

UNIVERSIDAD CRISTIANA DE PANAMÁ  
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS  
GERENCIA DE PROYECTOS

“CICLO DE VIDA DEL PROYECTO, FASES DEL PROYECTO E  
INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN”

Panamá, 30 de Julio de 2016



**INTEGRANTES:**

Alberto Chacón	3-715-950
José Da Silva	8-417-798
Milena Far	8-488-606
Vicente Rodríguez	8-292-524
Yizellapadula	8-767-1823

## Contenido

<i>Glosario de Términos</i> .....	3
<i>Introducción</i> .....	4
<b>1. Ciclo de Vida del Proyecto y su relación con el Ciclo de Vida del Producto.</b> .....	5
1.2 Que es un Proyecto .....	5
1.2 Ciclo de Vida del Proyecto .....	5
1.3 Características del ciclo de vida de un proyecto. ....	6
1.4 Relación del ciclo de vida del proyecto y del ciclo de vida del producto. ....	6
<b>2. Fases del Proyecto</b> .....	7
2.1 Inicio .....	8
2.1.1 Creación del Acta de Constitución del Proyecto.....	10
2.2 Planificación .....	10
2.2.1 Creación del Plan del Proyecto.....	10
2.3 Ejecución.....	11
2.2.1 Gestión de Cambios del Proyecto.....	12
2.4 Control y Monitoreo.....	12
2.5 Cierre .....	13
<b>3. Influencia de la Organización en la Gerencia de Proyectos</b> .....	13
3.1 Comunicaciones en la Organización.....	14
3.2 Factores ambientales de la empresa.....	14
3.4 Activos de los procesos de la organización.....	14
3.4.1 Procesos y Procedimientos .....	14
3.4.2 Base Corporativa de Conocimiento .....	14
<i>Influencias de la Organización en la Dirección de Proyectos</i> .....	15
<b>4. Estructuras de la Organización (Funcional, Matricial y Orientada a Proyectos)</b> .....	16
Tabla1. Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos .....	16
4.1 Organización Funcional .....	16
4.2 Organizaciones matriciales .....	17
4.3 Organización orientada a Proyectos .....	19
Gráfico 5. Organización Orientada a Proyectos.....	20

4.4 Organizaciones compuestas .....	20
Gráfico 6. Organización Compuesta .....	21
<b>5. Culturas y Estilos de la Organización .....</b>	<b>22</b>
5.1 Concepto de Cultura organizacional .....	23
5.2 Importancia de la Cultura Organizacional .....	23
5.3 Característica de la Cultura Organizacionales.....	24
5.4 Funciones de la Cultura Organizacional .....	24
5.5 Desarrollo de la Cultura de una Organización .....	25
5.6 Culturas Uniformes .....	25
5.7 Recomendaciones para un diagnóstico de Cultura Empresarial.....	26
5.8 El Cambio de Cultura en las Organizaciones.....	26
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO: .....</b>	<b>30</b>

## Glosario de Términos

KPI: Key Performance Indicator

PM: Project Manager

PMO: Project Management Office

TI: Tecnología de Información

## Introducción

Muchos de los grandes logros de la humanidad, desde la construcción de las Pirámides, poner a un hombre en la Luna, el descubrimiento de la penicilina o la construcción del Canal de Panamá, entre muchos otros, comenzaron como un proyecto.

También sabemos que a lo largo del tiempo muchos proyectos han terminado en grandes fracasos por exceder por mucho una de las tres restricciones de un proyecto: Tiempo, Costo y Calidad. Entre estos podemos mencionar: La casa de Opera de Sydney Australia, el Euro Túnel (conecta a Londres y Paris), El Puente de Tacoma Narrows y el Famoso avión Concorde.

Pero no tenemos que mencionar estos grandes proyectos para darnos cuenta que sin metodología y una buena organización los proyectos tienden a fracasar, tal como lo demuestran las estadísticas.

Es por ello que el surgimiento de metodologías y estándares como el del PMI, y de organizaciones como la PMO han ayudado enormemente a que los proyectos no fracasen y puedan terminar en el Tiempo planificado, con el Costo Presupuestado y con la Calidad Requerida.

## 1. Ciclo de Vida del Proyecto y su relación con el Ciclo de Vida del Producto.

### 1.2 Que es un Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente.

Sus principales características son:

1. Un objetivo establecido
2. Un ciclo de vida definido, con un principio y un fin.
3. Por lo general implica que varios departamentos y profesionales se involucren.
4. Es común hacer algo que nunca se ha realizado.
5. Tiene requerimientos específicos de tiempo, costos y desempeño

Un Proyecto no es un trabajo rutinario y repetitivo.

Trabajo rutinario	Proyecto
Tomar notas en clases	Redactar un trabajo final
Registrar a diario los recibos de venta en el libro de contabilidad	Establecer un quiosco de ventas para reuniones de profesionales de contabilidad
Responder a una petición en una cadena de suministros	Desarrollar un sistema de información para una cadena de suministros
Practicar escalas en el piano	Escribir una nueva pieza en el piano
Fabricar de manera rutinaria un iPod de Apple	Diseñar un iPod que sea de 2x4 pulgadas, donde se puedan almacenar 10,000 canciones.
Anexar etiquetas a un equipo manufacturado	Etiquetar proyectos para GE y Wal-Mart

### 1.2 Ciclo de Vida del Proyecto

Para facilitar la gestión de los proyectos, los directores o las organizaciones pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida específico para usarlo en todos sus proyectos.

### 1.3 Características del ciclo de vida de un proyecto

Los ciclos de vida del proyecto definen las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. Cuando una organización identifica una oportunidad a la cual le interesaría responder, frecuentemente se autoriza el estudio de viabilidad para decidir si se emprende el proyecto, la definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al director del proyecto a determinar si debe tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto separado e independiente. Cuando el resultado del esfuerzo preliminar no es claramente identificable, lo mejor es tratar dichos esfuerzos como un proyecto por separado. Las fases del ciclo de vida de un proyecto no son lo mismo que los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

### 1.4 Relación del ciclo de vida del proyecto y del ciclo de vida del producto.

Una de las fuerzas impulsadoras más importantes detrás de la demanda de la administración de proyectos es el acortamiento del ciclo de vida del producto. Hoy día en las industrias de alta tecnología el ciclo de vida abarca, en promedio de uno a tres años. Hace 30 años no era raro que alcanzaran 10 a 15 años. El tiempo para comercializar los nuevos productos con ciclos de vida cortos se ha vuelto cada vez más importante. Una regla básica muy frecuente en el mundo del desarrollo de productos de alta tecnología, es que un retraso de seis meses en el proyecto puede ocasionar una pérdida del 33% en los ingresos que genere el producto.

