

**Curso**

**Introducción a la  
Administración de  
Proyectos**

# Tema 3

Programas y portafolio

El Rol del Director de Proyectos

Trabajo en equipo

Estructuras organizacionales

Chárter de un proyecto



# **Proyectos, portafolios y programas**

¿Qué es un programa?  
¿Qué es un portafolio?



# El Proyecto



# Gestionar los recursos compartidos entre proyectos

Metodologías,  
prácticas,  
plantillas

Supervisar

Capacitar

Coordinar  
comunicación  
entre proyectos

# El Programa



**Administrar de forma conjunta para  
lograr beneficios y control**

**Coordinar y  
centralizar**

**Logro de objetivos**

**Resultado  
común**

**Resolver  
restricciones y  
problemas, ajustar**

# El Portafolio



**Dirigir eficazmente, agrupar y lograr  
objetivos de negocio**

**Identificar,  
priorizar**

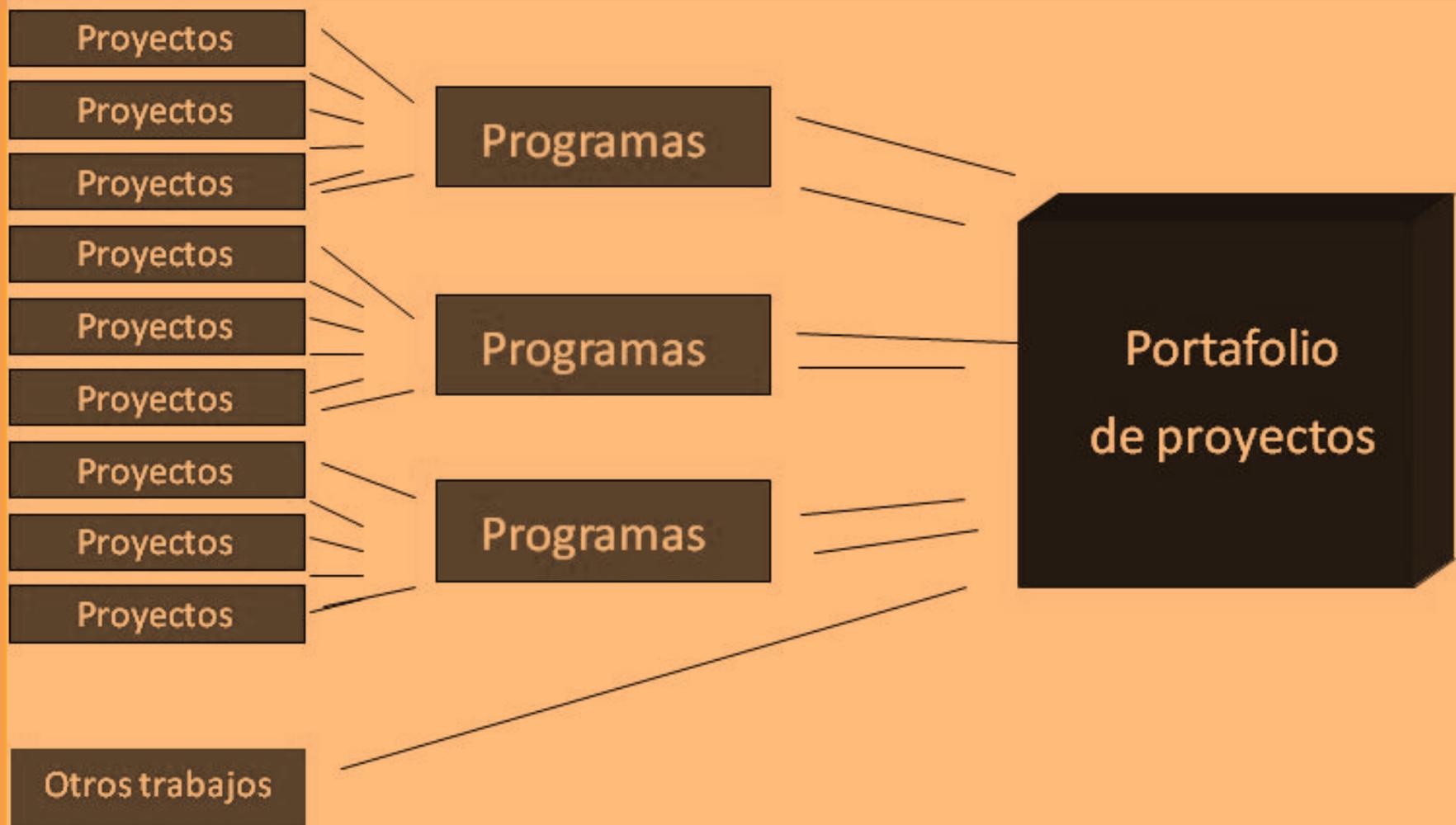
**Autorizar, dirigir**

**Controlar**

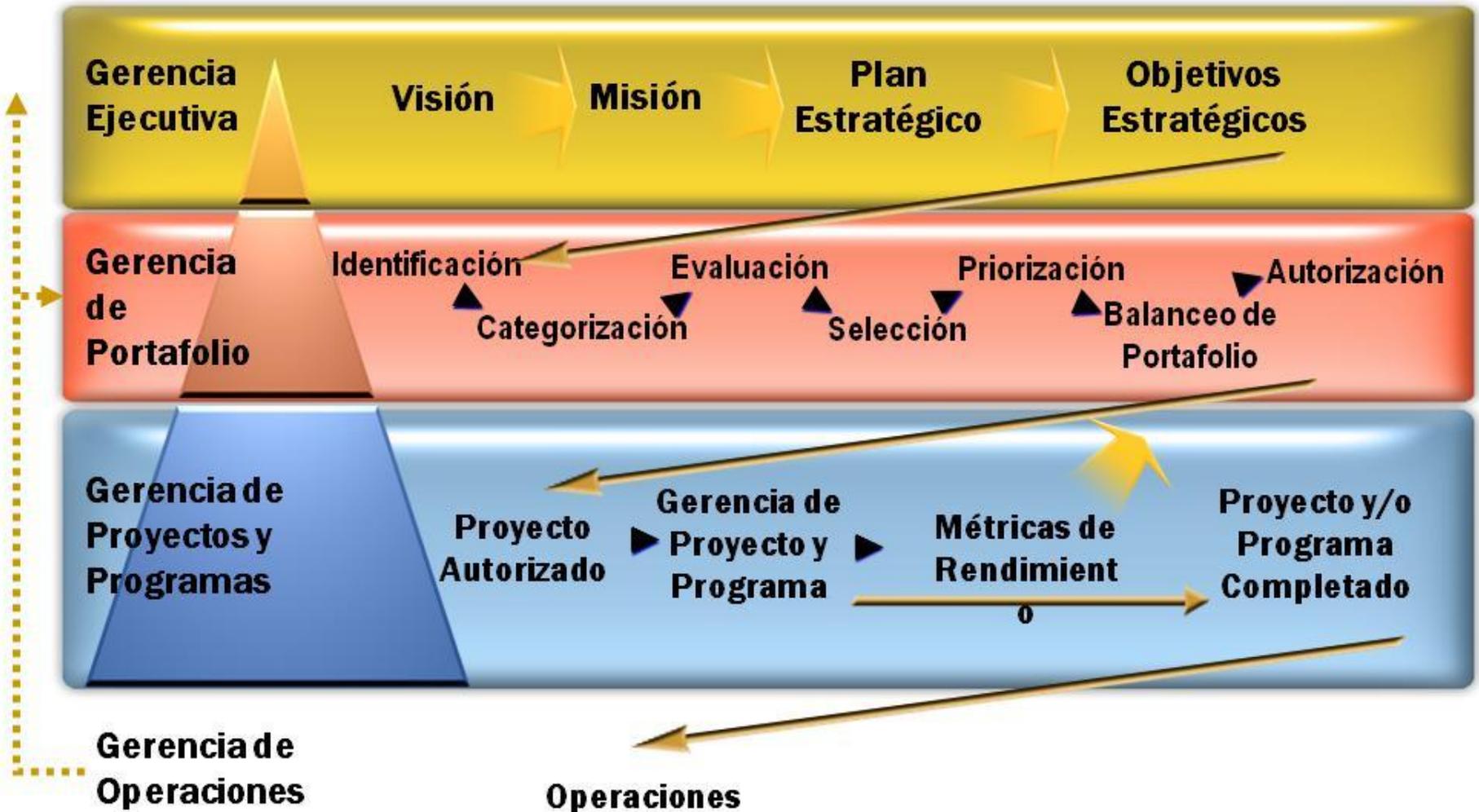
**Interdependientes  
e independientes**

## Portafolio, programas y proyectos

- Un **programa** es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos en forma individual.
- Un **portafolio** es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio.



