



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

# Unidad 3

## Administración de Proyectos I

Universidad para la Cooperación Internacional

# Tema 3

- Equipos de trabajo
- Los interesados
- Procesos del área de Integración
  - Del Grupo de procesos de inicio Proceso 1: Desarrollar el Acta de Constitución o Chárter de un proyecto

Los materiales de este curso están basados en la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®)*–Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017.

Las definiciones del glosario indicadas con un asterisco han sido tomadas de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®)* –Sexta Edición, Project Management Institute Inc., 2017.

PMI y PMBOK son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.



# 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**



## 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

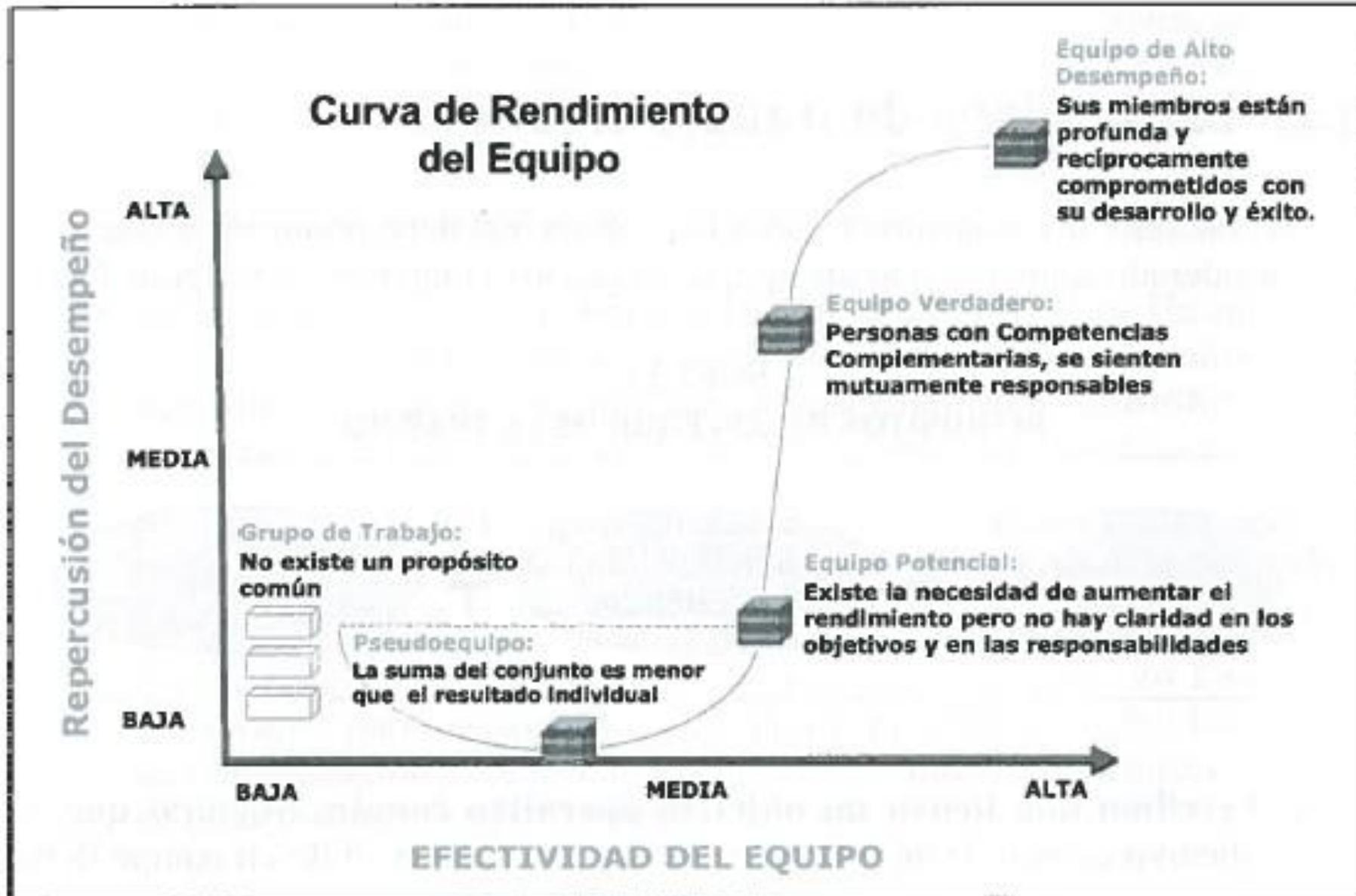
Equipo de Alto Desempeño:  
Sus miembros están profunda y recíprocamente comprometidos con su desarrollo y éxito.

