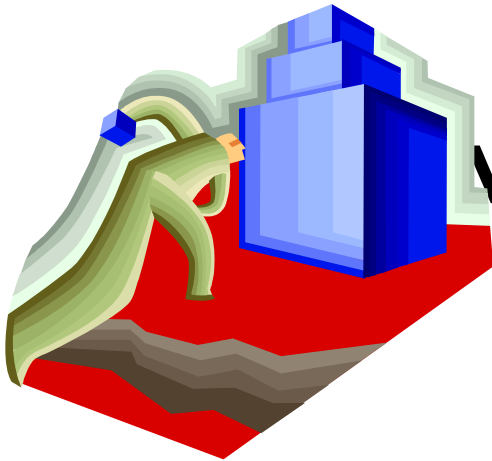


Universidad Tecnológica Nacional – Reg. Avellaneda  
Dirección y Administración de Proyectos Informáticos

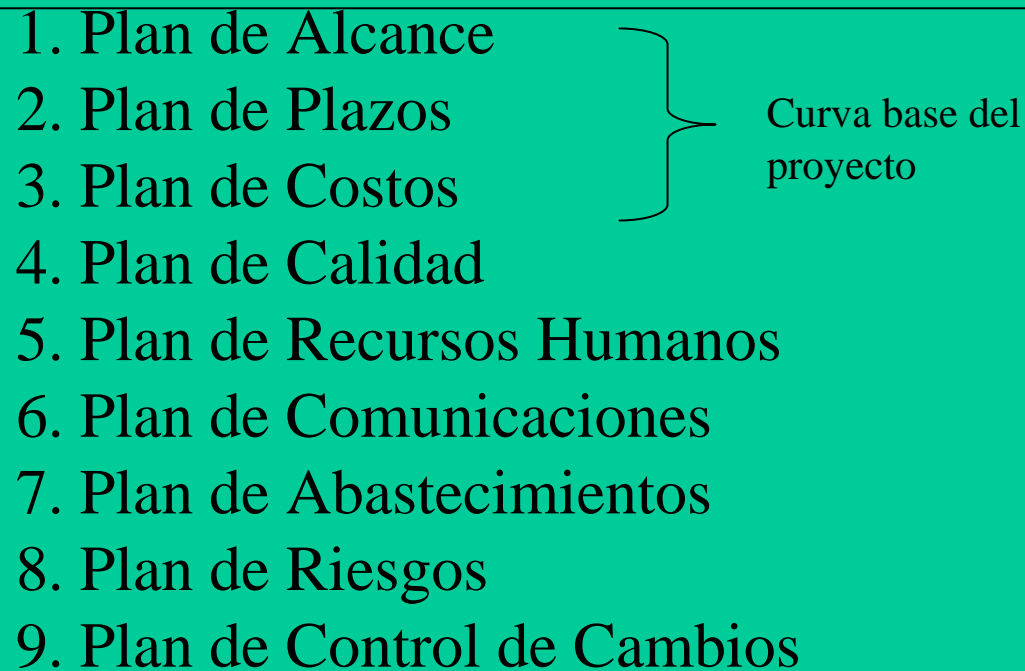
# GESTIÓN DE PROYECTOS



## **Marco Conceptual de la Dirección de Proyectos**

Gestión de los Recursos Humanos

# Planes del Proyecto

- 
- The diagram consists of three overlapping teal rectangular boxes. The front-most box contains a numbered list of nine project plans. A large right-facing curly bracket groups the first three items of the list. To the right of the bracket, the text 'Curva base del proyecto' is written.
1. Plan de Alcance
  2. Plan de Plazos
  3. Plan de Costos
  4. Plan de Calidad
  5. Plan de Recursos Humanos
  6. Plan de Comunicaciones
  7. Plan de Abastecimientos
  8. Plan de Riesgos
  9. Plan de Control de Cambios
- Curva base del proyecto

# Areas de conocimiento

## Alcance

**Iniciación**  
**Planificación**  
**Definición**  
**Verificación**  
**Control de cambios**

## Plazos

**Definición de actividades**  
**Secuencia de actividades**  
**Duración de actividades**  
**Desarrollo del programa**  
**Control del programa**

## Costos

**Planificación de recursos**  
**Estimación de costos**  
**Presupuestación**  
**Control de costos**

## Calidad

**Planificación**  
**Aseguramiento**  
**Control de calidad**

## Recursos

### Humanos

**Planific. de la organización**  
**Implementación del Staff**  
**Desarrollo del equipo**

## Comunicación

**Planific de comunicaciones**  
**Distribución de la información**  
**Inform del desarrollo del proyecto**  
**Cierre administrativo**

## Riesgo

**Plan de gerenciamiento**  
**Identificación y Análisis cualitativo y cuantitativo**  
**Control del riesgo**

## Abastecimientos

**Planificación de adquisiciones**  
**Cotizaciones y concursos**  
**Administración y cierre de contratos**

# Gestión de los Recursos Humanos

Incluye los procesos necesarios para lograr la participación mas efectiva de las personas involucradas en el proyecto.

## **Procesos:**

- Planificación de la Organización del Proyecto
- Incorporación del personal al proyecto
- Desarrollo del equipo

# Roles y Responsabilidades

- ROLES:

¿Quién hace qué?

- RESPONSABILIDADES:

¿Quién decide qué?

- Deben ser asignados a los interesados en el proyecto

# Autoridad y Poder en el Proyecto

- **Autoridad:**

Formal (capacidad de influir en la gente en función del cargo que tenga)

- **Poder:** (capacidad que tiene de influir por su acción o capacidad)

- de recompensa (promesa de recompensas a su equipo)

- de castigo

- de experto

- de referencia (ej: la secretaria del Director)

# Formalización de la autoridad del GP

La autoridad que la Organización delega en el GP debe documentarse formalmente y darse a conocer a toda la organización, de modo de establecer sus roles y responsabilidades en relación a:

- sus atribuciones en relación con el proyecto
- sus interrelaciones con los gerentes funcionales y demás sectores
- sus incumbencias en las decisiones técnicas del proyecto
- su participación en la integración del equipo del proyecto
- su participación en la selección de los proveedores del proyecto
- la aprobación y liberación de los pagos a los proveedores
- las comunicaciones con el cliente del proyecto.