# Estrategia, Portafolios, Programas y Proyectos





**Los equipos de  
trabajo**



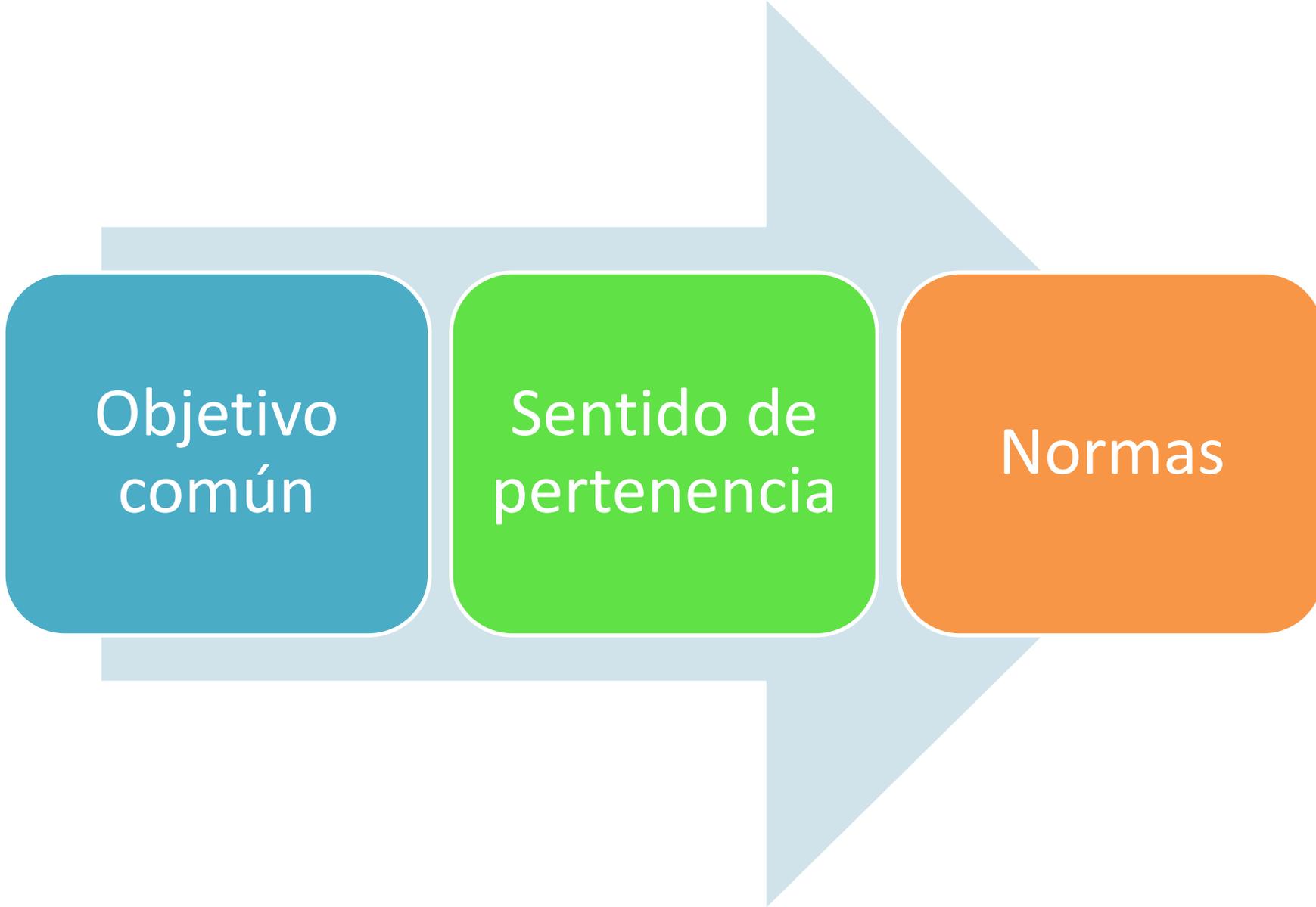
# **Ventajas**

**Productividad / Éxito en tareas complejas / Dimensión social  
Flexibilidad / Facilidad de coordinación / Mejora de la  
satisfacción**