BAJA

MEDIA

ALTA

EFFECTIVIDAD DEL EQUIPO



# Evolución de los equipos

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



# 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.



# 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.



## 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.

# Etapa de DESEMPEÑO

- En esta etapa el nivel de desempeño es alto, el equipo está 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.

# ¿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.

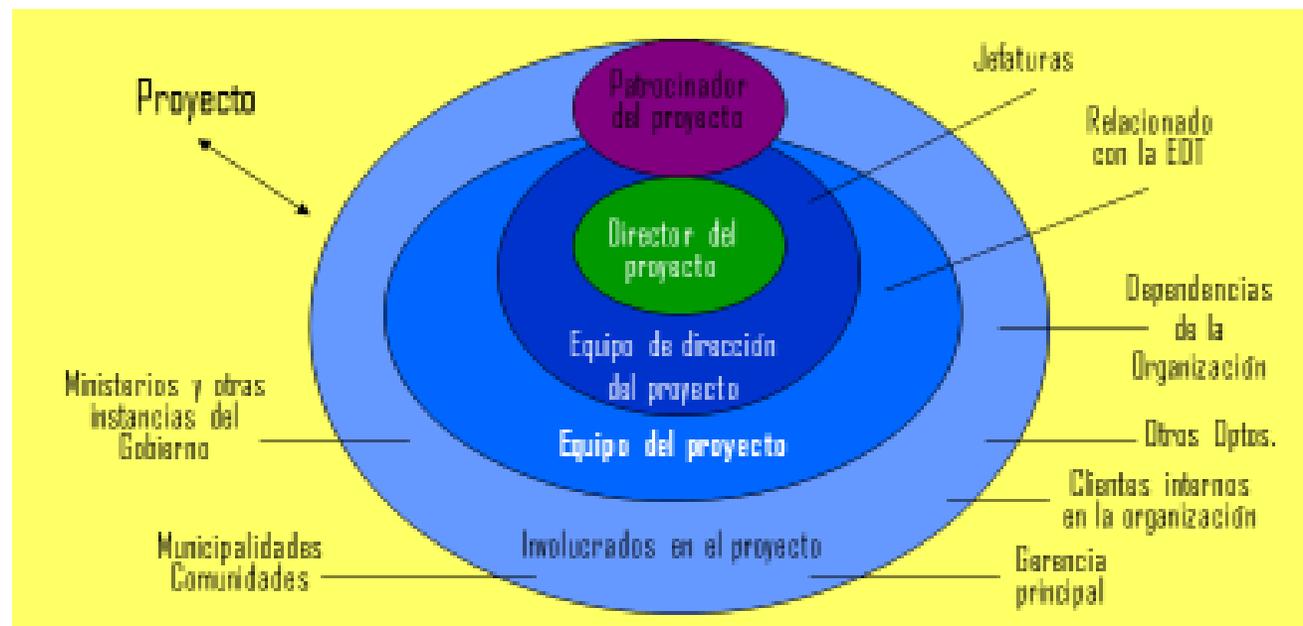
# Los interesados ¿Quiénes son?



# Los involucrados del proyecto

- Los interesados o involucrados (**Stakeholders**) del proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o de su conclusión.
- También pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto.
- Los interesados tienen niveles de autoridad y responsabilidad variables al participar en un proyecto, que pueden cambiar a lo largo del curso del ciclo e vida del proyecto.