# ¿Cuánta autoridad y responsabilidad le asignan al GP?

Depende de :

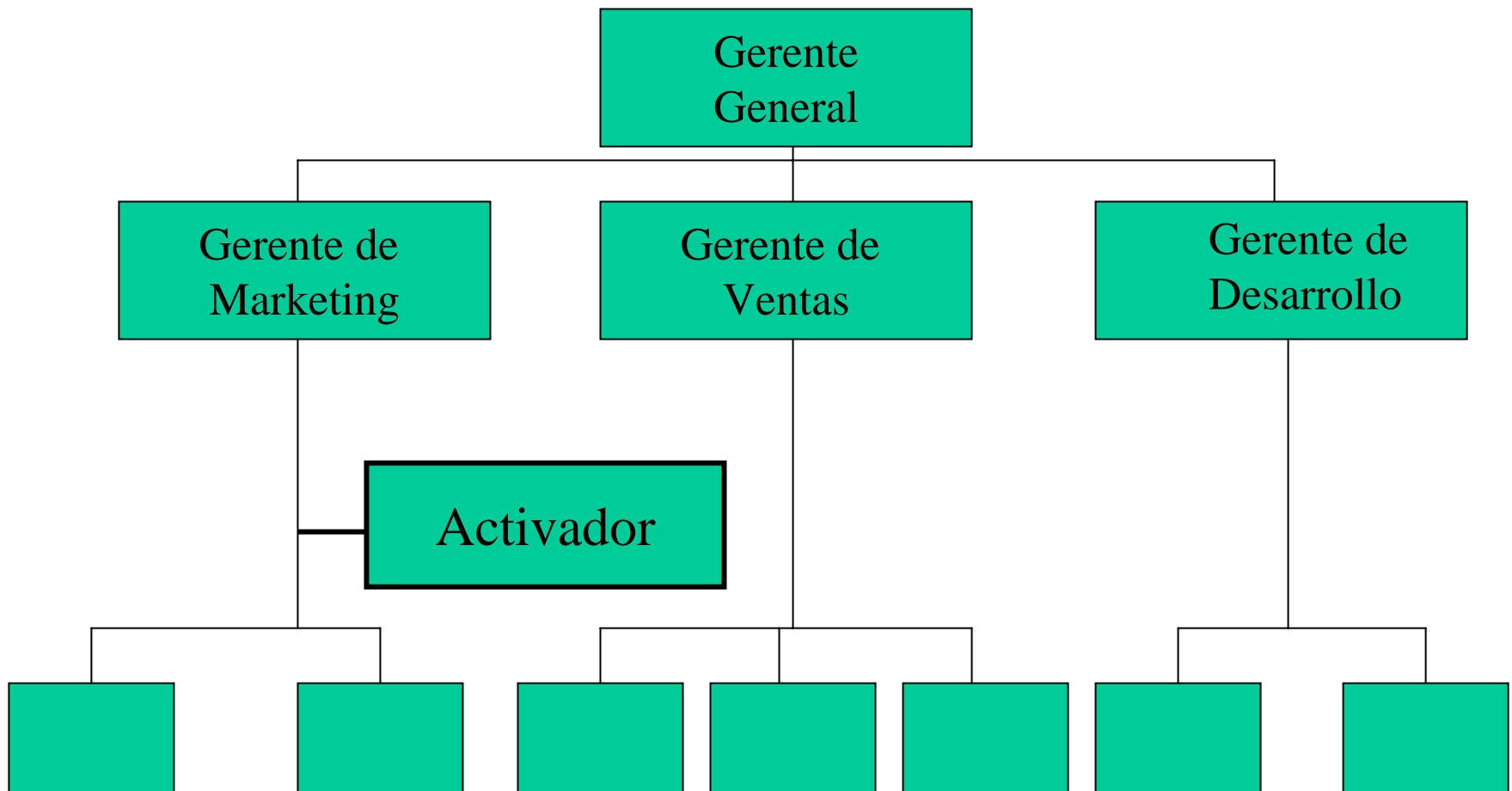
- La madurez de la función en la organización
- El tipo de criticidad en los negocios que requieren de proyectos
- El tamaño y complejidad del proyecto
- El ciclo de vida del proyecto o una fase del mismo
- La capacidad de delegación de los gerentes (es la clave por la que los GP tienen minada la responsabilidad).