# Riesgos

**Consume más tiempo / Control y administración de los otros / Oposición a los objetivos del equipo / Holgazanería social / Rechazo a miembros del equipo**





Objetivo  
común

Sentido de  
pertenencia

Normas

# Tipos de equipos



## Curva de Rendimiento del Equipo

Repercusión del Desempeño

ALTA

MEDIA

BAJA

Grupo de Trabajo:  
No existe un propósito común



Pseudoequipo:  
La suma del conjunto es menor que el resultado individual

Equipo Potencial:  
Existe la necesidad de aumentar el rendimiento pero no hay claridad en los objetivos y en las responsabilidades

Equipo Verdadero:  
Personas con Competencias Complementarias, se sienten mutuamente responsables

Equipo de Alto Desempeño:  
Sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos con su desarrollo y éxito.

BAJA

MEDIA

ALTA

EFFECTIVIDAD DEL EQUIPO

# Trabajo en equipo

## Grupos vs Equipos

- GRUPOS:
  - Grupo de personas unidas porque comparten algo en común.
  - Funciones, habilidades y responsabilidades individuales.
- EQUIPOS:
  - Grupo de personas que comparten un nombre, una visión, misión, un conjunto de metas y objetivos comunes.
  - Cohesión, asignación de funciones, comunicación, definición de objetivos e interdependencia.



# **Evolución de los equipos**

1. Formación
2. Tormenta
3. Adaptación
4. Desempeño



**Formación**

# Etapa de FORMACIÓN

- Incluye la transición de ser una persona individual a formar parte del equipo.
- Las personas del equipo comienzan a conocerse.
- Por lo general, los miembros del equipo tienen expectativas positivas y muchos deseos de iniciar el trabajo a realizar.

# Etapa de FORMACIÓN

- En esta etapa es poco el trabajo real que se logra, debido al alto nivel de ansiedad que tienen las personas sobre el trabajo en sí y sobre sus relaciones con los demás.
- Se deben exponer las limitaciones del proyecto con respecto al alcance del trabajo, los niveles de calidad, el presupuesto y el programa.



**Tormenta**

## Etapa de TORMENTAS

- En esta etapa el objetivo del proyecto es más claro.
- Los miembros del equipo comienzan a trabajar en las tareas asignadas y el trabajo progresa con lentitud.
- Sin embargo, ahora que se contempla la realidad, quizá no se esté de acuerdo con las expectativas iniciales de las personas.

# Etapa de TORMENTAS



- Durante esta etapa surge el conflicto y aumenta la tensión.
- Surgen sentimientos de enojo, frustración y hostilidad.
- Los integrantes se preguntan cuánto control y autoridad tienen.

## Etapa de TORMENTAS

- En esta etapa la motivación y el espíritu de integración son bajas.
- El Director de Proyecto debe ejercer su liderazgo y autoridad, proporcionar un ambiente de comprensión y respaldo, definir responsabilidades individuales.



# Adaptación

# Etapa de ADAPTACIÓN

- La relación entre los miembros del equipo y el Director de Proyecto han comenzado o se han estabilizado.
- Se reduce el descontento y las expectativas de los miembros de adaptan a la realidad.
- Esta etapa inicia con el desarrollo de confianza.

# Etapa de ADAPTACIÓN



- El control y la toma de decisiones se transfieren del Director al Equipo del Proyecto.
- El Director de Proyecto minimiza su autoridad y asume un papel más de respaldo.

**Desempeño**

# Etapa de DESEMPEÑO

- En esta etapa el nivel de desempeño es alto, el equipo esta deseoso de lograr el objetivo del proyecto.
- El equipo experimenta una sensación de unidad y orgullo de sus logros.
- En esta etapa, el Director delega por completo nivel de autoridad y de responsabilidad.
- Se concentra en ayudar al equipo a ejecutar el Plan de Proyecto y otorgar reconocimiento de sus logros y progresos.