# Interesados en el Proyecto



- **No identificar a un involucrado** puede causar problemas significativos a un proyecto.
- A veces, los involucrados **con influencia negativa son ignorados** por el equipo del proyecto, poniendo en riesgo el éxito de sus proyectos.



**Clientes/ Usuarios**



**Patrocinador**



**Comite de portafolio**



**Equipo de trabajo**



**Directores de programa**



**PMO  
(oficina de proyectos)**



**Director de proyecto**



**Jefatura funcional**



## Los involucrados clave...

- **Director del proyecto:** Persona responsable de dirigir el proyecto.
  - **Cliente / usuario:** Persona u organización que utilizará el proyecto. Puede haber múltiples niveles de clientes. Los primeros adquieren el producto y los otros lo utilizan directamente.
  - **Organización ejecutante:** Empresa cuyos empleados participan más directamente en el proyecto.
- 



## Los involucrados clave...

- **Miembros del equipo del proyecto:** El grupo que realiza el trabajo del proyecto.
  - **Equipo de dirección del proyecto:** Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
  - **Patrocinador:** La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios para el proyecto.
- 

- 
- 
- **Influyentes:** Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o uso del producto del proyecto, pero debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
  - **Oficina de gestión de proyecto (PMO)**  
Organización con responsabilidad directa o indirecta sobre el resultado del proyecto.

# Para identificar a los involucrados se puede usar el siguiente cuadro:

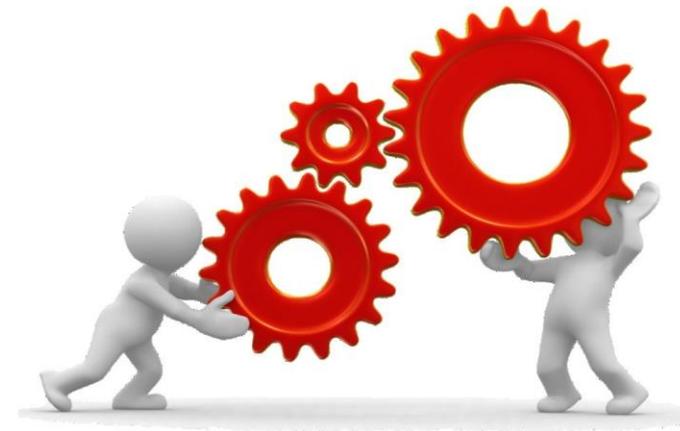
| Involucrado | Interés<br>(alto-medio-bajo) | Influencia<br>(alto-medio-bajo) | Requerimientos<br>básicos | Datos del involucrado<br>(ubicación, teléfono,<br>Email., etc) |
|-------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--|
|             |                              |                                 |                           |  |
|             |                              |                                 |                           |  |

# Iniciamos con el Área de Integración



# Definición

- La gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.





# *Objetivos de la integración*

# *1. Concluir el proyecto*

| <u>M</u> | <u>T</u> | <u>W</u> | <u>T</u> | <u>F</u> | <u>S</u> | <u>S</u> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|          |          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       |
| 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       | 19       |
| 20       | 21       | 22       | 23       | 24       | 25       | 26       |
| 27       | 28       | 29       | 30       | 31       |          |          |





## *2. Lograr la satisfacción del cliente*



# *Actividades a realizar en la integración*



# *1. Identificar*

## *2. Definir*





## ***3. Combinar***

# 4. Unificar



# 5. *Coordinar*





# *Procesos de la Integración*

## GRUPOS DE PROCESOS

|          | INICIO  | PLANIFICACIÓN   | EJECUCIÓN  | MONITOREO Y CONTROL  | CIERRE                           |
|----------|---|---|--|--|----------------------------------|
| PROCESOS | <i>Desarrollar el Acta de constitución del Proyecto</i> | <i>Desarrollar el Plan para la dirección del Proyecto</i> | <i>Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto</i><br><i>Gestionar el conocimiento del proyecto del proyecto</i> | <i>Monitorear y controlar trabajo del proyecto</i><br><i>Realizar control integrado de cambios</i> | <i>Cerrar el proyecto o fase</i> |

Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición*, Project Management Institute Inc., 2017, Tabla 1-1, Página 556.