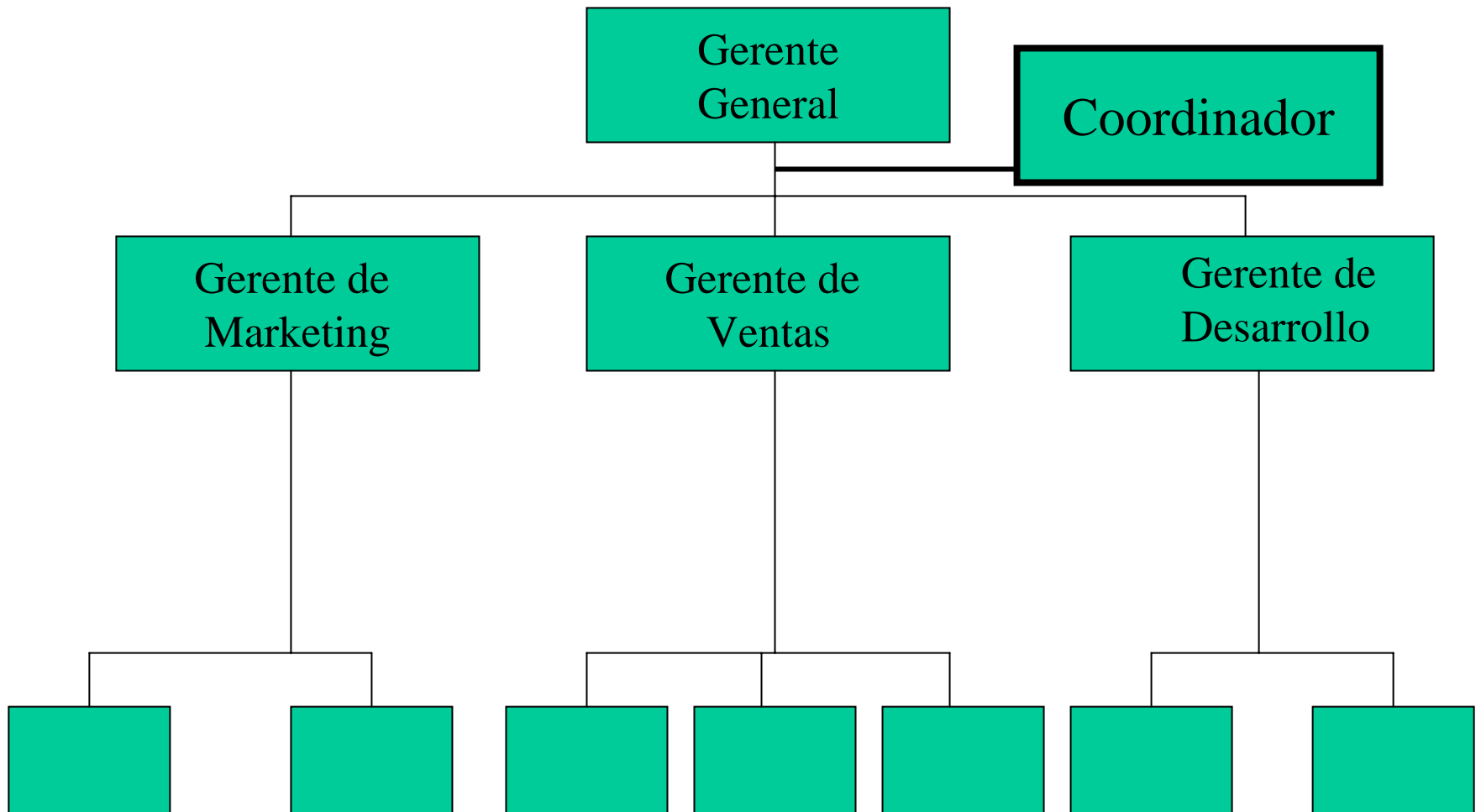
# Estructuras organizativas en proyectos

- La asignación de recursos al proyecto depende en gran medida de la estructura de la organización que desarrolla el proyecto.
- Existe una amplia variedad de estructuras organizativas en proyectos, desde la funcional a la proyectizada, pasando por la matricial.
- Cada uno de estos tipos de estructuras organizativas tiene ventajas y desventajas y no hay ninguno que sea ideal, sino que existe el tipo que mejor se adapta a la organización y a sus proyectos.

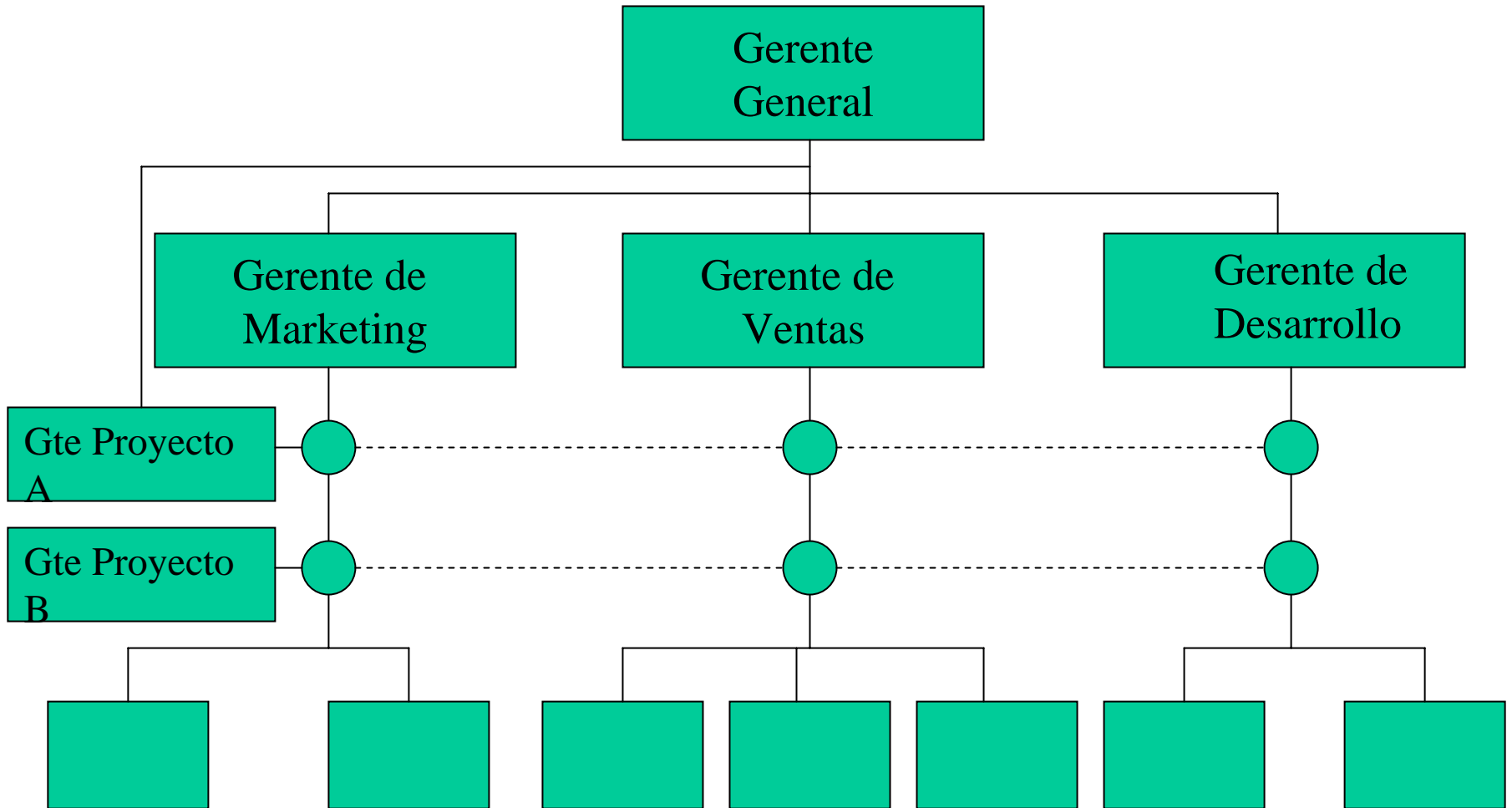
# Estructura Funcional: Activador de Proyectos



