidad 3

Prof. Lisandro Princivalle  
Prof. Fernando Apicella

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### El gerente de proyectos

- 3.1.- Responsabilidades del gerente de proyectos
- 3.2.- Habilidades del gerente de proyectos
- 3.3.- Desarrollo de las habilidades necesarias para ser un gerente de proyectos
- 3.4.- Delegación

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Administrar o dirigir un proyecto?*

#### **Problemas:**

- los participantes del proyecto se vuelven irritables
- no se complementan entre ellos
- otros departamentos son incapaces de cumplir con sus compromisos
- surgen problemas técnicos
- el trabajo toma más tiempo de lo esperado.

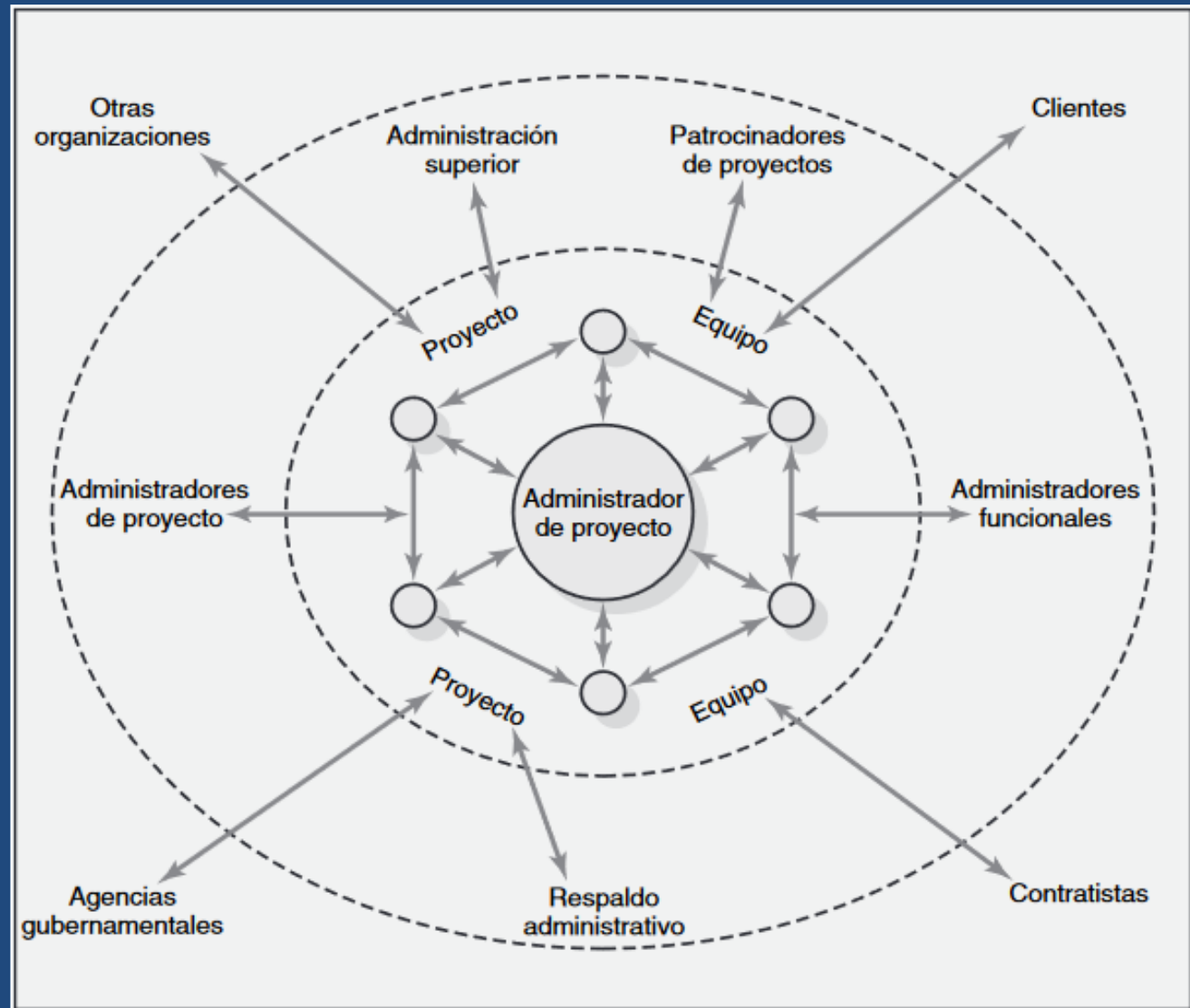
#### **Solución:**

- Los gerentes de proyecto hacen más que apagar fuegos y mantener en curso el proyecto. También innovan y se adaptan a circunstancias de constante cambio. Con frecuencia Administrar o dirigir un proyecto
- Cómo ser un administrador de proyecto eficaz tienen que desviarse de lo planteado y presentan cambios significativos en el alcance del proyecto y programa para responder a las amenazas imprevistas o a oportunidades.

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

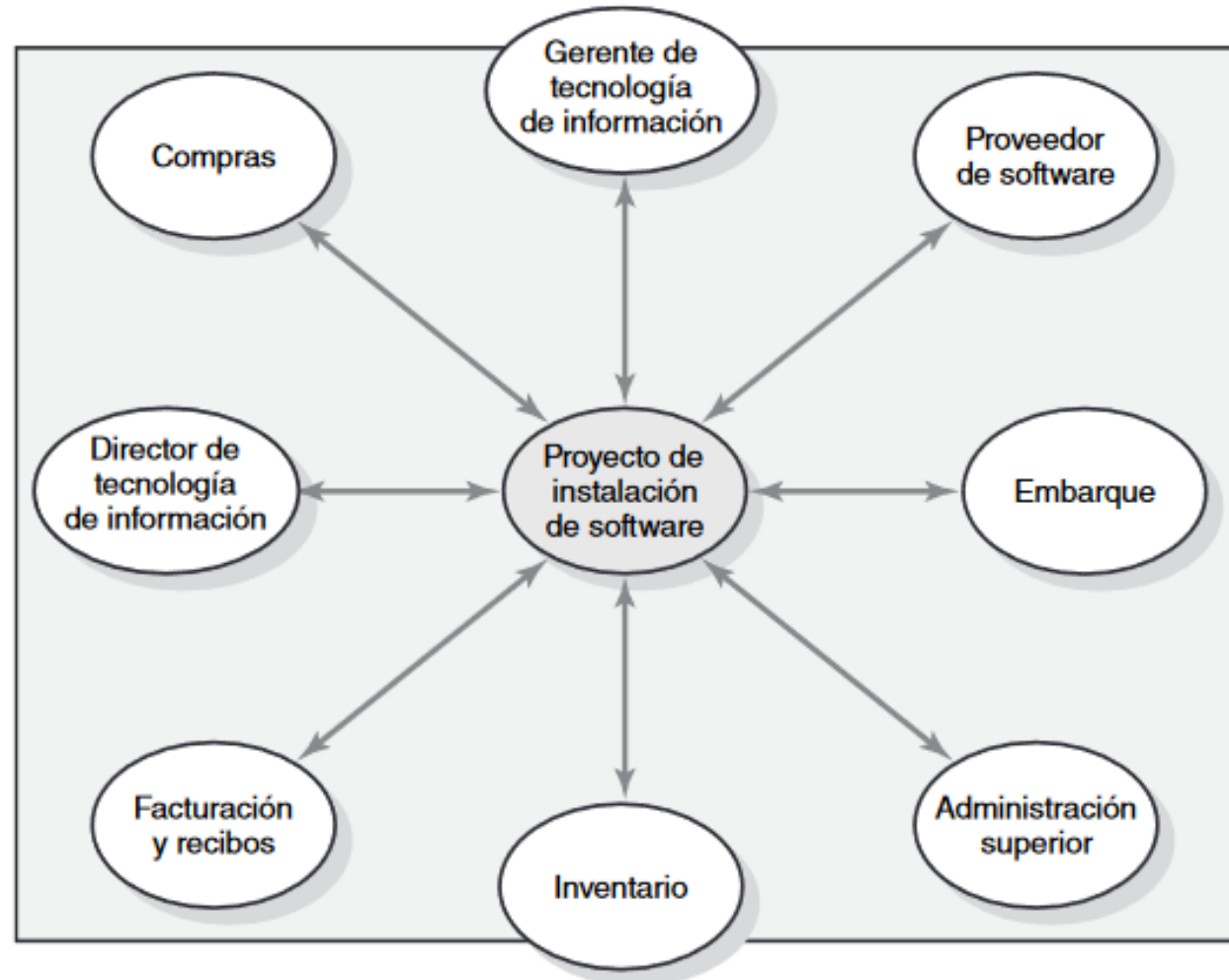
#### Administración de los interesados del proyecto