*En esta semana analizaremos el siguiente grupo de proceso:*

## ***GRUPOS DE PROCESOS***

***PROCESOS***

***INICIO***

***Desarrollar el  
Acta de  
constitución  
del Proyecto  
(Chárter)***

# Proceso 1: INICIO- Desarrollar el Acta de Constitución de un Proyecto (Chárter)



# *El Acta de Constitución del Proyecto*

“Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Los beneficios clave de este proceso son que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto.”

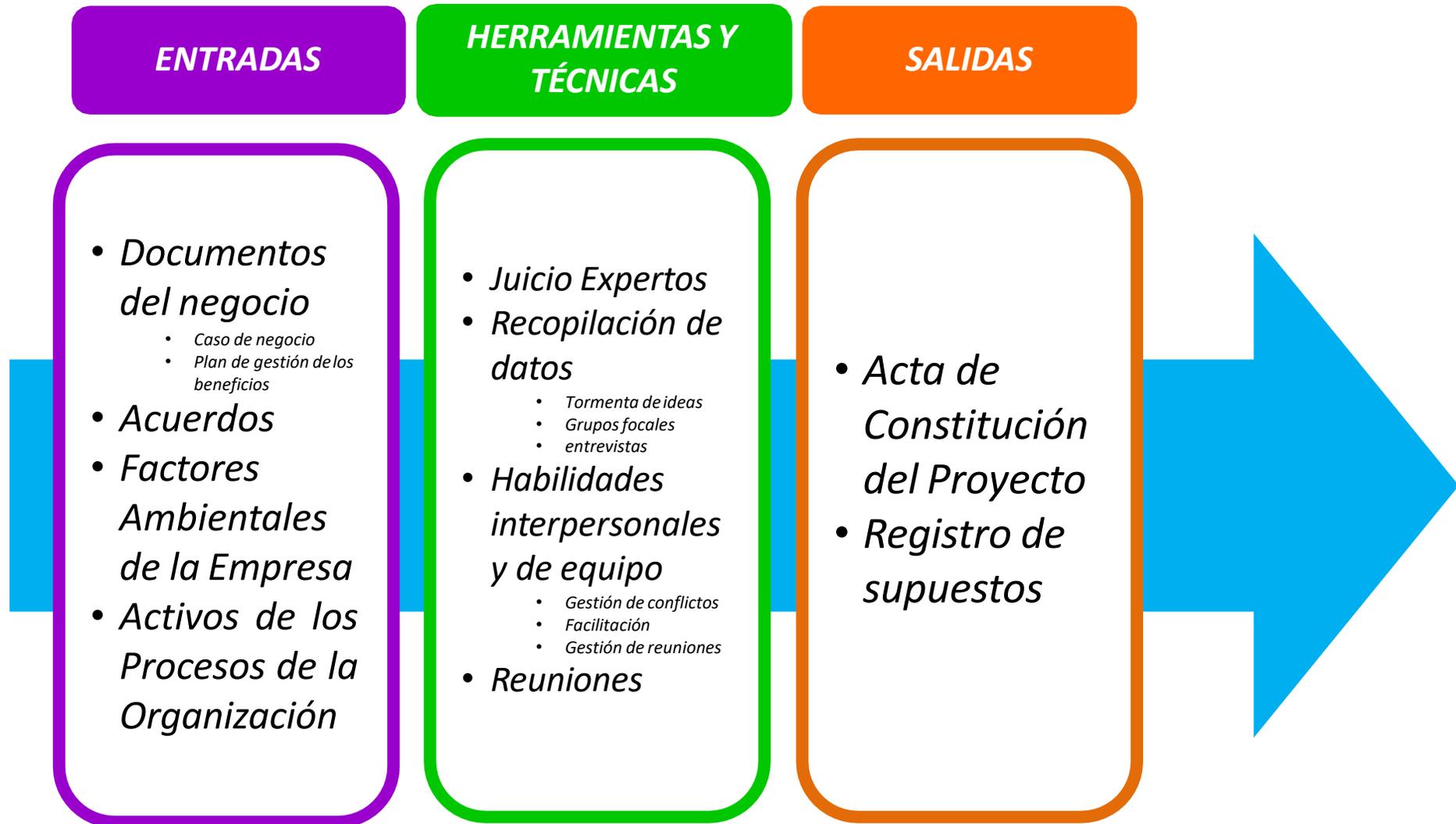
# *El Acta de Proyecto*

Autoriza formalmente un proyecto o una fase.

Documenta los requisitos iniciales para satisfacer necesidades y expectativas de los interesados.

Confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Establece una relación de Cooperación entre la organización ejecutante y la solicitante. Aquí se debe asignar al director del proyecto.



**Proceso 1: INICIO- Desarrollar el Acta de Constitución de un Proyecto (Chárter)**

Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición*, Project Management Institute Inc., 2017, Gráfico 4-2, Página 75.

