



PM PROJECT MANAGEMENT

PROJECT MANAGEMENT

Las decisiones estratégicas y los cambios organizacionales se llevan a cabo a través de proyectos, por lo que éstos son vitales para la organización. Todo cambio organizacional de relevancia requiere un proyecto para llevarlo a cabo. La Gestión de Proyectos entonces, es mucho más que un conjunto de herramientas, es en esencia un modelo de gestión que permite articular el corto plazo de los objetivos del proyecto con el largo plazo de la decisión estratégica que le dio origen.

El curso de Gestión de Proyectos del IEEC esta armado sobre dicha perspectiva y su objetivo es, primero, desarrollar los conceptos y la visión estratégica del tema y luego, brindar un entrenamiento en técnicas y herramientas de planificación, organización, ejecución y control de proyectos. Para ello se siguen los lineamientos del cuerpo de conocimientos del **Project Management Institute (PMI)** de los Estados Unidos, a través de su guía “**Project Management Body of Knowledge**” (**PMBOK**), en su última edición.



Durante el curso se desarrollan las diez áreas de conocimiento necesarias para una efectiva Gestión de Proyectos y sugeridas en el **PMBOK**: integración, alcance, plazo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, abastecimientos, gestión de los interesados y en especial, riesgos del proyecto. Todos estos temas se analizan tanto desde la perspectiva individual como sistémica, es decir, como se relacionan todos estos aspectos del proyecto entre sí y cuál es el efecto que producen sobre sus resultados.

El curso brinda todos los conocimientos necesarios para la preparación a rendir el examen de certificación internacional como Project Management Profesional (**PMP**) ante el **PMI**.

Dado el enfoque hacia la gestión, esta capacitación es totalmente adecuada y útil a todos aquellos sectores de la empresa que manejan proyectos: Sistemas y Tecnología de la Información, Marketing, Ventas, Servicios al Cliente, Desarrollo de Nuevos Productos, Ingeniería y Construcción, Logística, etcétera. **El concepto de base es que dónde hay un cambio, allí hay un proyecto y, para que el cambio resulte efectivo, el proyecto debe ser eficazmente manejado.**

El valor agregado que proporciona este curso se produce a través de la amplia y fructífera participación en clase de los asistentes, intercambiando experiencias y conocimientos, de modo de lograr una visión compartida sobre la importancia y diversas formas de aplicar la metodología. Otra actividad que enriquece los contenidos de la actividad, es el desarrollo de un proyecto propio de la compañía, a modo de trabajo práctico de aplicación.

OBJETIVOS

Brindar una moderna concepción de los proyectos y su importancia en el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones, signado por profundos y permanentes cambios. Es decir, los proyectos no se justifican por sí mismos, sino en la medida en que logren implementar eficazmente los cambios necesarios para la continuidad, expansión y éxito de la empresa.

Para ello, este curso de Gestión de Proyectos brinda a sus participantes, en primer lugar, fundamentos que refuercen su visión estratégica de los proyectos, así como habilidades necesarias para integrar todos los aspectos y especialidades requeridos para el logro de los objetivos de los proyectos. En segundo lugar, proporciona capacitación y entrenamiento en las “Técnicas y herramientas” de gestión de proyectos.

A continuación se indican los objetivos de cada uno de los módulos del curso, cuyo contenido y profundidad están en relación con las pautas antes indicadas:



FUNDAMENTOS DE LA MODERNA GESTIÓN DE PROYECTOS

Se analiza la evolución que ha tenido la gestión de proyectos, desde su concepción eminentemente técnica hasta la de nuestros días, dónde los proyectos son instrumentos necesarios para llevar a cabo la estrategia de la organización. También se evalúan las tendencias y perspectivas de este modelo de gestión en el futuro de las empresas.



GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE PROYECTOS

En este módulo se analiza el rol de integrador del Líder de Proyecto, ya sea internamente en el proyecto, como entre éste y el negocio que le ha dado su razón de ser. El responsable del proyecto debe optimizar resultados de variables en competencia (alcance / calidad, plazo y costo), en un contexto de incertidumbre, propia de cada proyecto. Todo esto debe lograrse en un marco de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y/o usuario.



GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Este módulo pone el énfasis en determinar clara y unívocamente el alcance del proyecto (WBS), es decir, todo aquello que debe ser hecho de modo de cumplir los objetivos del proyecto que permitan alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Esto implica establecer fehacientemente no sólo los requerimientos explícitos, sino también aquellos implícitos, es decir, no tan evidentes al principio, pero imprescindibles para el éxito del proyecto. En este módulo se analizan también los sistemas de manejo de los cambios de alcance.



GESTIÓN DEL PLAZO DEL PROYECTO

Técnicas y herramientas que, a partir del alcance del proyecto (WBS), permiten planificar las duraciones y secuencia de actividades, de modo de brindar al Líder de Proyecto la posibilidad de establecer plazos realistas y ciertos o, por el contrario, conocer el riesgo que se asume al comprometer determinada fecha de finalización del proyecto. En este módulo se ejercitan las metodologías de determinación del Camino Crítico, de Compresión de Redes y de Nivelación de Recursos.

5

GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

En este módulo se analizan técnicas y herramientas, así como los correspondientes criterios, para la estimación de costos del proyecto, como así también para monitorear y controlar su situación en cada momento y sobre todo, poder pronosticar con qué costo final se completará el proyecto (Faltante). El concepto de Earned Value (Valor del Trabajo Realizado) es la base de esta metodología, cuya esencia es integrar, tanto al planificar como al controlar durante la ejecución, las tres variables básicas: alcance + plazo+ costo.

6

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto a fin de satisfacer los objetivos de los interesados.

7

GESTIÓN DE LOS ABASTECIMIENTOS DEL PROYECTO

No todas las actividades del proyecto serán hechas por el equipo del mismo, sino que algunas serán tercerizadas a proveedores y contratistas externos. El objetivo de este módulo es analizar todos los mecanismos de contratación y administración del contrato, poniendo énfasis en el grado de riesgo que se transfiere al proveedor y/o contratista, como consecuencia de adoptar diversas modalidades contractuales.

8

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Muchos especialistas de “Project Management” sostienen que esta disciplina se reduce esencialmente a la Gestión de Riesgos. Esta afirmación es especialmente cierta cuando se parte de la premisa que un proyecto es un emprendimiento que debe alcanzar objetivos, sobre la base de hipótesis y estimaciones con diverso grado de incertidumbre. Por lo tanto, la Gestión de Riesgos consiste en desarrollar una actitud proactiva dentro del proyecto, que elimine y/o mitigue aquellos eventos que amenazan su cumplimiento y potencie aquellos que pueden favorecer su logro. Este módulo es uno de los más importantes del curso, pues brinda al Responsable del Proyecto técnicas y herramientas para reducir la incertidumbre del proyecto, clave para la disminución de los riesgos, de modo de alcanzar los objetivos de alcance / calidad, costo y plazo establecidos.

9

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN EL PROYECTO

Aquí también los especialistas tienen una visión particular sobre este tema, pues sostienen que, al menos, el 80% de la actividad de un Líder de Proyecto es comunicar. Dado que el proyecto es un emprendimiento único, del que se posee mayor o menor experiencia previa y con personas que se incorporan en forma temporaria, la habilidad de comunicar y la creación de un ámbito propicio a las comunicaciones es esencial para el éxito del proyecto. Es decir, es necesario planificar la comunicación para que sea efectiva y sirva a

los propósitos del proyecto. En este módulo se analizan todos los mecanismos que facilitan una efectiva comunicación y las barreras que la dificultan.



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

La disciplina de “Gestión de Proyectos” se integra con una cantidad de técnicas, herramientas y metodologías necesarias para una efectiva gestión de los mismos. Sin embargo ellas, por sí solas, no aseguran el éxito del proyecto, pues este depende fundamentalmente del equipo de proyecto y del grado de cohesión y motivación que el mismo ha logrado. Un equipo de proyecto, bien formado, mejora su desempeño aplicando dichas técnicas y herramientas, pero éstas no suplen las falencias de un equipo con problemas de integración.

Por lo tanto en este módulo se brindan y refuerzan los aspectos de liderazgo y motivación necesarios a un Líder de Proyecto para un manejo efectivo de su equipo. El desafío, en el manejo de los integrantes de un proyecto, es superar la tendencia a “hacer sólo lo que corresponde” y lograr un verdadero compromiso en pos de los objetivos del proyecto. En definitiva, se ve cómo el Líder de Proyecto debe sumar a la “aptitud” de su gente, una adecuada “actitud”, de modo de superar los conflictos inherentes y propios de los proyectos. Asimismo se analizan ventajas y desventajas de diversas formas organizativas en proyectos: funcional, por proyectos y matricial.



GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Identificar a las personas u organizaciones que pueden ser afectadas (positiva o negativamente) por el proyecto es fundamental para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

TEMARIO

A continuación, se indica el temario de cada uno de los módulos y áreas de conocimiento descriptos en el ítem anterior, propuestos por la metodología del PMBOK (última edición) y complementados con aspectos adicionales, requeridos para lograr una concepción amplia e integradora de la Dirección de Proyectos.

1) Fundamentos de la moderna Gestión de Proyectos:

- Factores de éxito de los proyectos convencionales.
- Factores de éxito de los proyectos actuales.
- Cambio de paradigmas en la gestión de los proyectos.
- El Project Management Institute (PMI).
- El Project Management Body of Knowledge (PMBOK).
- Perspectivas y tendencias de la gestión de proyectos en las organizaciones.

2) Gestión de la Integración del Proyecto:

- La vinculación del Proyecto con el Negocio.
- Stakeholders del proyecto: identificación y clasificación.
- Grupos de procesos del Proyecto.
- Áreas de conocimiento del PMBOK.
- Integración de fases, procesos y áreas de conocimiento del modelo de gestión de proyectos.

- Desarrollo y Ejecución del Plan de Proyecto.
- Sistema de Control de Cambios del Proyecto.

3) Gestión del Alcance del Proyecto:

- Proceso de Iniciación.
- Documento para la “Carta Constitutiva del Proyecto”.
- Planificación del Alcance.
- WBS: desarrollo y métodos de construcción.
- Paquetes de trabajo: atributos y requisitos para su identificación.
- Control de cambios de Alcance.
- Formularios típicos para desarrollo de WBS y para Control de Cambios de Alcance.

4) Gestión del Plazo del Proyecto:

- Diagramas de redes.
- Estimación de la duración de las actividades: métodos y criterios.
- Determinación del Camino Crítico.
- Determinación de holguras: libres y totales.
- Actividades críticas y supercríticas.
- Compración (crashing) y Fast-track de actividades.
- Asignación y nivelación de recursos.
- Resolución de la sobreasignación de recursos.
- Metodología PERT.
- Control de cambios de plazos.
- Reservas de plazos.

5) Gestión del Costo del Proyecto:

- Estimación de costos / horas del Proyecto.
- Concepto de curva de aprendizaje.
- Costos del ciclo de vida.
- Control de costos / horas del Proyecto.
- Metodología del “Valor del Trabajo Realizado” (Earned Value).
- Índices de situación del proyecto: trabajo presupuestado; trabajo ejecutado; costo real.
- Indicadores de desempeño del proyecto: índice de costos y de plazos.
- Variaciones porcentuales de costos y de plazos.
- Porcentaje ejecutado del proyecto y porcentaje gastado del presupuesto.
- Determinación del “Faltante” de costos y/o de horas.
- Reservas de costo.
- Control de cambios en los costos del proyecto.
- Evolución de los costos durante el proyecto, distintos estados y su importancia para el Responsable del Proyecto.
- Costo presupuestado / Costo comprometido / Costo real / Costo facturado.

6) Gestión de la Calidad del Proyecto:

- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Planificación de la Calidad.
- Control de la Calidad.
- Herramientas de Calidad: operativas y de gestión.
- Gestión por Procesos de las organizaciones.

7) Gestión de los Abastecimientos del Proyecto:

- Etapas del abastecimiento del Proyecto.
- Planificación de los abastecimientos.
- Planificación de las solicitudes.
- Solicitudes. Selección de fuentes de abastecimiento.
- Contratos y tipos de contrato.

- Distribución de riesgos entre cliente y vendedor según el tipo de contrato.
- Administración del contrato.
- Cierre del contrato.

8) Gestión de los Riesgos del Proyecto:

- Desarrollo de la gestión de riesgo en proyectos.
- Priorización y jerarquización de objetivos del proyecto.
- Identificación de los Riesgos.
- Evaluación de Riesgos: cualitativa y cuantitativa.
- Matriz de Probabilidad – Impacto.
- Herramientas cuantitativas de riesgo
- Valor Monetario Esperado, Árbol de Decisiones.
- PERT, Sumas Estadísticas, Simulación Montecarlo.
- Desarrollo de la respuesta a los Riesgos.
- Registro de Riesgos
- Control de la respuesta a los Riesgos.

9) Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:

- Modelo de comunicación.
- Canales de comunicación.
- Tipos de comunicación en Proyectos.
- El rol de comunicador del Gerente de Proyectos (GP).
- Relación entre el GP y el cliente.
- Desarrollo de comunicaciones efectivas dentro del Equipo de Proyecto.
- La estructura organizativa y las comunicaciones.
- Plan de manejo de las comunicaciones en el Proyecto.
- Estilos de liderazgo y las comunicaciones.
- Manejo de las habilidades y las comunicaciones.
- Informes de desempeño.

10) Gestión de los Recursos Humanos en el Proyecto:

- Formas de organización del Proyecto: Funcional, Matricial y Projectizada.
- Formación del Equipo del Proyecto.
- Desarrollo del Equipo del Proyecto (Team Building).
- Asignación de Recursos al Proyecto.
- Roles y responsabilidades del GP.
- Tipos de autoridad y poder.
- El conflicto dentro del Proyecto.
- El manejo de los conflictos en Proyectos.
- Negociación en Proyectos.
- Teorías de motivación; Maslow, Blake & Mouton, Mc Gregor, etc.
- Aspectos relacionados con el comportamiento de la persona en el Proyecto.

11) Gestión de los Interesados:

- Identificar a los interesados
- Planificar el involucramiento de los interesados
- Gestionar el involucramiento de los interesados
- Monitorear el involucramiento de los interesados

MODALIDAD DE CURSADA



Todas nuestras clases se dictan online y se transmiten en vivo a través de Skype. Luego quedan grabadas y disponibles en nuestra plataforma virtual, donde además los alumnos interactúan entre ellos y con los profesores, reciben material y rinden exámenes. Es recomendable estar presentes durante las transmisiones en vivo, pero también se puede cursar de manera diferida, de acuerdo a las restricciones horarias de cada uno. Para recibir los diplomas es necesario ver todas las clases y aprobar todos los exámenes.

PROGRAMA DE CLASES, MÓDULOS Y DURACIÓN:

Clase 01: Principios y Fundamentos de la moderna Gestión de Proyectos / Gestión de la integración - **4 horas**

Clase 02: Gestión de los interesados / Gestión del Alcance del Proyecto - **4 horas**

Clase 03: Gestión del Plazo del Proyecto - **4 horas**

Clase 04: Gestión del Costo del Proyecto / Metodología "Earned Value" para el control del Proyecto - **4 horas**

Clase 05: Gestión de Calidad y de Adquisiciones en el Proyecto - **4 horas**

Clase 06: Gestión de los Recursos Humanos en el Proyecto - **4 horas**

Clase 07: Gestión de las Comunicaciones y las Adquisiciones en el Proyecto - **4 horas**

Clase 08: Gestión de Riesgos en el Proyecto Parte I - **4 horas**

Clase 09: Gestión de Riesgos en el Proyecto Parte II - **4 horas**

Clase 10: Revisión global de todos los procesos y su integración - **4 horas**

TOTAL: 40 horas

BIBLIOGRAFÍA DEL PROGRAMA

- ✓ Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK), Séptima Edición (2021); PMI.
- ✓ Fundamentos de la dirección de proyectos; J. Gadze, G. Lavalle; Ed. Temas; 2006.
- ✓ Applied Project Management; Harold Kerzner PHD; John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ Strategic Planning for PM: using a PM Maturity Model; Harold Kerzner PHD; John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ PM: a systems approach ...; Harold Kerzner PHD; John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ Reinventing PM: the Diamond approach to successful growth and innovation; Aaron Shenhar, Dov Dvir; Harvard Business School Press; 2007.

DOCENTE



CPN. MARCELO MAYER

30 años de experiencia en el sector agroindustrial exportador. Posgrado en Alta Dirección en Agronegocios y Alimentos – UBA. Tecnicatura Universitaria en Negociación de Bienes – UTN. Docente IEEC – Comex. Docente del Posgrado Negocios Internacionales y Tutor de Planes de Negocios Internacionales– Escuela de Negocios, UCA. Docente Escuela Media, Escuela Técnico Profesional en Producción Agropecuaria y Agroalimentaria Fac. Veterinaria, Economía I y II y TTE-UBA. Experiencia en el mundo de las Inversiones

Financieras.