**Equipos exitosos**

# Requisitos para el trabajo en Equipo

- Buena comunicación.
- Equipo concentrado en el trabajo.
- Buena organización.
- Interés por lograr el objetivo.
- Crear un clima democrático.
- Buscar el consenso en la toma de decisiones.
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.



## ¿Por qué fallan los Equipos?

No existen recetas específicas que garanticen el éxito o fracaso del trabajo en equipo, pero algunos aspectos que inducen al fracaso son:

- Metas no claras.
- Falta de soporte del superior.
- Liderazgo no efectivo.
- Individualidad.
- Evitar críticas NO constructivas o “chismes”.



## ¿Cómo prevenir los problemas en el Equipo?

- No permanecer en el problema y dar el siguiente paso a buscar la solución.
- Evitar hasta donde sea posible, la alta rotación de los miembros del equipo.
- Aprovechar realmente las reuniones periódicas.
- Fomentar de manera clara que el éxito del trabajo es responsabilidad de todos.

# 10 C's del trabajo en equipo





**Complementariedad**  
**Comunicación**  
**Confianza**  
**Coordinación**  
**Conflictos resueltos**  
**Clarificar expectativas**  
**Celebración del éxito**  
**Consenso**  
**Constancia**  
**Compromiso**

# El Director de Proyecto



¿Qué hace un  
**director** de  
proyecto?

- Identifica **requisitos**
- Establece **objetivos** claros y posibles
- **Equilibra** calidad, alcance, tiempo y costo
- **Adapta** especificaciones, planes y enfoque a inquietudes y expectativas
- **Elaborar** documentos del proyecto





**Conocimiento**  
**Desempeño**  
**Personal**



**No es un gerente  
funcional**

A photograph of a man and a woman in a factory or industrial setting. The man, on the left, is wearing a blue and white striped shirt and a red tie, and is holding a clipboard. The woman, on the right, is wearing a light blue button-down shirt and is smiling. The background is blurred, showing industrial lights and equipment.

**No es un gerente  
operativo**

A close-up photograph of a man's face as he looks through a pair of black binoculars. The binoculars are held up to his eyes, and the lenses show a vibrant sunset over a body of water. The sun is low on the horizon, casting a golden glow across the sky and reflecting on the water. The sky is filled with soft, white clouds. The man's face is partially visible, showing his nose and the side of his head. The background is a solid, dark blue color.

**El Director de  
Proyecto es ...**

**...la persona que asume la responsabilidad global de coordinar un proyecto, sin importar su tamaño, para asegurarse de que el resultado final deseado se produzca a tiempo, dentro el presupuesto y con la calidad esperada.**



**Su misión es dirigir el  
equipo de que dispone  
para alcanzar los  
objetivos del proyecto.**



# Un gerente de proyecto debe

Conocer el ambiente | Tener experiencia | Contar con iniciativa | Conocer y motivar a su equipo | Ser líder | Sostener buenas relaciones personales



# Un gerente de proyecto debe

Tener entusiasmo | Conocer sobre Administración de Proyectos | Tener orientación hacia el cliente |  
Conocer y motivar a su equipo | Ser líder |  
Sostener buenas relaciones personales



# Competencias del Gerente de Proyecto

Trabajo en equipo

Comunicación

Toma de decisiones

Proactividad

Manejo de conflictos

Manejo de

herramientas



# Estructuras organizacionales





**Funcional**

# Estructura Funcional

- La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros del equipo están agrupados según la especialidad, área o departamento funcional.
- Se basa en la “Doctrina de la Especialización” en que es más fácil dirigir especialistas si éstos están agrupados y son supervisados por un individuo que posee conocimientos y habilidades similares.
- En este tipo de organización, los proyectos se restringen a la función.
- Tienden a ser estructuras muy verticales.
- Limitación de los recursos enfocados a únicamente el proyecto.