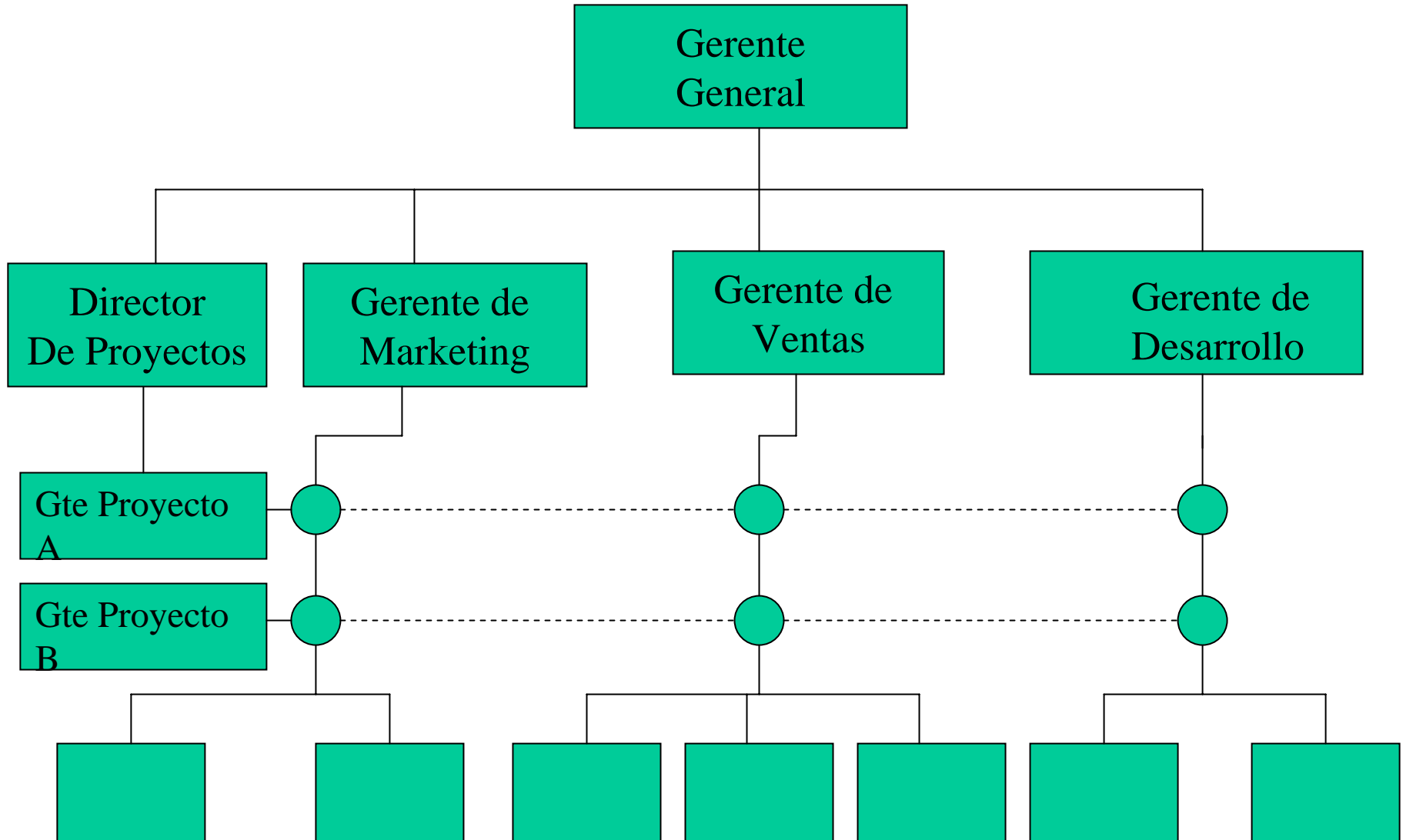
# Estructura Funcional: Coordinador de Proyectos