- Influencia como intercambio
- Construcción de una red social



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

Elaboración de  
mapas de  
dependencias



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Evalúo:*

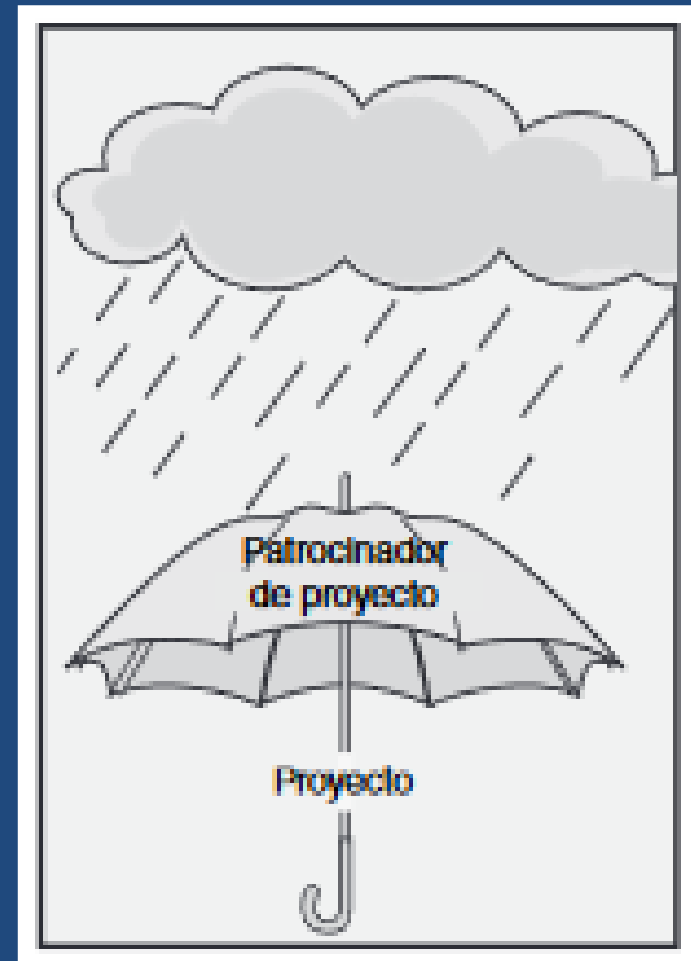
- ¿De quién necesitaremos la cooperación?
- ¿De quién necesitaremos el acuerdo o la aprobación?
- ¿La oposición de quién nos evitaría cumplir con el proyecto?
- ¿Qué diferencias hay entre yo y la persona de la que dependo (metas, valores, presiones, estilos de trabajo, riesgos)?
- ¿Cómo ven el proyecto estas distintas personas: partidarios, indiferentes, antagonistas?
- ¿Cuál es el estatus actual de la relación que tengo con las personas de las que dependo?
- ¿Qué fuentes de influencia tengo en relación con las personas de las que dependo?