Por lo tanto, la velocidad se vuelve una ventaja competitiva, cada vez más organizaciones están confiando en equipos inter-funcionales a los que encargan la consecución de un producto para llevar productos y servicios nuevos al mercado lo más pronto posible.

Algunas organizaciones aprueban formalmente los proyectos sólo tras haber concluido un estudio de viabilidad, un plan preliminar o alguna otra forma equivalente de análisis. En estos casos la planificación o el análisis preliminar adquiere la forma de un proyecto separado; se pueden presentar fases adicionales como resultado de desarrollar y probar un prototipo antes de iniciar un proyecto para el desarrollo final.

Algunos tipos de proyectos, especialmente los proyectos de desarrollo de productos de servicios internos o productos nuevos se pueden iniciar de manera informal durante un período limitado que permita obtener la aprobación formal de fases o actividades adicionales.

El ciclo de vida del producto empieza con el plan de negocio, pasa por la idea, hasta llegar al producto, las operaciones y la retirada del producto. El ciclo de vida del proyecto atraviesa una serie de fases para crear el producto, proyectos adicionales pueden incluir una actualización del rendimiento del producto.

En algunas áreas de aplicación, tales como el desarrollo de nuevos productos o el desarrollo de software, las organizaciones consideran el ciclo de vida del proyecto como parte de ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto. No obstante, el proyecto debe tener en cuenta la fase actual del ciclo de vida del producto, esto puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferentes.

## 2. Fases del Proyecto

Los proyectos comienzan siendo ideas. Ideas que provienen de clientes, proveedores o de alguna necesidad real. Estas ideas evolucionan, adquieren una forma más concreta, se definen. Cuando la definición ha sido consolidada y todas las partes están de acuerdo, comienza la verdadera gestión de proyecto.

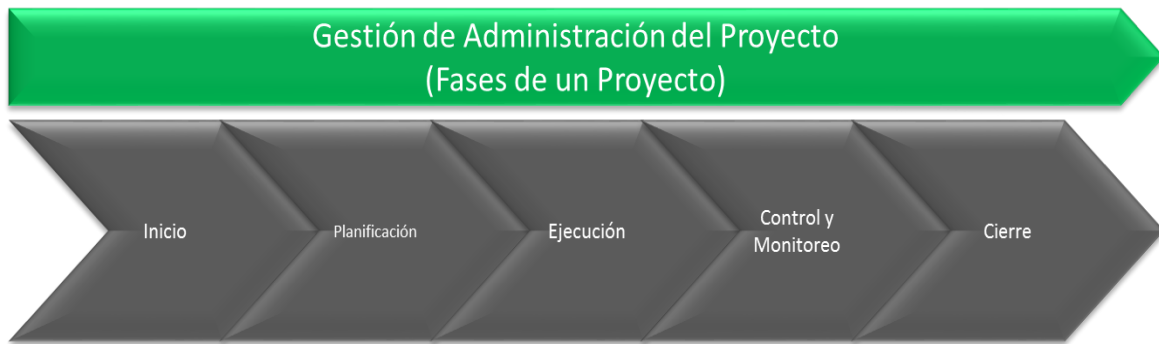
Aunque cada proyecto varía en diferentes aspectos, como la complejidad, la duración o el alcance, todos ellos tienen fases en común. Reconocer estas fases ayuda a establecer metas y objetivos concretos, así como a controlar la duración y los costos del mismo.

Es el viejo truco de dividir la gran montaña en pequeños granos de arena para poder hacerla manejable. Al terminar cada etapa, puedes establecer controles de calidad y realizar una evaluación del grado de éxito alcanzado y de los aspectos mejorables en ella. Además, puedes extraer lecciones que te servirán para gestionar las etapas siguientes un grado mayor de satisfacción para todos los involucrados en ella.

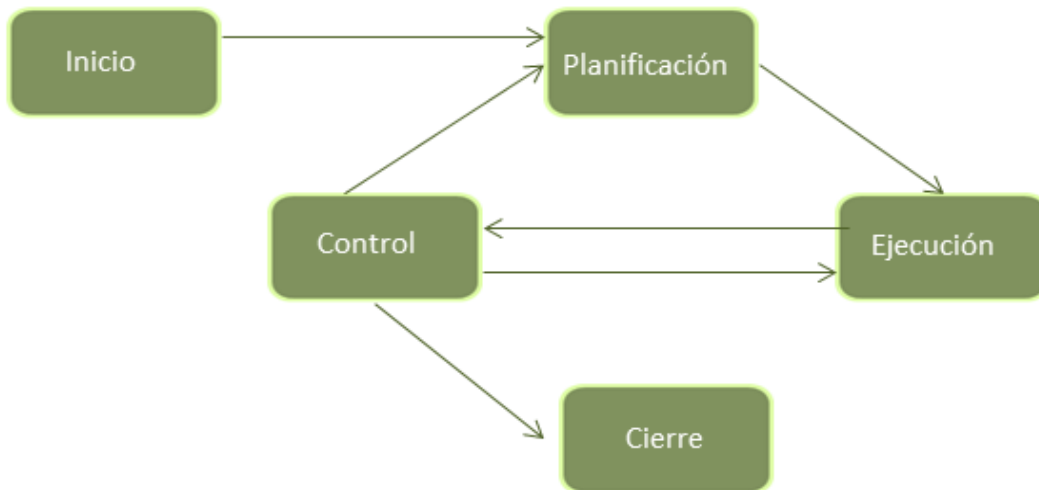
Según el PMI se han definido 5 Fases en el ciclo de vida de los proyectos:

- Inicio
- Planificación
- Execution
- Control y Monitoreo
- Cierre





Las fases de Ejecución y Control se pueden ejecutar en paralelo, de la siguiente forma:



## 2.1 Inicio

La etapa de Inicio es la primera etapa en el ciclo de vida de Gestión del Proyecto.