**Director Ejecutivo**

Coordinación de Proyecto

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

# Matricial



# Estructura Matricial

- Presentan una mezcla de las características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos.
- Es un intento por maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las organizaciones funcionales y proyectizadas.
- Las personas reportan a dos supervisores.
- Mantiene las líneas verticales de autoridad.
- Se clasifican en matriciales débiles, equilibradas y fuertes.

# Estructura Matricial

- *Organización Matricial Fuerte*, donde el balance de poder reside en el gerente de proyectos.
- *Organización Matricial Débil*, donde el balance de poder reside en el gerente funcional.
- *Organización Matricial Equilibrada*, donde el poder está balanceado entre los gerentes funcionales y el gerente de proyectos.

**Matricial débil**

**Director Ejecutivo**

Coordinación de Proyecto

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Matricial equilibrada**

**Director Ejecutivo**

Coordinación de Proyecto

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Director Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Matricial fuerte**

**Director Ejecutivo**

Coordinación de Proyecto

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Gerente Directores Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Director Proyecto**

**Personal**

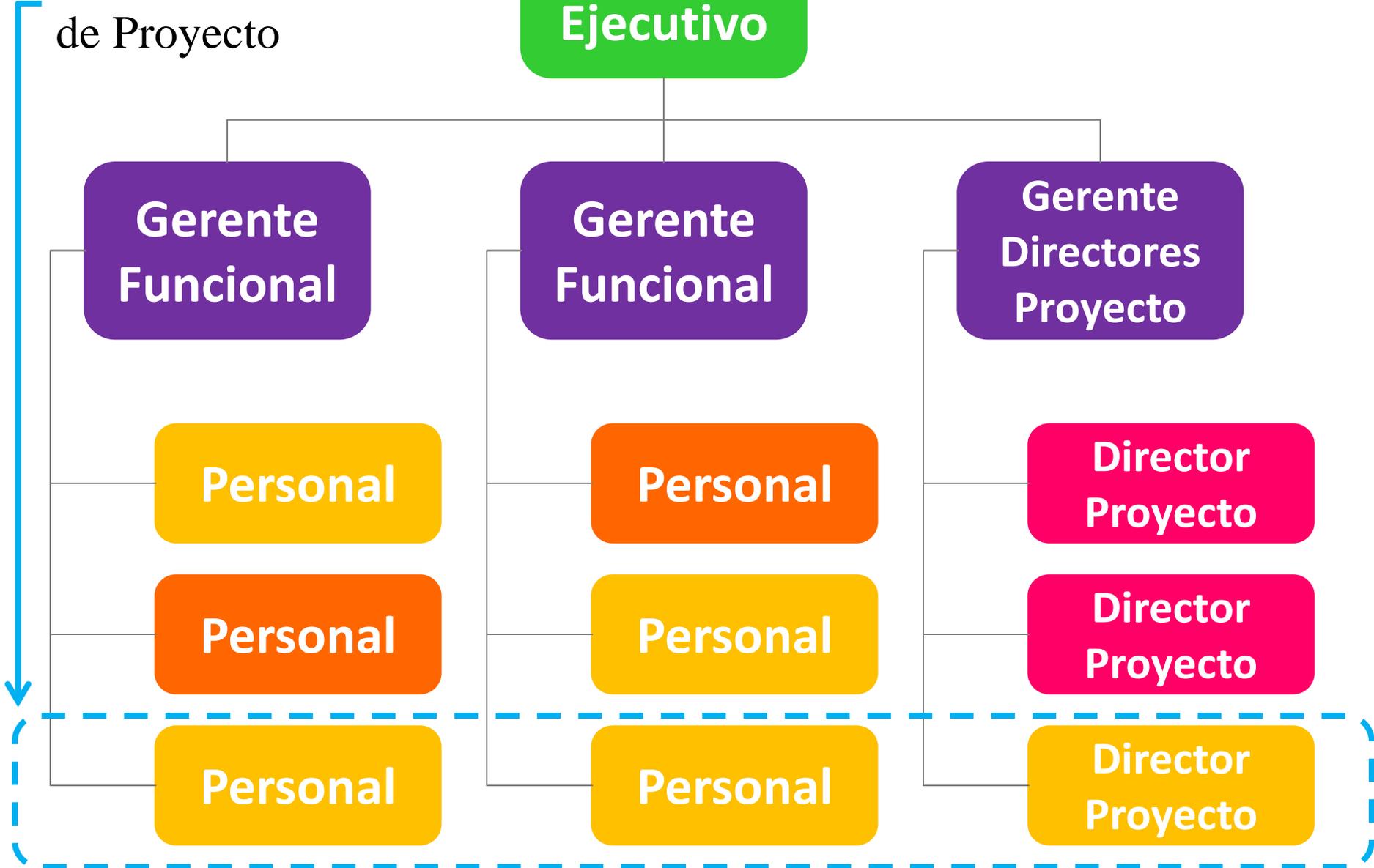
**Personal**

**Director Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Director Proyecto**



# Orientada Proyectos

# Estructura Proyectizada

- Sus operaciones se basan principalmente en proyectos.
- Obtienen sus ingresos principalmente de ejecución de proyectos para otros en virtud de un contrato.
- Organizaciones que realmente han adoptado un Sistema de Gestión de Proyectos.
- Directores cuentan con un alto grado de independencia y autoridad.
- Miembros del equipo ubicados en un solo lugar.