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Administración de las relaciones ascendentes*

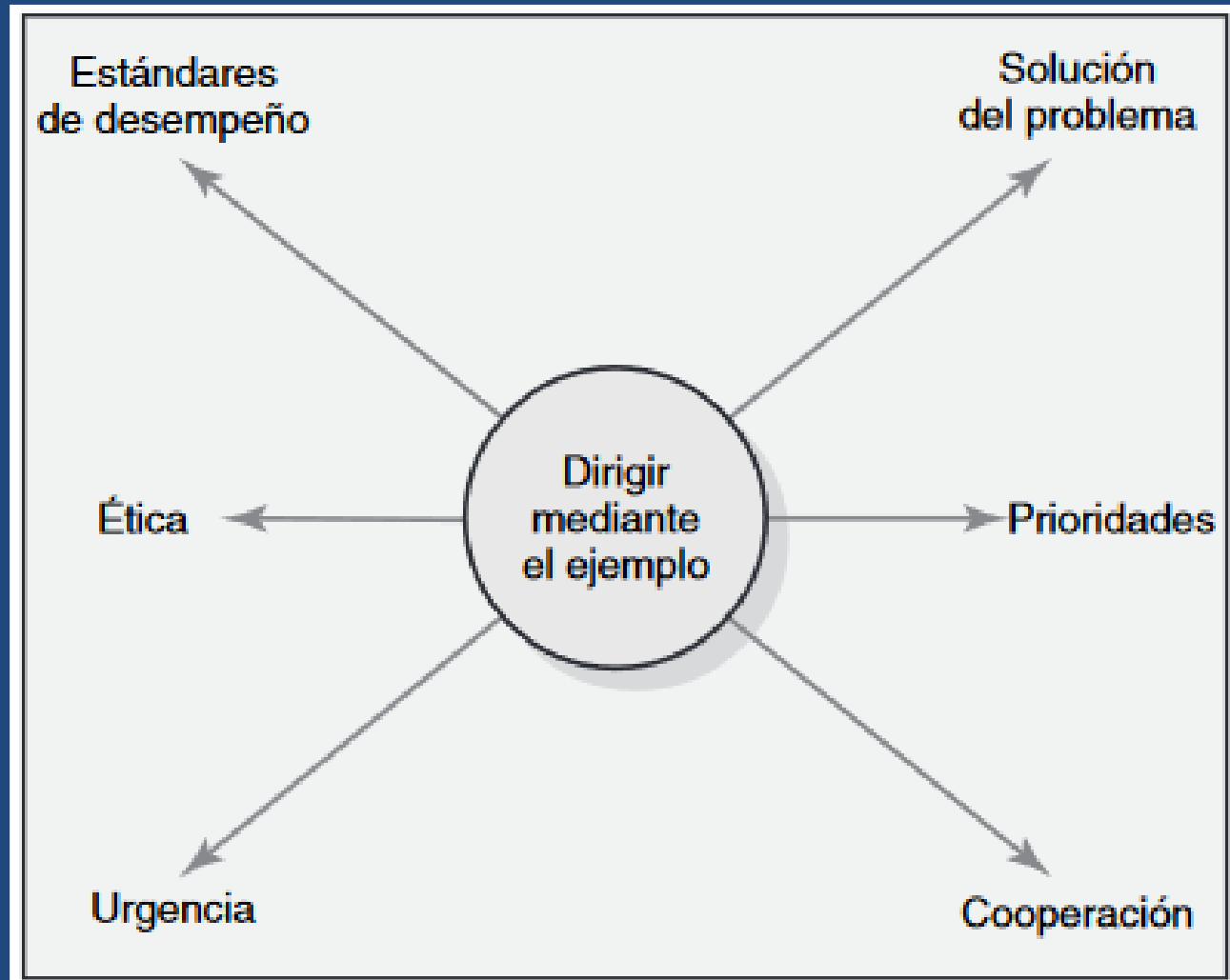
El éxito del proyecto está muy afectado por el grado de respaldo que tiene de la administración superior.

Dicho apoyo se refleja en un presupuesto apropiado, sensibilidad a las necesidades inesperadas y una clara señal a los demás en la empresa de la importancia de la cooperación.