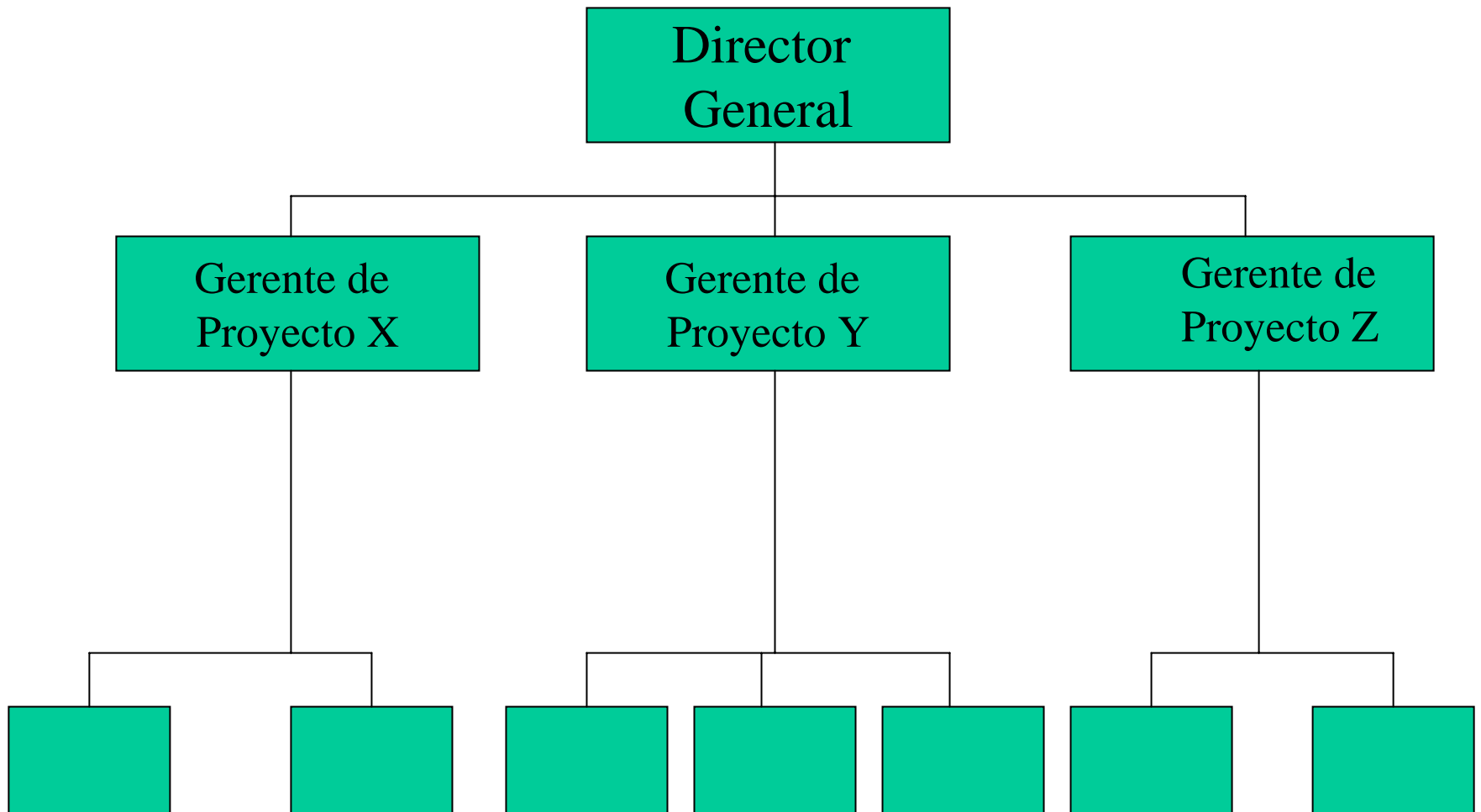
# Estructura Matricial I



# Estructura Matricial II



# Estructura Proyectizada



# Autoridad Gte de Proyecto Vs. Funcional

	Autoridad	Mayor autoridad Del Gte de Proyecto
Mayor autoridad del Gte Funcional	Compartida	

FUNCIONAL

MATRICIAL

PROYECTIZADA

# Matriz de asignación de responsabilidades (RAM)

- Herramienta que relaciona la estructura de la organización del proyecto con la EDT del mismo, de modo que cada elemento del alcance del proyecto tenga una persona responsable asignada.



# Matriz de asignación de Responsabilidades (RAM) (cont.)

- Algunos elementos que se pueden incluir en la matriz de Asignación de Responsabilidades son:
  - Responsabilidad de la Gerencia General
  - Responsabilidad de la Gerencia de Operaciones
  - Responsabilidad especializada
  - Debe ser consultado
  - Puede ser consultado
  - Debe ser notificado
  - Debe aprobar
  - Etc.

# Matriz de asignación de responsabilidades

Tarea (PdeT)	Descripción	Responsable	Aprobación	Soporte	Informe	Consulta

R= Responsable – dueño de las tareas, inicia la acción y se asegura que la acción se realiza; desarrolla tarea o le delega a otros; involucra apropiadamente a otros miembros del equipo.

A= Aprueba – Aprueba o veta acción recomendada; asegura que los miembros del equipo son propiamente informados; asegura que los recursos están disponibles para la implementación.

S= Da soporte – Provee soporte y recursos; comparte experiencia y conocimiento; desafíos / preguntas.

I= Informado – Escucha para asegurar el entendimiento; usa información mantiene retroalimentación abierta; pregunta y expresa opiniones.

C= Consultado – Comparte conocimiento y experiencia; pregunta; ofrece opiniones y sugerencias

# Matriz de asignación de responsabilidades

Persona:	A	B	C	D	E	F
FASE:						
Requerimientos	F	V	R	P	P	
Funcional	F		R	P		P
Diseño	F		V	R	O	
Desarrollo		V	F	R		P
Pruebas			F	P	O	R
P= participante		/ R= responsable / V= Revisión requerida				
O= Opinión requerida		F= Firma requerida				

# Incorporación del personal

Obtener los recursos humanos necesarios para ejecutar el Proyecto. Para ello debe tenerse en cuenta:

- ¿ A quién asignar Gerente de Proyecto?
- ¿ Cómo seleccionar a los miembros del equipo de proyecto?
- Inconvenientes que pueden surgir al armar el equipo de proyecto.
- Causas que pueden provocar una elevada rotación del personal asignado al proyecto.
- Diversidad de necesidades y expectativas de los miembros del equipo de proyecto.