El Objetivo de esta etapa es definir el proyecto, necesidades del negocio o institución, justificación del proyecto, descripción, alcance y entregables los cuales quedan reflejados en el Acta de Constitución del Proyecto.

4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto  
PMBOK® Guide 5<sup>ta</sup>

**PMI**  
Project Management Institute

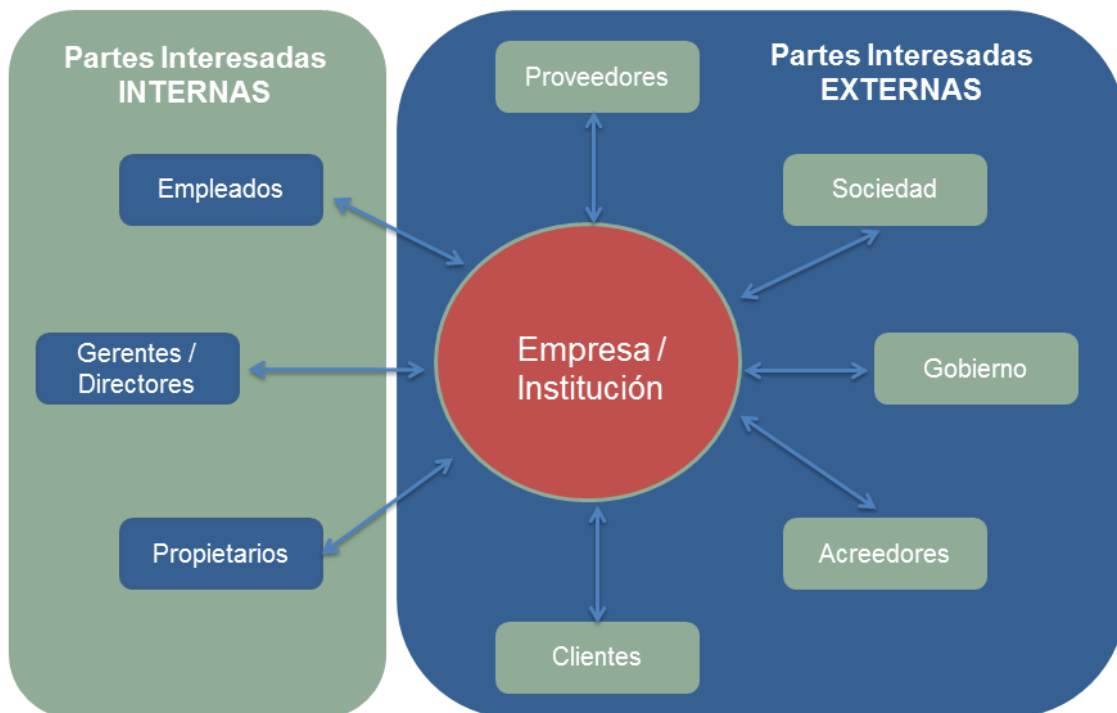
**ACTA DE CONSTITUCIÓN – PROJECT CHARTER**

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO:
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:
	FECHA DE CREACIÓN:
	AUTOR:
	REVISIÓN:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> (Qué, quién, cómo, cuándo y dónde):
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> (Descripción de producto, resultado o servicio):
<b>OBJETIVOS</b> (Medibles, a cumplir en cuanto a tiempo, coste y alcance):
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b> (Relacionados con los objetivos):
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b> (Requerimientos a cumplir tanto del proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b> (Cómo beneficia a la organización llevar a cabo el Proyecto):
<b>ENTREGABLES PRINCIPALES</b> (Tanto del Proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> (Motivos, argumentos o razones que justifican la ejecución del Proyecto):
<b>PRINCIPALES INTERESADOS</b> (Junto con el rol que desempeñan):
<b>RIESGOS INICIALES</b> (Amenazas y Oportunidades principales):
<b>DURACIÓN E HITOS</b> (Cronograma de hitos, fechas previstas y/o plazos):
<b>PRESUPUESTO</b> (Presupuesto preliminar del Proyecto):
<b>SPONSOR</b> (Persona que autoriza el Proyecto):
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b> (Junto con su responsabilidad y nivel de autoridad):

También se deben identificar a los Stakeholders o las partes Interesadas del proyecto.

### PARTES INTERESADAS EN UN PROYECTO



### 2.1.1 Creación del Acta de Constitución del Proyecto

Para crear el Acta de Constitución del Proyecto se dispone de la siguiente información (cuando estén disponibles):

1. Contrato
2. Pliego de Cargos
3. Factores de la Institución
4. Procesos de la Institución

Con estos datos el Administrador de Proyectos desarrolla dicho documento con los siguientes puntos:

- Propósito del Proyecto
- Descripción del Proyecto
- Justificación
- Alcance
- Objetivos
- Requerimientos del Proyecto
- Entregables
- Costes
- Recursos

Para el Acta de Constitución del Proyecto debe existir una Plantilla elaborada por la PMO.

## 2.2 Planificación

El Objetivo de esta etapa es la Definición detallada de cómo se llevará a cabo el proyecto.

Durante el proceso de Planificación se desarrolla el Plan del Proyecto. En este proceso se identifica y define el alcance, las actividades los costes y se planifica el cronograma en detalle del proyecto.

El Administrador de Proyectos desarrolla el Plan del Proyecto

### 2.2.1 Creación del Plan del Proyecto

Para crear el Plan del Proyecto se dispone de la siguiente información (cuando estén disponibles):

- Contrato
- Pliego de Cargos
- Factores de la Institución
- Procesos de la Institución
- Acta de Constitución del Proyecto

Con estos datos el Administrador de Proyectos desarrolla el documento con los siguientes puntos:

- Objetivos específicos
- Alcance
- Entregables
- Estructura Desagregada de Tareas (WBS/EDT)
- Costos estimados
- Calidad
- Plan de Recursos Humanos
- Plan de Comunicaciones
- Plan de Riesgos
- Plan de Compras o Adquisiciones
- Organigrama del Proyecto

El Plan del Proyecto lo aprueba el Patrocinador del Proyecto (Sponsor).

Para el Plan del Proyecto debe existir una Plantilla elaborada por la PMO.

### 2.3 Ejecución

El Objetivo de esta etapa es llevar a cabo la ejecución del proyecto tal cual como se definió en el Plan del Proyecto dentro del Alcance, Tiempo y Costos definidos.