Coordinación  
de Proyecto

**Director  
Ejecutivo**

**Director  
Proyecto**

**Director  
Proyecto**

**Director  
Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Combinada**

Coordinación de Proyecto B

**Director Ejecutivo**

Coordinación de Proyecto A

**Gerente Funcional**

**Gerente Funcional**

**Gerente Directores Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Director Proyecto**

**Personal**

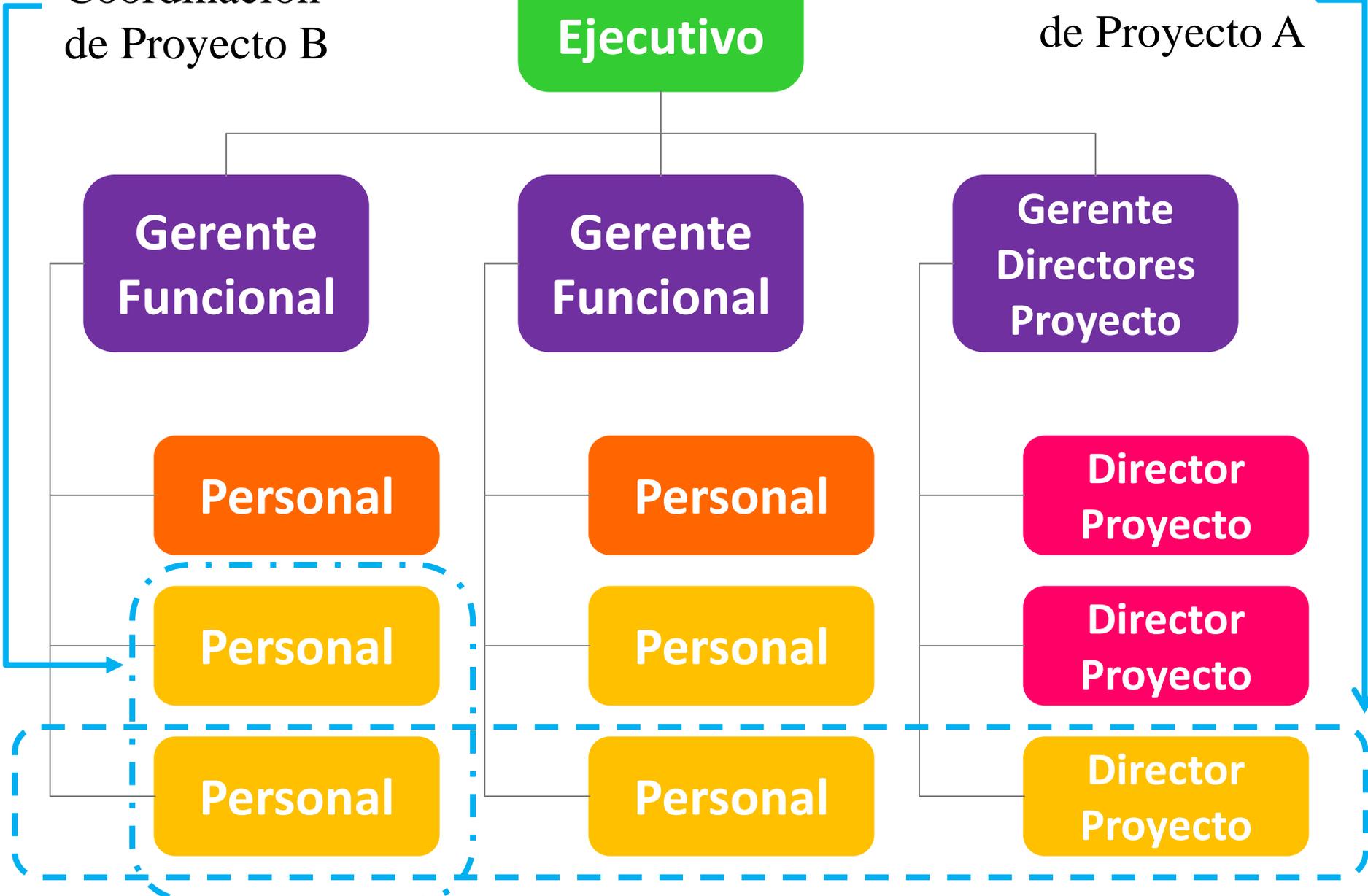
**Personal**

**Director Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Director Proyecto**



Características del Proyecto	Funcional	Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	Orientada a proyectos
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de recursos	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

# Chárter de Proyecto



# El **Acta** de Proyecto





**¿Para qué?**

**Autoriza formalmente proyecto o  
fases de éste**

**Documenta  
requisitos  
(necesidades  
y  
expectativas)**

**Asigna un director**

**Identifica  
interesados**



**Vincula** a la  
**estrategia** de  
**empresa** y a  
**sus**  
**operaciones**

# En resumen

# Elementos que integran el **Charter**



- **Fecha:** Fecha de elaboración de la primera propuesta.
- **Nombre del Proyecto:** En relación directa con el producto final del PFG y con su objetivo general.
- **Áreas de conocimiento/procesos:** Deberá establecerse cuáles serán las áreas de conocimiento que serán trabajadas así como los grupos de procesos. Cuanto más específico, mejor.

- **Áreas de aplicación (Sector/actividad)**: enunciar el sector: Construcción, banca, TI, RSC, etc.).
- **Fecha de inicio/finalización del proyecto**: La fecha de inicio es la misma fecha de elaboración de la primera propuesta, la fecha de fin es la de presentación al Tribunal Examinador.

- **Objetivos del proyecto:** El objetivo general está relacionado con la realización del producto principal del proyecto y con su nombre.