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Dirigir por medio del ejemplo*





### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Ética y la administración de proyectos*

#### **Cualidades de un administrador de proyectos eficaz**

- Innovar y mantener la estabilidad.
- Ver la imagen completa mientras se ensucia las manos.
- Alentar a los individuos pero estimular al equipo
- Manos fuera/manos dentro.
- Flexible pero firme
- Lealtades de equipo frente a lealtades organizacionales

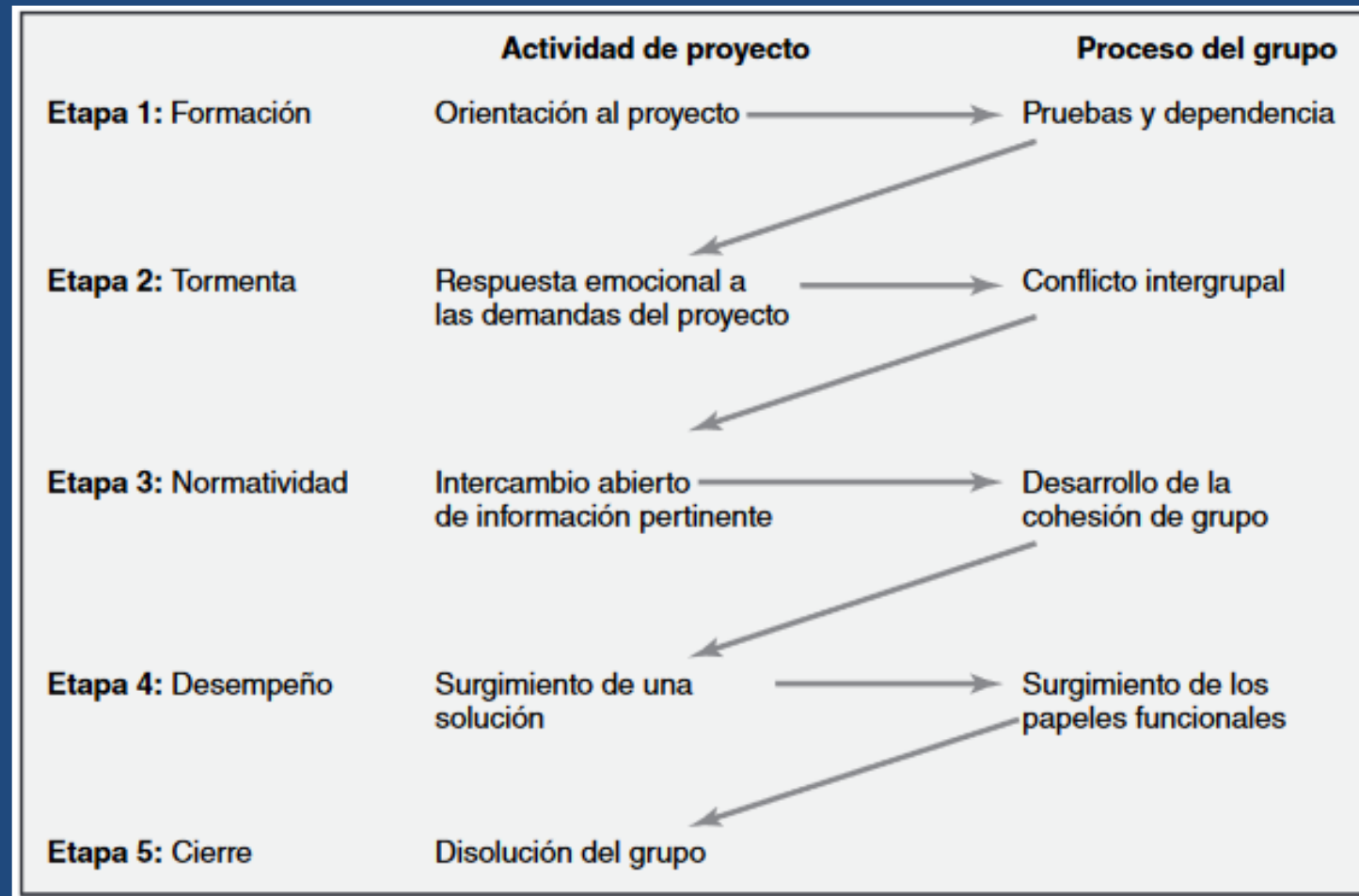
### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

*¿Qué debería uno buscar en un administrador de proyectos eficiente?*

1. Pensador de sistemas.
2. Integridad personal.
3. Ser proactivo.
4. Elevada inteligencia emocional (EQ).
5. Perspectiva general de negocios
6. Administración eficaz del tiempo.
7. Político hábil.
8. Optimista.