El Administrador del Proyecto dirige y gestiona la ejecución del proyecto asegurando el nivel de calidad exigido en los requerimientos del mismo.

En este proceso el Administrador del Proyecto tiene que Ejecutar el Plan del Proyecto:

- Adquiere el Equipo del Proyecto
- Ejecuta el Plan de Compras
- Elabora los Informes de Avance y Estatus del Proyecto
- Gestiona los Cambios Solicitados
- Dirige y motiva al equipo del proyecto
- Planifica las reuniones de avances

- Inicia acciones correctivas cuando sea necesario
- Gestiona la resolución y escalamiento de situaciones del proyecto que están fuera del control del Administrador de Proyecto
- Mantiene informado al Gerente de la PMO, a través de informes de avance, del estado del Proyecto
- Asegura que los entregables tienen la calidad requerida

### 2.2.1 Gestión de Cambios del Proyecto

En esta etapa de Ejecución del Proyecto se gestionan los cambios que puedan surgir.

La Gestión de Cambios del Proyecto se lleva a cabo cuando se aprueban o rechazan las Solicitudes de Cambios, las cuales deben registrarse en el formulario de Bitácora de Cambios.

La Gestión de Cambios la lleva a cabo el Administrador del Proyecto, pero los cambios propuestos deben ser aceptados por el Patrocinador del Proyecto (Sponsor). La aprobación o rechazo de los cambios lo decide el Patrocinador del Proyecto (Sponsor). El Administrador del Proyecto debe proporcionar la mejor información acerca de los cambios para ayudar al Patrocinador del Proyecto (Sponsor) a tomar la mejor decisión.

Estos cambios pudieran afectar:

- Alcance
- Costo
- Cronograma
- Calidad
- Compras
- Recursos
- Riesgos
- Comunicaciones

Para la Gestión de Cambios del Proyecto deben existir Plantillas elaboradas por la PMO tanto de las Solicitudes de Cambios como de la Bitácora de Cambios.

## 2.4 Control y Monitoreo

Esta fase se inicia inmediatamente inicia la ejecución del proyecto. Ambas se ejecutan en forma paralela. El Objetivo de esta etapa es Controlar y Monitorear que el proyecto se esté ejecutando tal cual se definió en el Plan del Proyecto dentro del Alcance, Tiempo y Costos definidos.

En esta fase el Administrador del Proyecto es responsable de:

- Monitorear y gestionar el progreso del proyecto contra el plan o Línea Base.
- Controlar y Monitorear las actividades que deben ser ejecutados por los miembros del equipo de proyecto.
- Monitorear y gestionar riesgos y oportunidades.
- Mantener informado a la Alta Gerencia a través de informes de avance, del estado del Proyecto.
- Asegurar que los entregables tienen la calidad requerida.

Para el Control y Monitoreo del Proyecto deben existir Plantillas elaboradas por la PMO para presentar el Estado o avance del proyecto, el estado de la Matriz de Riesgos, el estado de los Costos del proyecto, Desbordadas del Estado del proyecto, etc.

## 2.5 Cierre

El proceso de Cierre es la fase en la que se finaliza el proyecto formalmente y contractualmente.

En este proceso se revisa que:

- El Producto, Servicio o Resultado Final cumpla con los Objetivos del Proyecto.
- Se revisa que se hayan cumplido todos los Entregables del Proyecto con la Calidad definida.

Finalmente se documenta el Cierre del Proyecto:

- De forma Contractual y
- De forma Administrativa (Lecciones Aprendidas)

Tanto para el Cierre Contractual como para las Lecciones Aprendidas debe existir una Plantilla elaborada por

## 3. Influencia de la Organización en la Gerencia de Proyectos

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. Un proyecto puede participar entidades externas, como las que forman parte de una unión temporal de empresas o activos de la organización dentro de una empresa susceptibles de influir en el proyecto.

### 3.1 Comunicaciones en la Organización

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunicación. Las comunicaciones de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. En consecuencia, la organización debe adoptar un estilo de comunicación para facilitar la toma de decisiones. Los interesados y miembros del equipo del proyecto también pueden comunicarse (por ejemplo, por Internet y otros medios electrónicos) para comunicarse formal o informalmente con el director del proyecto.

### 3.2 Factores ambientales de la empresa.

Se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto. Algunos factores son: Procesos, estructura, cultura de la organización, normas, infraestructura, recursos, etc.

### 3.3 Activos de los procesos de la organización.

Los activos de los procesos de la organización abarcan las bases de conocimiento de la organización, como los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología, etc. de la organización, son por lo general responsabilidad de los miembros del equipo del proyecto.

Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías:

#### 3.3.1 Procesos y Procedimientos

- Procesos estándar de la organización, tales como: normas, políticas (por ejemplo, políticas de seguridad, auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de control y definiciones estandarizadas de procesos y procedimientos).
- lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios estandarizados de evaluación.
- plantillas (por ejemplo, plantillas de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagrama de red de actividades).
- lineamientos y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización para que satisficiera las necesidades del proyecto.
- requisitos de comunicación de la organización (por ejemplo, tecnología específica de comunicación disponible).
- lineamientos o requisitos de cierre del proyecto (por ejemplo, auditorías finales del proyecto, evaluación de resultados).
- procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones).
- requerimientos de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar.
- procedimientos para la gestión de problemas y defectos que definen los controles para problemas y defectos.
- procedimientos de control de cambios, incluyendo las etapas por las cuales se modificarán las normas, procedimientos, etc.

#### 3.3.2 Base Corporativa de Conocimiento

- Bases de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener disponibles los datos de
- Archivos del proyecto (por ejemplo, líneas base de alcance, costo, cronograma y Calidad, líneas base para la medición del desempeño, calendarios del proyecto, diagramas de red del cro
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (por ejemplo, registros y docum
- proyectos previos, e información sobre el esfuerzo de gestión de riesgos),
- bases de datos sobre la gestión de problemas y defectos que contiene el estado de los problemas y defe
- base del conocimiento de la gestión de configuración, que contiene las versiones y líneas base de todas
- Bases de datos financieras que contienen informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, p

La cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados.