# Incorporación del staff

Factores primordiales que aseguran el éxito del proyecto.  
En orden de importancia son:

- 1.- Elegir la gente correcta
- 2.- Elegir la gente correcta
- 3.- Elegir la gente correcta
- 4.- Definir una organización adecuada
- 5.- Utilizar los sistemas correctos

# Roles y funciones del Gerente de Proyecto

## ROLES:

- Integrador
- Comunicador
- Lider de grupo
- Decisión maker
- Creador de clima

# Roles y funciones del Gerente de Proyecto

## FUNCIONES:

- Planificación, organización y control (tareas, plazos, recursos).
- Análisis de tendencias (plazos y costos).
- Manejo de las interfases.

# Habilidades (skills)

Resultados de una encuesta entre GP

Habilidades mas importantes de los gerentes de proyecto:

- 1.- Habilidades de comunicación
- 2.- Habilidades de organización
- 3.- Habilidades de desarrollo de equipo
- 4.- Habilidades de liderazgo
- 5.- Habilidades para encarar y resolver problemas
- 6.- Habilidades tecnológicas



# ¿Qué se necesita para ser un Gerente de Proyecto Efectivo?

- Flexible
- Toma la iniciativa
- Comunicador
- Integrador
- Organizador
- Tomador de decisiones
- Solucionador de problemas
- Capaz de ver la gran perspectiva

# Desarrollo del equipo

Conceptos complementarios:

- Implica el desarrollo armónico de las habilidades individuales y del equipo, para mejorar el desempeño del proyecto.
- El desarrollo individual (técnico y de gestión) es la base necesaria para desarrollar el equipo.
- El desarrollo como equipo es crítico para que el proyecto pueda alcanzar sus objetivos.

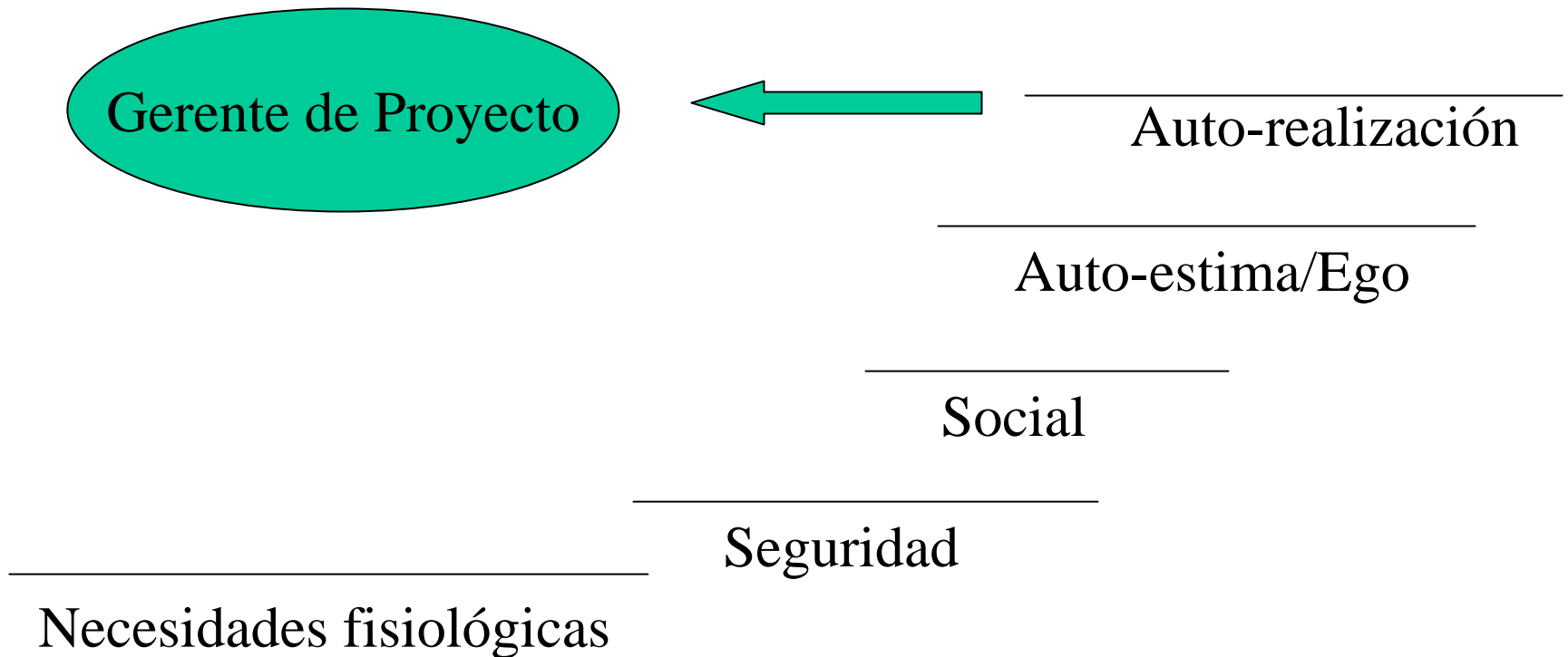
# Liderazgo y motivación en el proyecto

¿Cómo lograr que un individuo o un grupo trabajen de modo de conseguir los objetivos de la organización, así como sus objetivos personales?.

# Liderazgo y motivación en el proyecto

## Teorias del comportamiento

Jerarquías de las necesidades humanas (Maslow)



# Liderazgo y motivación en el proyecto

## Teorías de comportamiento

### Teoría X (Mc Gregor)

- Al trabajador promedio le disgusta el trabajo y lo evita cuando es posible.
- Para conseguir un esfuerzo adecuado, el supervisor debe amenazar con castigos y ejercer una vigilancia cuidadosa de los trabajos.
- El trabajador promedio evita aumentar sus responsabilidades y busca ser dirigido.
- El gerente que acepta la teoría “X”, normalmente ejerce un tipo autoritario de control sobre sus trabajadores y permite poca participación de ellos en la toma de decisiones.