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

Modelo de desarrollo de equipos de cinco etapas



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

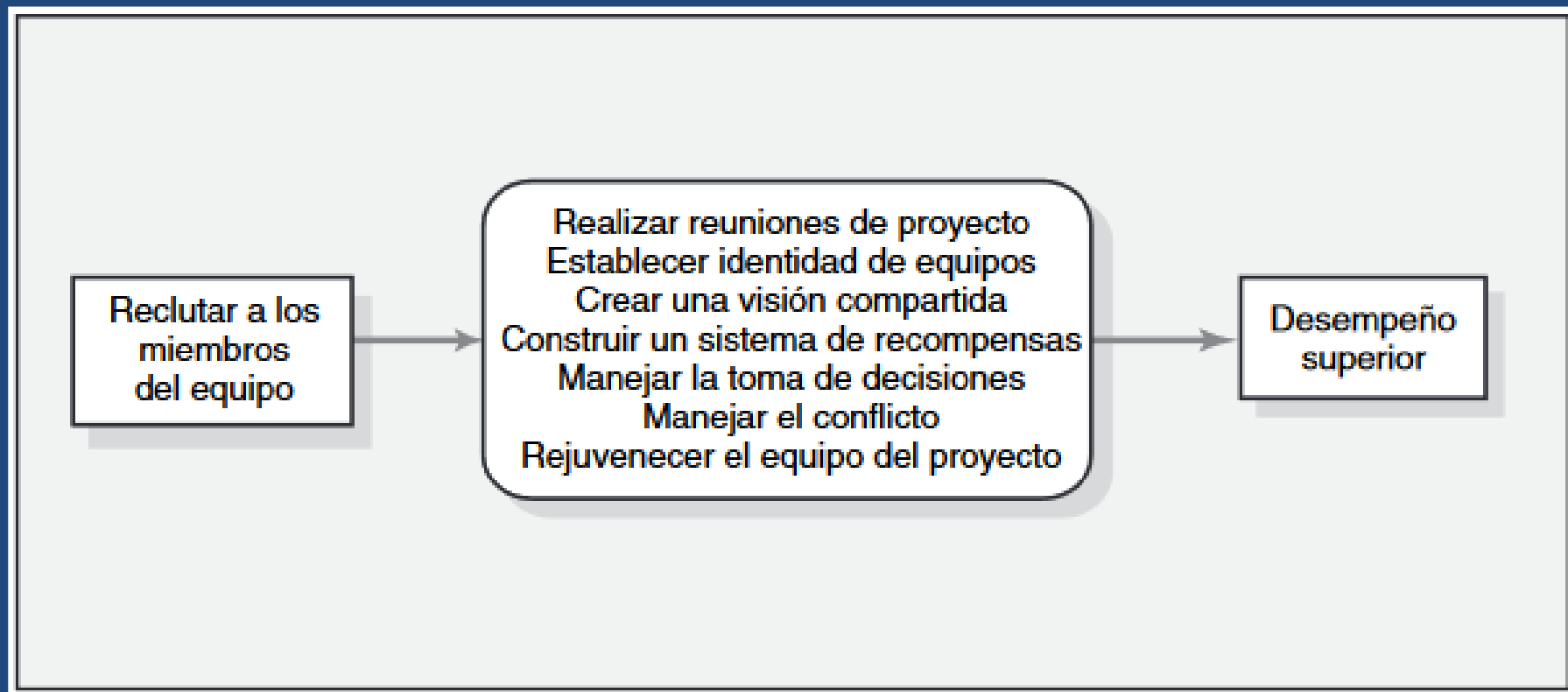
#### ***Factores situacionales que influyen en el desarrollo de los equipos***

La experiencia y la investigación indican que los equipos de proyectos de alto rendimiento tienen una mayor probabilidad de desarrollarse bajo las siguientes condiciones:

- Hay 10 integrantes o menos por equipo.
- Los integrantes se ofrecen en forma voluntaria para servir en el equipo de proyecto.
- Los integrantes sirven en el proyecto de principio a fin.
- Los integrantes están asignados al proyecto de tiempo completo.
- Los integrantes son parte de una cultura organizacional que fomenta la cooperación y la confianza.
- Los integrantes se reportan nada más con el administrador del proyecto.
- Todas las áreas funcionales importantes están representadas en el equipo.
- El proyecto incluye un objetivo urgente.
- Los miembros se ubican dentro de una distancia conversacional entre ellos

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Construcción de equipos de proyecto de alto rendimiento*



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Decisiones de planeación:*

- ¿Cómo se desarrollará el plan del proyecto?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para respaldar el proyecto?
- ¿Se utilizará un paquete de software de administración de proyectos?
- Si es así, ¿cuál? ¿Quién ingresará la información de planeación?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades específicas de los integrantes?
- ¿Quiénes necesitan estar informados de las decisiones?
- ¿Cómo se les mantendrá informados?
- ¿Cuál es la importancia relativa de costo, tiempo y desempeño?
- ¿Cuáles son los entregables del proceso de planeación del proyecto?
- ¿Cuál es el formato apropiado para cada entregable?
- ¿Quién aprobará y concluirá la terminación de cada entregable?
- ¿Quién recibe cada entregable?

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### ***Decisiones de registro***

- ¿Cómo se evaluará el progreso?
- ¿En qué nivel de detalle se registrará el proyecto?
- ¿Cómo obtendrán información los miembros del equipo por parte de los demás integrantes?
- ¿Con qué frecuencia obtendrán estos datos?
- ¿Quién va a generar y distribuir los informes?
- ¿Quién necesita mantenerse informado acerca del progreso del proyecto y cómo lo harán?
- ¿Qué contenido o formato es apropiado para cada receptor?

#### ***Reuniones de Seguimiento***

- ¿Dónde se realizarán las reuniones de seguimiento?
- ¿Qué tipo de reuniones se llevarán a cabo?
- ¿Quién dirigirá estas reuniones?
- ¿Cómo se generarán las agendas?
- ¿Cómo se registrará la información?

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Manejo de las decisiones de cambio*

- ¿Cómo se van a instituir los cambios?
- ¿Quién tendrá autoridad para aprobar los cambios?
- ¿Cómo se van a documentar y evaluar los cambios de plan?

#### *Decisiones de relación*

- ¿Con qué departamentos u organizaciones necesitará interactuar el equipo durante el proyecto?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de cada organización (revisor, aprobador, creador, usuario)?
- ¿Cómo se mantendrán informadas las partes involucradas acerca de los productos predeterminados, fechas de programas, expectativas, etcétera?
- ¿Cómo se comunicarán los integrantes del equipo entre sí?
- ¿Qué información se va a intercambiar y cuál no?



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Administración de reuniones de proyecto*

- Empezar las reuniones a tiempo sin importar si todos están presentes.
- Preparar y distribuir una agenda antes de la reunión.
- Identificar un tiempo de terminación.
- En forma periódica, tomar el tiempo para revisar qué tan eficaces han sido las reuniones previas.
- Solicitar recomendaciones y hacer cambios.
- Asignar un buen mantenimiento de registros.
- Revisar la agenda antes de comenzar y asignar un tiempo tentativo para cada tema.
- Establecer prioridades con los temas para que se puedan hacer ajustes en caso de limitaciones de tiempo.
- Alentar la participación activa de todos los integrantes al hacer preguntas en lugar de hacer afirmaciones.
- Resumir las decisiones y revisar las asignaciones para la siguiente reunión.
- Preparar y distribuir un resumen de la reunión con la gente apropiada.
- Reconocer los logros y el comportamiento positivo.