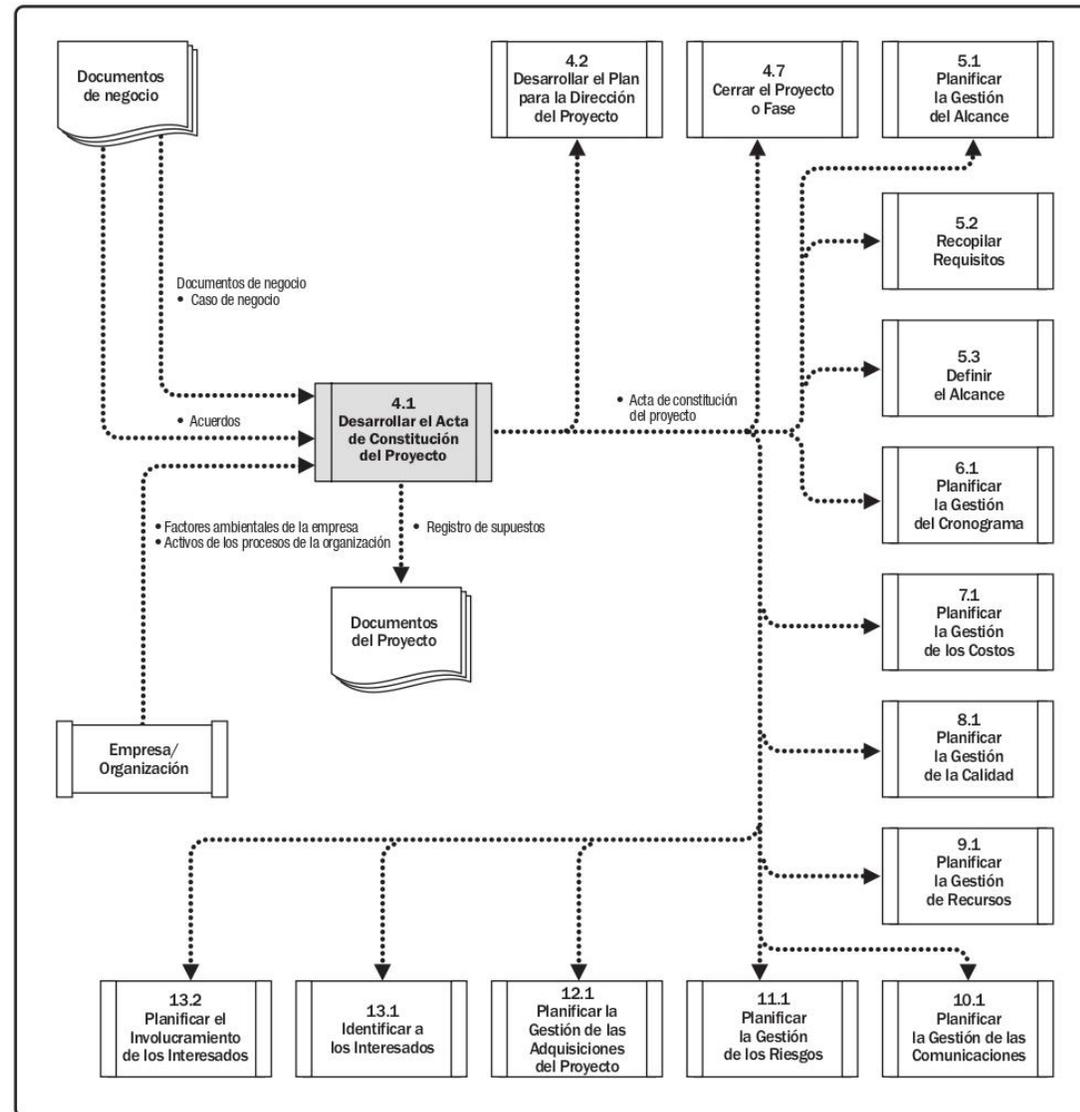


Gráfico 4-3. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Diagrama de Flujo de Datos



***Entradas***

# *1. Documentos del negocio*



# *Caso de Negocio*

- Si vale o no la pena realizar el proyecto
- Factibilidad
- Costo – beneficio
- Puede incluir información de
  - Necesidades del negocio
  - Análisis de la situación
  - Recomendación
  - Evaluación

# *Plan de Gestión de beneficios*

El plan de gestión de beneficios del proyecto es el documento que describe el modo y el momento en que se entregaran los beneficios del proyecto, y describe los mecanismos que deben estar a disposición para medir esos beneficios.



## 2. *Acuerdos*

Los acuerdos pueden tomar la forma de contratos, memorandos de entendimiento (MOUs), acuerdos de nivel de servicio (SLA), cartas de acuerdo, declaraciones de intención, acuerdos verbales, correos electrónicos u otros acuerdos escritos.

Normalmente se utiliza un contrato cuando el proyecto se lleva a cabo para un cliente externo.

# *3. Factores Ambientales*

- Condiciones del Mercado
  - Normas
  - Regulaciones
  - Clima político de la organización
  - Estándares gubernamentales
  - Expectativas de los interesados
- 