# Liderazgo y motivación en el proyecto

## Teorías de comportamiento

### Teoría “Y” (Mc Gregor)

- El trabajador promedio quiere estar activo y encuentra satisfactorio el esfuerzo físico y mental del trabajo
- Grandes resultados se obtendrán con participación voluntaria, que tenderá a producir auto-dirección hacia las metas, sin la necesidad de coherción y control.
- El trabajador promedio busca oportunidades para su mejora personal y auto-respeto.
- El Gerente que acepta la teoría “Y” normalmente propicia una relación de participación entre la Gerencia y los empleados.

# Liderazgo y motivación en el proyecto

## Teorías de comportamiento

### Teoria “Z” (Ouchi)

- El secreto del éxito y calidad japonés no es la tecnología, sino la forma especial de manejar a la gente.
- Tres ingredientes
  - Confianza
  - Reconocer cada relación cambiante entre las personas
  - Intimidad
- Valores culturales
  - Empleo de por vida
  - Promociones lentas y evaluaciones poco frecuentes
  - Desarrollo de carrera no especializado
  - Toma de decisiones y responsabilidades colectivas

# Liderazgo y motivación en el proyecto

## Estilos gerenciales

Grilla gerencial (Blake & Mouton)

- Visión de la gerencia desde la perspectiva del gerente
- Una teoría bi-dimensional con interés en la persona, en el eje “Y” y con interés en la producción o la tarea, en el eje “X”.



# Grilla Gerencial

	Y		Gerencia de Club		Gerencia de equipo	
	en las pers			Gerencia Hombre - organización		
	Inter		Gerencia empobrecida		Gerencia autoritaria	
						X
		Interes en las tareas				

# Administración VS Liderazgo

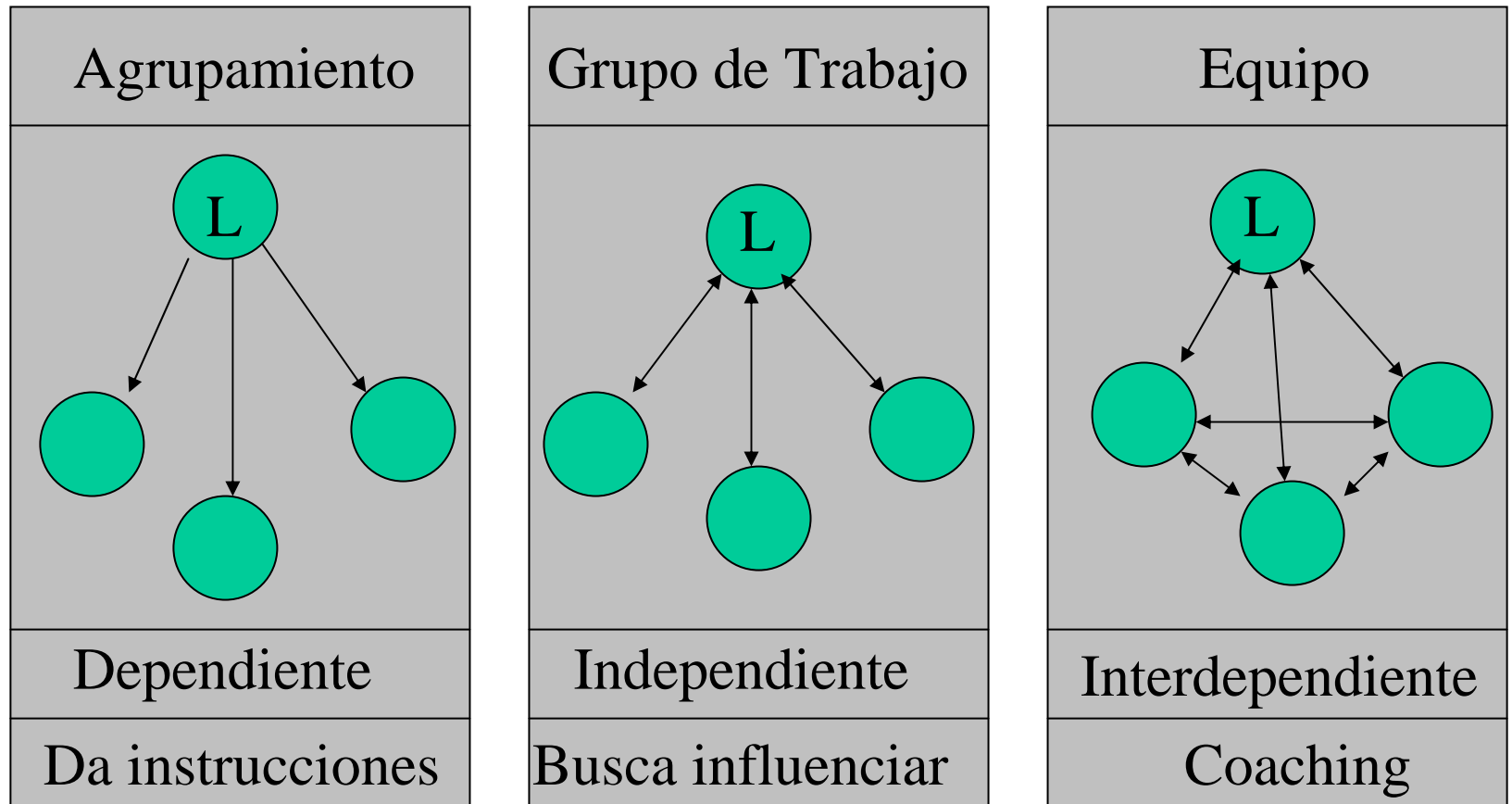
## **Administración:**

- Usa el poder que le da el puesto
- Administrador
- Desafíos: las complejidades
- Foco en tareas y procesos
- Foco en control
- Se maneja por objetivos
- Hace correctamente las cosas