Cuando en el proyecto participan entidades externas, como resultado de una unión temporal de empresas o

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunica  
organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. En consecuencia,  
organización para facilitar la toma de decisiones. Los interesados y miembros del equipo del proyecto tamb  
por Internet y otros medios electrónicos) para comunicarse formal o informalmente con el director del proy

### **Influencias de la Organización en la Dirección de Proyectos**

Cada organización tiene su propia cultura laboral, sus propias políticas y normas que son proyectadas a trav  
con este factor ya que puede ser determinante al momento de la dirección de un proyecto.

Basándonos en el PMBOK la cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que l  
influir el proyecto. Cuando en el proyecto participan entidades externas, como resultado de una un  
características y estructuras de la organización dentro de una empresa, capaces de influenciar el proyecto.

Culturas y estilos de organización. Se conocen habitualmente como normas culturales. Las normas incluye  
facilitarlo. Muchas organizaciones han desarrollado culturas únicas que se manifiestan de diferentes manera

Estructura de la organización. Es un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de  
funcional clásica es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido.



#### 4. Estructuras de la Organización (Funcional, Matricial y Orientada a Proyectos)

Un sistema de administración de proyectos proporciona un marco de referencia para lanzar y realizar las actividades, definir la interfaz entre el proyecto y la empresa en términos de autoridad, asignación de recursos y eventuales riesgos.

Muchas organizaciones de negocios han luchado por crear un sistema para preparar los proyectos mientras que las organizaciones tradicionales. Los proyectos son esfuerzos únicos, de una sola vez, que tienen un inicio y un fin.

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos y a la variedad de estructuras matriciales entre ellas. La Tabla 1 muestra las características clave de los principales tipos de estructuras.

Estructura de la Organización	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

**4.1 Organización**  
La organización de la plantilla funcional es independiente

**Ventajas:**

1. **No hay cambio.** Los proyectos se terminan dentro de la estructura funcional básica de la matriz. No hay a
  2. **Flexibilidad.** Existe una flexibilidad máxima en el uso del personal. Es posible asignar, por un tiempo, esp
  3. **Habilidad profunda.** Si el enfoque del proyecto es reducido y se asigna la mayor responsabilidad a la unid
  4. **Fácil transición posterior al proyecto.** Se conservan las trayectorias profesionales ordinarias dentro de u
- crecimiento y progreso profesional.

#### Ventajas:

1. **No hay cambio.** Los proyectos se terminan dentro de la estructura funcional básica de la matriz. No ha
  2. **Flexibilidad.** Existe una flexibilidad máxima en el uso del personal. Es posible asignar, por un tiempo,
  3. **Habilidad profunda.** Si el enfoque del proyecto es reducido y se asigna la mayor responsabilidad a la u
  4. **Fácil transición posterior al proyecto.** Se conservan las trayectorias profesionales ordinarias dentro d
- su crecimiento y progreso profesional.

## 4.2 Organizaciones matriciales

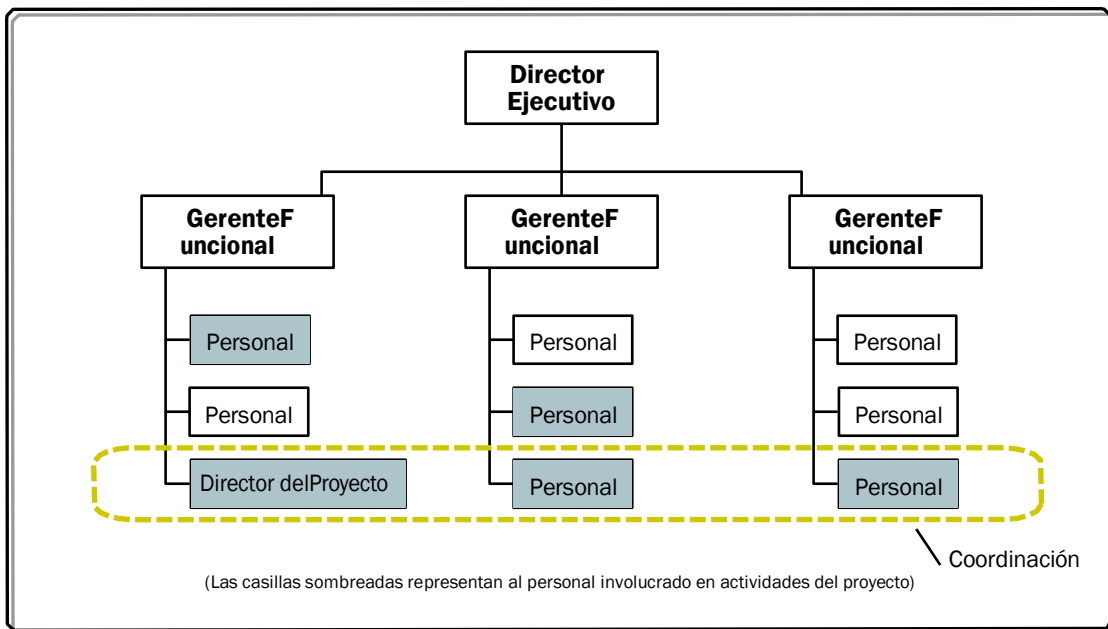
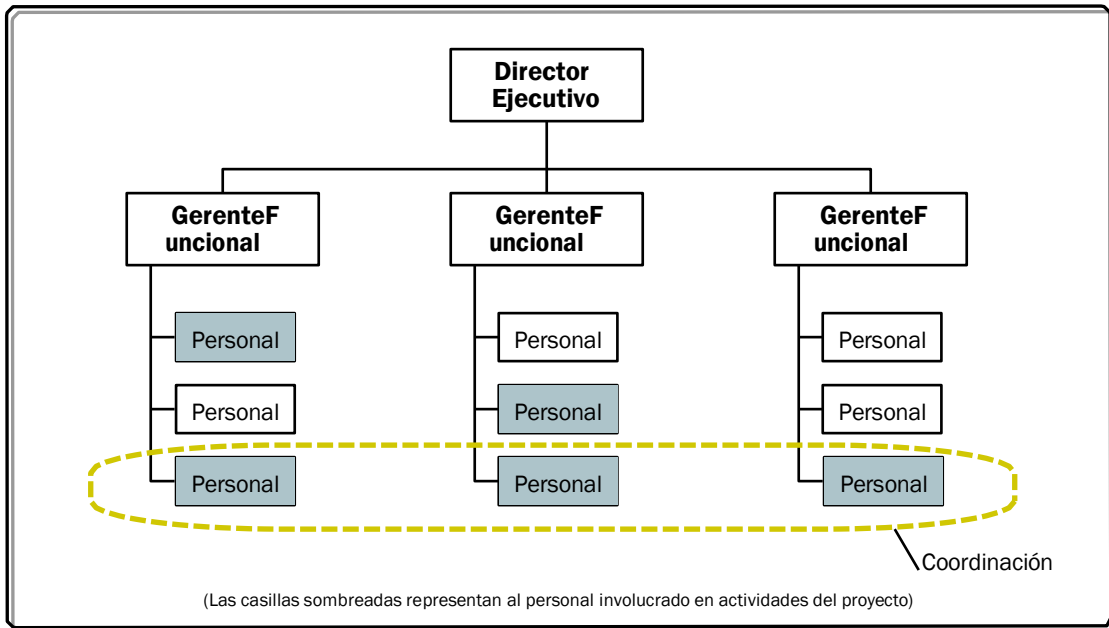
Una de las innovaciones administrativas más importantes de los últimos 30 años es la organización matricial. En un sistema matricial existen dos cadenas de mando: una sobre las líneas funcionales y otra sobre las del proyecto. Los gerentes de proyecto trabajan con los gerentes funcionales y con los gerentes del proyecto.