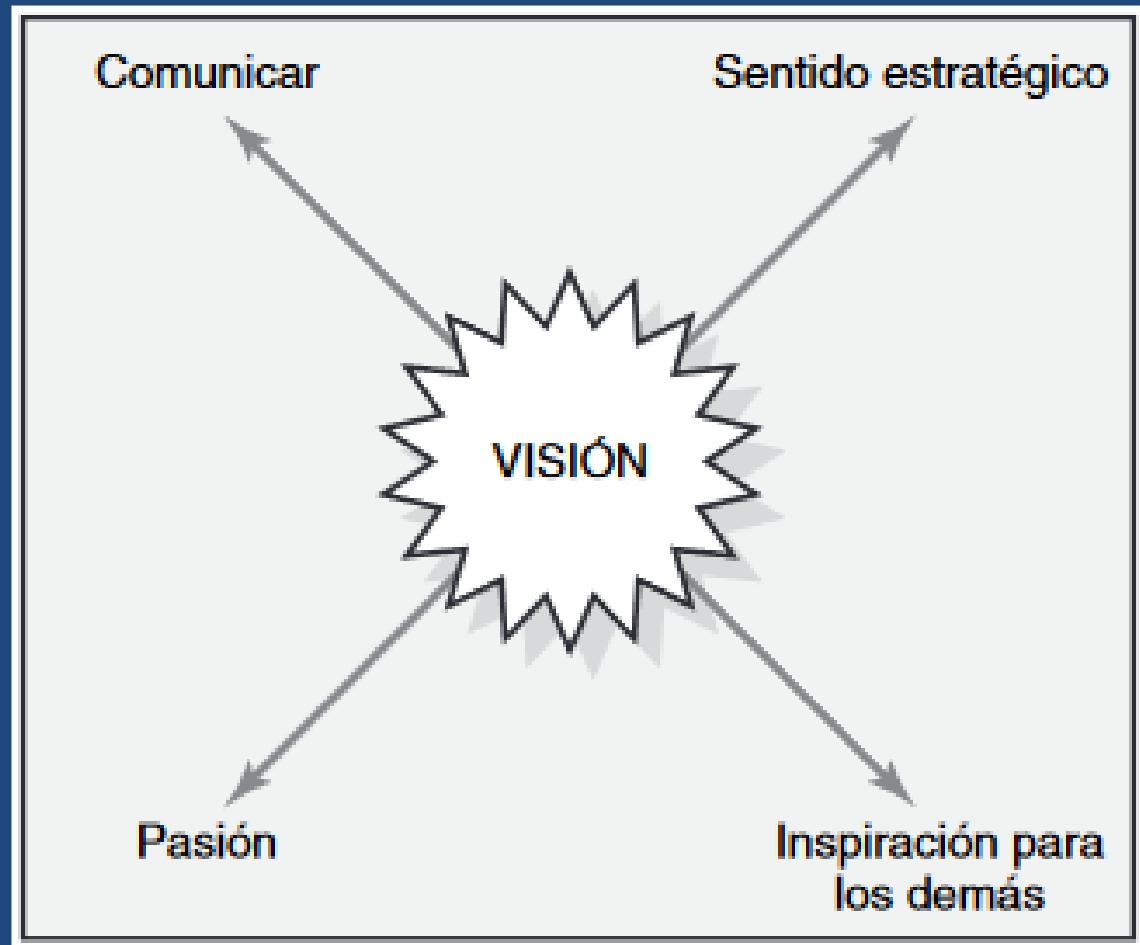
### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### **Establecimiento de una identidad de equipo**

- Uso eficaz de las reuniones.
- Reubicación de los integrantes del equipo.
- Creación del nombre del equipo de proyecto.
- Hacer que el equipo construya o haga algo desde el principio.
- Rituales del equipo.
- Creación de una visión compartida.

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### Requisitos de una visión de proyecto eficaz



### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Manejo de sistemas de recompensa para el proyecto*

- Cartas de recomendación.
- Reconocimiento público por un trabajo sobresaliente.
- Asignaciones de trabajo.
- Flexibilidad.

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

- Manejo del conflicto disfuncional
  1. Mediar el conflicto
  2. Arbitrar el conflicto
  3. Controlar el conflicto
  4. Aceptarlo
  5. Eliminar el conflicto
- Rejuvenecimiento del equipo de proyecto
- Administración de los equipos virtuales del proyecto

### Unidad 3: “EL ARTE DE DIRIGIR”

#### *Trampas de los equipos de proyectos*

- Pensamiento grupal
- El espíritu de equipo se convierte en obsesión por el equipo
- Convertirse en nativo



FIN