Todos los objetivos, general y específicos comienzan con un verbo de acción, deben ser frases completas (con sentido) y deben tener un ¿qué? y un ¿para qué?

**Específicos:** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;

**Realizables:** que sea posible obtenerlos, ejecutarlos conociendo los recursos y las capacidades a disposición

**Limitado en tiempo:** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

- **Justificación ó propósito del proyecto:** Debe indicar cuál es la motivación principal del proyecto. Debe cuidarse que esto NO sea una repetición de los objetivos ya expuestos. Debe incluir cuales son los beneficios que se obtendrá al dar la solución
- **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto:** con claridad y algún grado de detalle, pues permite una mejor visualización de los resultados que obtendremos al final. De igual forma con cada uno de los subentregables de primer nivel.

- **Supuestos:** Para lograr los productos entregables se cuenta con que se darán ciertas condiciones clave, mismas que si cambian, nos harían replantear el proyecto.
- **Restricciones:** Tienen que ver con tiempo disponible de los recursos, acceso a recursos e información, etc.

- **Información histórica relevante:** es muy valioso determinar y evidenciar antecedentes específicos de la organización o sector de actividad en la materia propia de que trata el proyecto. Incluir cuadros, gráficos, manuales, estándares.
- **Información de grupos de interés:** el proyecto puede tener interesados que apoyen o dificulten su avance. Aquí deben evidenciarse con sus roles principales. Clientes directos e indirectos

# Frases para recordar...

El que quiera ser líder debe ser  
puente.

*Proverbio Galés*

No puedo cambiar la dirección del  
viento, pero sí ajustar mis velas para  
llegar siempre a mi destino.

*J. Deam*