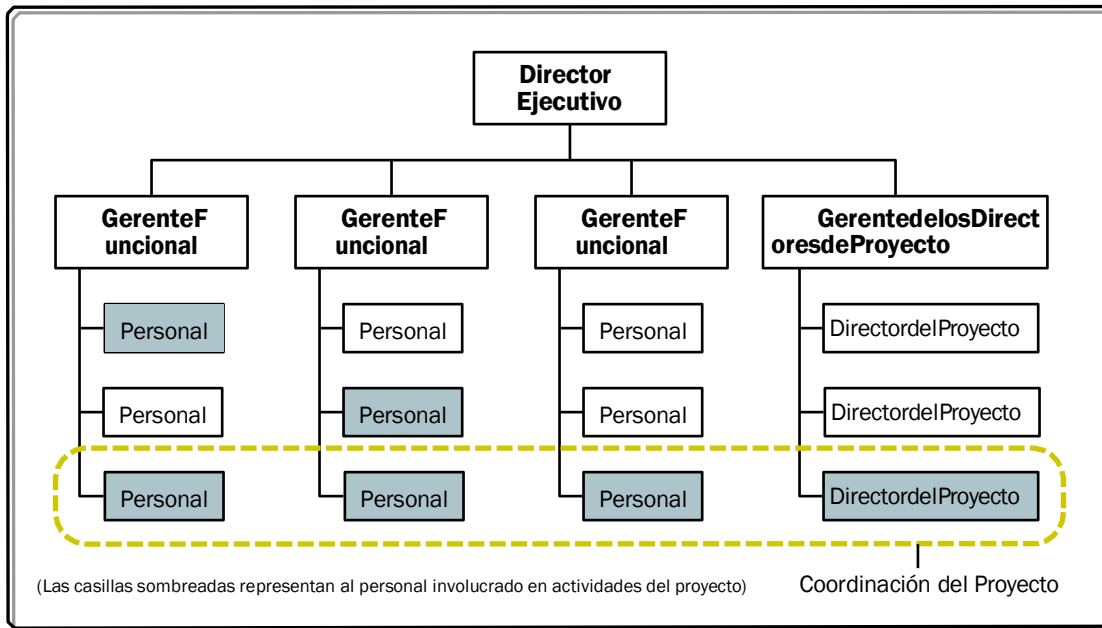
Las organizaciones matriciales, como se muestra en los Gráficos 2 a 4, reflejan una mezcla de características de las estructuras funcionales y de las de proyecto. Las organizaciones matriciales tienen un gerente de proyecto y un gerente funcional. El gerente de proyecto es el responsable de la ejecución del proyecto. El gerente funcional es el responsable de la ejecución de las actividades del proyecto. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones. El facilitador de proyectos tiene autoridad y dependen de un gerente de nivel superior. Las organizaciones matriciales fuertes tienen mucha autoridad y dependen de un gerente de nivel superior. Las organizaciones matriciales fuertes tienen mucha autoridad y dependen de un gerente de nivel superior. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de un gerente de proyecto y un gerente funcional, las diferentes estructuras matriciales que puede adoptar una organización.

#### Ventajas

1. **Eficiente.** Es posible compartir recursos entre múltiples proyectos, así como entre las divisiones funcionales.
2. **Con un fuerte enfoque en el proyecto.** Se obtiene un enfoque más fuerte en los proyectos si se cuenta con un gerente de proyecto y un gerente funcional. Esto ayuda a mantener un enfoque en el proyecto y a coordinar e integrar las contribuciones de las distintas unidades. Esto ayuda a mantener un enfoque en el proyecto y a coordinar e integrar las contribuciones de las distintas unidades.
3. **Mayor facilidad en la transición posterior al proyecto.** Como la organización de proyectos se superpone a las divisiones funcionales, es más fácil transitar de un proyecto a otro.
4. **Flexibilidad.** Los arreglos matriciales permiten la utilización

flexible de los recursos del proyecto. En otros casos...