## *4. Activos de los procesos de la organización*

- Procesos y políticas de la empresa
- Plantillas
- Métodos de monitoreo
- Información de empresa
- Lecciones aprendidas



# *Técnicas y herramientas*

# *1. Juicio experto*

- Unidades en la organización
- Consultores, expertos
- Interesados, patrocinador
- Asociaciones profesionales
- Grupos de interés
- PMO

## *2. Recopilación de datos*

- Lluvia de ideas
- Grupos focales
- Entrevistas

# *3. Habilidades interpersonales y equipo*

- Gestión de conflictos
- Facilitación
- Gestión de reuniones

## 4. Reuniones

- Reuniones con interesados clave para identificar
- Objetivos
- Criterios de éxito
- Entregables clave
- Requisitos de alto nivel
- Resumen de hitos



***Salidas***

# ***1. Acta de Constitución del Proyecto (CHARTER)***



*Propósito o  
Justificación del  
Proyecto*

*Objetivos y criterios  
de éxito*

*Requisitos  
de alto  
nivel*

*Descripción de alto nivel del proyecto*

*Indica responsable de  
aprobar el proyecto  
(éxito)*

*Patrocinador  
Aprobación del acta*

*Riesgos alto  
nivel*

*Hitos alto  
nivel*

*Costos alto  
nivel*



*Elementos que  
integran el **Chárter***



- **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.