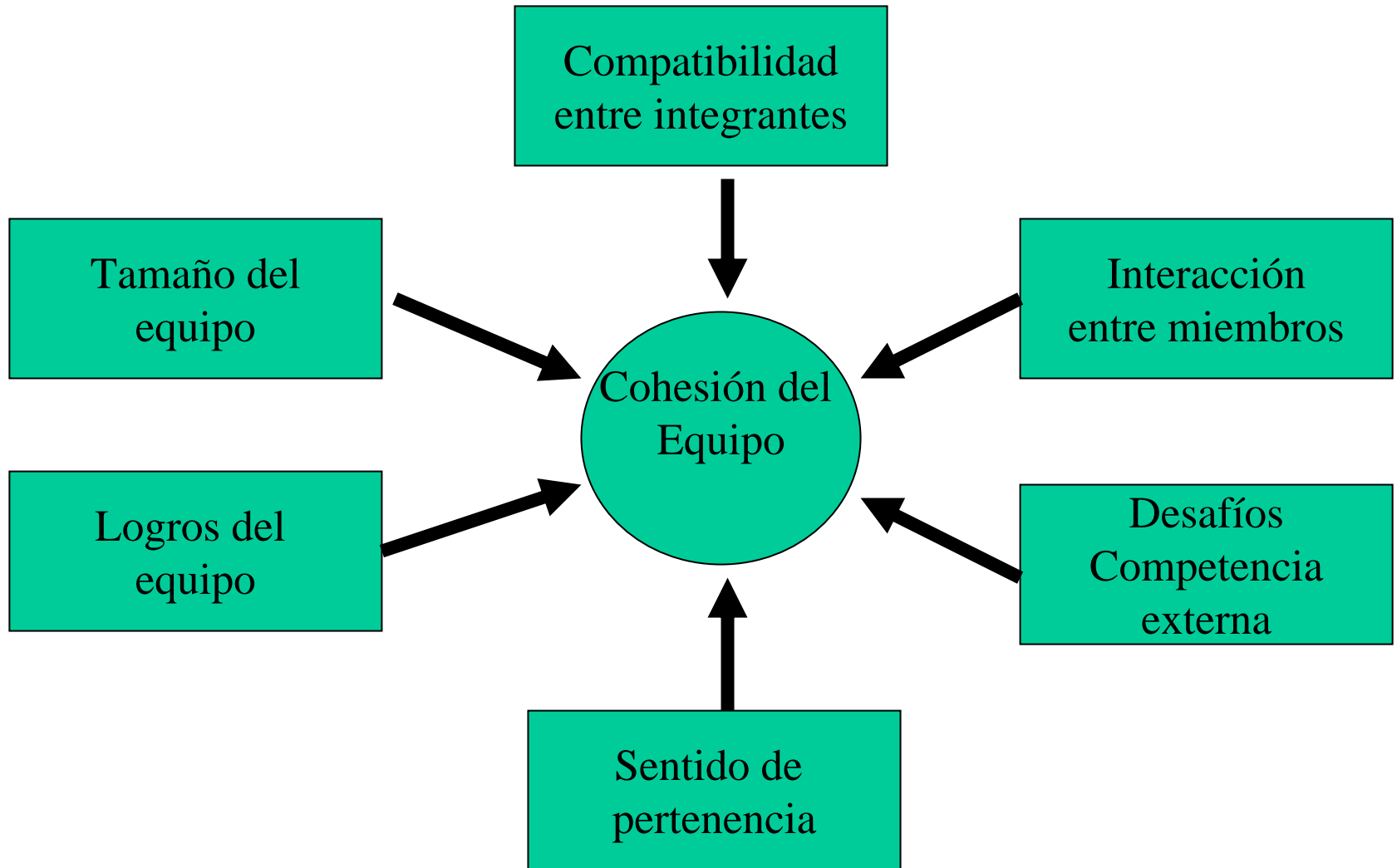
## **Liderazgo:**

- Usa el poder de su personalidad
- Innovador
- Desafíos: los cambios
- Foco en las personas
- Foco en coaching
- Se maneja por visión
- Hace las cosas correctas

# Un grupo no es un equipo



# Factores que contribuyen a la cohesión del equipo



# Tipos de conflictos

- Recursos humanos
- Equipos e instalaciones
- Gastos de capital
- Costos
- Opiniones técnicas e intercambios
- Procedimientos administrativos
- Prioridades
- Cronogramas
- Choques de personalidad
- Responsabilidades

La intensidad relativa de estos conflictos puede variar dentro  
Del ciclo de vida del proyecto

# Visión del conflicto

## **Tradicional:**

- Son causados por gente problemática
- Son siempre negativos
- Deben ser evitados
- Una vez producidos, deben eliminarse

## **Moderna:**

- Son inevitables entre seres humanos
- A veces son beneficiosos
- Son el resultado natural de los cambios
- Pueden y deberían ser manejados

# Fuentes de Conflictos

## **Los conflictos pueden ocurrir por:**

- Determinación de las prioridades del proyecto
- Procedimientos administrativos aplicables al proyecto
- Discrepancias técnicas y decisiones de “trade-off”
- Asignación de recursos humanos
- Costos de los recursos asignados
- Plazos de las actividades del proyecto
- Diversidad de personalidades

# Administración de RRHH - Resumen

- Procesos de la gestión de RRHH

- Estructuras organizacionales

- Funcional

- Matricial

- Proyectizada

- Matriz de asignación de responsabilidades

- Liderazgo

- Motivación

- Desarrollo del equipo

- Conflictos



## Bibliografia

- PMBOK, edición 2000, versión en castellano, cap 9
- Principles of project management; John Adams