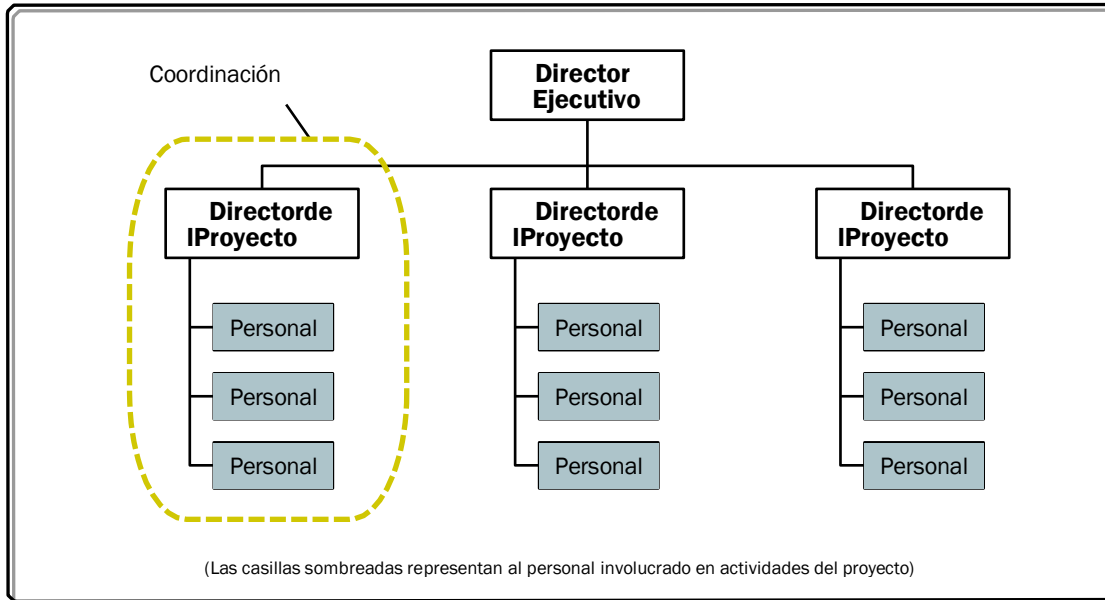




### 4.3 Organización orientada a Proyectos

En el extremo opuesto a la organización funcional, se encuentra la organización orientada a proyectos, donde los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyectos están ubicados en un mismo lugar. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades dedicadas a los proyectos.

El gerente recluta el personal que necesita tanto dentro como fuera de la matriz. El equipo que sigue es el de una empresa constructora, o una de consultoría, la organización en su totalidad está diseñada para que apoye los proyectos.



### Ventajas

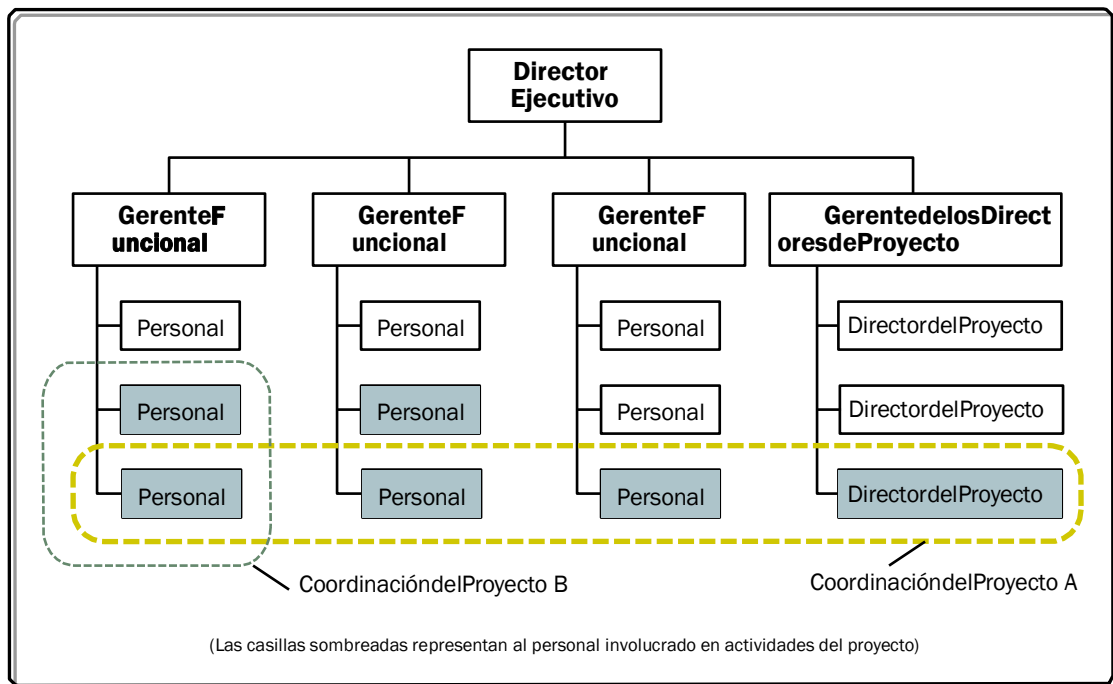
1. **Sencillo.** En lugar de tomar recursos en la forma de especialistas que le asignan al proyecto, la organización
2. **Rápido.** Es más probable que los proyectos se hagan a mayor velocidad cuando los participantes dedican mayor parte, las decisiones se hacen dentro del equipo y no se difieren hacia arriba de la jerarquía.
3. **Cohesivo.** A menudo se da una gran motivación y cohesión en el equipo del proyecto. Los participantes tienen
4. **Integración interfuncional.** Especialistas de distintas áreas de trabajo laboran juntos muy de cerca, con

### Desventajas

1. **Costoso.** No sólo se ha creado un nuevo puesto administrativo (gerente de proyecto), sino que también
2. **Luchas internas.** En ocasiones, los equipos dedicados a los proyectos asumen una entidad como ellos-nosotros entre el equipo de proyecto y la matriz. Esta separación puede afectar no sólo a las unidades funcionales una vez que se termine el proyecto.
3. **Habilidad tecnológica limitada.** Con la creación de equipos volcados en sí mismos se inhibe el aprendizaje de los especialistas asignados al proyecto. Como nada evita que los especialistas se consulten entre sí en la división funcional
4. **Difícil transición posterior al proyecto.** La asignación de personal de tiempo completo a un proyecto dificulta su reintegración a los departamentos funcionales originales.

## 4.4 Organizaciones compuestas

Muchas organizaciones, a menudo conocidas como organizaciones compuestas, presentan todas estas estructuras para un proyecto especial para que se encargue de un proyecto crítico. Dicho equipo podría tener miembros de muchos de los departamentos funcionales, desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos e incluso funcionar como una organización matricial fuerte, pero permitir que los departamentos funcionales continúen realizando la mayor parte de sus proyectos como organización matricial fuerte, pero permitir que los departamentos funcionales



Muchas estructuras organizacionales incluyen los niveles estratégico, de mandos intermedios y operativos.

El director del proyecto puede interactuar con los tres niveles, dependiendo de factores tales como:

- La importancia estratégica del proyecto,
- La capacidad de los interesados para influir en el proyecto,
- El grado de madurez en la dirección de proyectos,
- Los sistemas de dirección de proyectos, y
- Las comunicaciones en la organización.