- **Identificación de riesgos:** El riesgo en un proyecto es un evento incierto o condición incierta que si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre el proyecto.
- **Presupuesto del proyecto:** Se debe detallar cuánto costará el proyecto y cuáles son los montos relacionados con cada gasto o inversión.
- **Hitos:** Los hitos son puntos de control y deben coincidir con los entregables indicados en el chárter. Es necesario indicar cuál es la fecha de inicio y la fecha final.

- **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.

|   |  |
|---|--|
| <b>Proyecto</b>                                     |  |
| <b>Oportunidad de Negocio</b>                       |  |
| <b>Justificación del Proyecto</b>                   |  |
| <b>Objetivos del Proyecto</b>                       |  |
| <b>Descripción del Proyecto</b>                     |  |
| <b>Requerimientos</b>                               |  |
| <b>Descripción del Producto/Servicio</b>            |  |
| <b>Límites del Proyecto</b>                         |  |
| <b>Alcance del Proyecto (tiempo-coste)</b>          |  |
| <b>Entregables</b>                                  |  |
| <b>Antecedentes</b>                                 |  |
| <b>Impacto en el Organigrama de la Organización</b> |  |
| <b>Gerente del Proyecto (PM)</b>                    |  |
| <b>Usuarios Clave (Key Users)</b>                   |  |

# *Ejemplos de Actas de Constitución del Proyecto*

## ACTA DE INICIO DE PROYECTO

23 de mayo de 2011, Santa Catarina Nuevo León

Universidad Tecnológica Santa Catarina  
Organismo Descentralizado del Gobierno de Nuevo León  
R.F.C UTSC-980930-Q11  
Carretera Saltillo Monterrey km 61.5 C.P. 66359  
Santa Catarina, N.L

|                                      |   |                                 |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|
| <b>Nombre del proyecto</b>           | Sistema Administrativo de Activos Fijos(SAAF) |                                 |
| <b>Fecha de Inicio</b>               | 2 de mayo de 2011                             | <b>Duración estimada(meses)</b> |
| <b>Fecha de terminación Estimada</b> | 8 de Agosto de 2011                           | 3 meses                         |

**Objetivo General** Desarrollar un software para la administración de Activos Fijos de la Universidad Tecnológica Santa Catarina.

**Alcance** El sistema realizara altas, bajas y modificaciones de Activos Fijos. Impresión de etiquetas con la ubicación, descripción, responsable y código de barra del activo fijo. Impresión de reportes del inventario (ubicación, responsable, cantidad en inventario físico) de activos fijos. Implementar el uso de sesión por usuario y permisos para seguridad del sistema.

**Presupuesto Total** (valor del proyecto) El valor aproximado del proyecto fluctúa entre los \$6,000.00 y \$10,000.00.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Aportación en Efectivo</b> | <b>Aportación en Efectivo de Otras Instituciones</b> |
| \$0.00                        | \$0.00   |

### Fuentes de Financiamiento

(Instituciones o empresas que participan en el desarrollo del proyecto con recursos que aportan en dinero o en especie).

- **Universidad Tecnológica Santa Catarina**, la institución apoyara con el acceso a las instalaciones de la universidad para el desarrollo del software.
- **Personal docente de la Universidad Tecnológica Santa Catarina**, colaborara apoyando en el desarrollo del proyecto.

### Participantes

| Nombre Completo              | Líder de Proyecto | Institución                            |
|------------------------------|-------------------|--|
| María de la Luz Garza Flores |                   | Universidad Tecnológica Santa Catarina |

# Ejemplos de Actas de Constitución del Proyecto

| ACTA DEL PROYECTO  |   |
|--|---|
| Fecha  | Nombre de Proyecto  |
| 17/05/2012   | Propuesta de un plan de calidad para los servicios de educación de la UCI |
| Área de conocimiento / proceso:  | Área de aplicación (Sector / Actividad):                                  |
|  | Educación en tres dimensiones: tecnológica, académica y comunicaciones.   |
| Proceso de inicio y planificación  |   |
| Áreas: Integración, alianzas, tiempo, costo, calidad, comunicaciones y riesgos.  |   |
| Fecha de inicio del proyecto   | Fecha tentativa de finalización del proyecto                              |
| 17/05/2012   | 05/11/2012  |
| <b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>  |   |
| Objetivo general<br>Definir una propuesta de calidad para los procesos educativos con la finalidad de cumplir con las expectativas esperadas tanto por la gerencia de la universidad como por las autoridades educativas y clientes.   |   |
| Objetivos específicos  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de la situación actual de la calidad de los servicios educativos, de acuerdo a los criterios de calidad que permitan cumplir con los reglamentos de la UCI, autoridades académicas y clientes.</li> <li>Identificar los procesos que se involucran en el sistema superior de calidad institucional, para proponer las mejoras relacionadas con la calidad.</li> <li>Desarrollar las herramientas para control y aseguramiento de la calidad de los servicios educativos.</li> <li>Diseñar el plan de implementación de acciones para asegurar la calidad de los servicios de educación que se ofrecen de acuerdo a los criterios esperados.</li> </ul>   |   |
| <b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>  |   |
| Alfianza la excelencia y calidad de los servicios educativos ofrecidos, con lo cual se consolida la posición distintiva de la UCI.   |   |
| Los principales beneficios que se esperan con este proyecto son:   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir las fallas o errores en los procesos.</li> <li>Disminuir el costo de la no calidad.</li> <li>Mejorar los procesos de toma de decisiones por la adecuada comprensión de los procesos.</li> <li>Satisfacción a los estudiantes.</li> </ul>   |   |
| <b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama de la calidad de los servicios educativos</li> <li>Identificación de los procesos involucrados en el sistema de calidad y selección de los que se trabajarán.</li> <li>Desarrollo de herramientas para control y aseguramiento de calidad</li> <li>Plan de implementación de acciones.</li> </ul>  |   |
| <b>Supuestos</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto se sustenta en una necesidad real de la organización.</li> <li>Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto.</li> </ul>  |   |
| <b>Restricciones</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con un plazo de cinco meses y medio para el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta el tiempo del seminario y lecturas del PFG, así como a defensas.</li> <li>El proyecto se desarrollará tanto en horas laborales como no laborales.</li> <li>El presupuesto asignado toma en cuenta únicamente las horas de trabajo hombre.</li> </ul>   |   |
| <b>Información histórica relevante</b>   |   |
| La UCI cuenta con programas educativos de vanguardia, en distintas áreas como turismo, inocuidad de alimentos, proyectos, derecho, entre otros; en los últimos años la universidad ha apostado por un modelo de educación mixta, en el que se involucra elementos de educación tradicional y educación por medios virtuales. Actualmente se dedican grandes esfuerzos por brindar un servicio que destaque por su alta calidad, tanto en contenidos, docentes, relación de los estudiantes con la institución, uso de la tecnología, entre los aspectos más destacados, por lo cual gran parte del personal ha recibido capacitaciones en e-learning y en este momento hay un departamento que se dedica a velar por la calidad de los cursos que se imparten. |   |
| <b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b>  |   |
| Involucrados directos(x):  |   |
| Contraloría de servicios-Comisariado   |   |
| Estado Virtual de Aprendizaje (EVA) patrocinador del proyecto-Talía A. Arango, Patricia Vega y Yasmín Arévalo  |   |
| Decanatura por áreas académicas  |   |
| Estudiantes  |   |
| Involucrados indirecto(x):   |   |
| Demás departamentos de la institución  |   |
| Mercado de clientes  |   |
| Comesup  |   |
| Complencia   |   |
| Aprobado por:  | Firma:  |
| Realizado por  |   |

# Ejemplos de Actas de Constitución del Proyecto

## 2. Registro de supuestos

Las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto. Los supuestos sobre actividades y tareas de menor nivel se generan a lo largo del proyecto, tal como definir las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc.

El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.



# *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*





**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

**¡Muchas gracias!**