Esta interacción determina características del proyecto, tales como:

- El grado de autoridad del director del proyecto,
- La disponibilidad y la gestión de los recursos,
- La entidad que controla el presupuesto del proyecto,
- El rol del director del proyecto, y
- La composición del equipo del proyecto.

### ¿Cuál es la estructura adecuada para la administración de proyectos?

Existe suficiente evidencia empírica para afirmar que el éxito de los proyectos se relaciona en forma directa y fundamentada en lo que es mejor para el manejo de proyectos específicos. Es importante recordar lo que se debe utilizar una organización? Ésta es una cuestión compleja que no tiene respuestas precisas. Es necesario

En relación con el proyecto, la interrogante es cuánta autonomía necesita el proyecto para que termine con

- Tamaño del proyecto.
- Importancia estratégica.
- Novedad y necesidad de innovación.
- Necesidad de integración (número de departamentos involucrados).
- Complejidad ambiental (número de interfaces externas).
- Limitaciones presupuestales y de tiempo.
- Estabilidad de los requerimientos de recursos.

Mientras más altos sean los niveles de estos siete factores, mayores serán la autonomía y la autoridad que las estructuras pueden usarse para proyectos grandes que son cruciales desde el punto de vista estratégico y que requieren contribuciones de muchos departamentos, así como para los que necesitan contacto permanente. Esto requiere que las personas trabajen de principio a fin.

Muchas empresas que están muy involucradas en la administración de proyectos han creado un sistema flexible a partir de desperdicios de metal, clásica los proyectos en tres categorías: desarrollo avanzado, de plataforma y de mantenimiento. Los primeros exigen actualizaciones en el sistema que dan lugar a nuevos productos y procesos. Los terceros son proyectos de mantenimiento. De 50 proyectos en acción, de los cuales nada más uno o dos son avanzados; de tres a cinco, de plataforma, y el resto son de mantenimiento. Se utiliza una matriz fuerte para completar los proyectos de plataforma, mientras que se utiliza una matriz débil para administrar proyectos.

## 5. Culturas y Estilos de la Organización

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impulso en los avances tecnológicos.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos que los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de per... ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades d

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cam... aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión h

## 5.1 Concepto de Cultura organizacional

Según Stephen Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional* la cultura organizacional es la que des... considera la organización.

Según Shein la define como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió... consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta d

Según Granell define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo

Según Chiavenatto es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la im... con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes... desafíos que surgen constantemente.

Para García y Dolan la cultura organizacional es la forma característica de pensar y hacer las cosas.

Freitas define la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar c... conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

Fleury considera que cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbó... e instrumentalizan las relaciones de dominios.

Un concepto propio y más sencillo de cultura organizacional es que La cultura organizacional es el conjunto

De este concepto podemos sacar 3 factores fundamentales que son:

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organizaci

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organizaci

## 5.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y accione... el desenvolvimiento de esa sociedad.



La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros y elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en el comportamiento general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocimiento.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación y integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes se identifiquen con ella.

### 5.3 Característica de la Cultura Organizacional

Robbins propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser consideradas ayudan a la cultura organizacional.

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y autoridad que se otorga a los miembros de la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para controlar el comportamiento de los miembros.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con sus departamentos o unidades.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumentando o reduciendo los salarios) depende del desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

### 5.4 Funciones de la Cultura Organizacional

- Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización.
- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.
- Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.
- Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos como en los funcionarios públicos, de lo que es una organización.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa.

- Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones.
- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Enseñar a los nuevos miembros – de la organización- el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación.
- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los miembros.
- Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental.

### 5.5 Desarrollo de la Cultura de una Organización

Los puntos básicos para el desarrollo de la cultura de una empresa son:

- Orientar a la empresa hacia la acción, con el fin de que se cumpla.
- Orientar al cliente, todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas hacia el cliente.
- Tener autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Producir a través de la gente, se debe considerar a las personas como el activo más importante de la organización.
- Comprometerse con los valores de la entidad, se debe hacer desde los niveles más superiores de la organización.
- Estar pendientes de la organización, teniendo conocimiento de la misma, ya sea de sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

Para que la cultura de determinada organización se desarrolle, se debe promover el surgimiento de líderes entre todos sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen menos que los hagan los otros.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la entidad ciertas conductas inhibiendo otras. La cultura de la organización se los permite; por lo que se debe considerar a la cultura como una fortaleza que encamina a la organización.

### 5.6 Culturas Uniformes

Robbins dice que "la cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización que tiendan a describir a su cultura personal en términos semejantes con los valores centrales de la empresa.

Por lo general las organizaciones tratan de garantizar una adecuación apropiada, contratando a personas que se adecuen a los valores de la organización. Para nuevos miembros que no estén acoplados con el ambiente organizacional ya que en determinado momento se les puede dar capacitación, sería como: capacitación, seminarios etc.

Los valores centrales en una entidad fueron desarrollados por los fundadores de la empresa y se deben aceptar y sancionados incluso llegando al despido.

Es ser humano es muy dependiente y dentro de las organizaciones se crean grupos como por ejemplo: " desarrollan pequeñas culturas que Robbins las definió como Subculturas. Estas subculturas en vez de pertenecer a un departamento o grupo.

### 5.7 Recomendaciones para un diagnóstico de Cultura Empresarial

La elaboración de un diagnóstico de cultura es complicada debido a la dificultad de estandarización y cuantificación, razón de ser de las formas de pensar y de actuar, compartidas por los miembros de una organización social,

Por esta razón, métodos de investigación susceptibles de ser utilizados como el cuestionario, la entrevista individual y la observación directa, deben ser utilizados con cautela y siempre como un complemento al sentido común de quien pretenda identificar estos valores.

Evidentemente, cuanto mayor sea la planilla de la empresa, tanto más heterogéneo y diversos serán los componentes de investigación posible, dependiendo las dimensiones objeto de investigación de la complejidad de la organización.

- La Historia de la organización y el conocimiento de la misma por parte de los trabajadores.
- La influencia de valores culturales externos a la organización
- El estilo de dirección y toma de decisiones
- El nivel de participación de los trabajadores en la decisión empresarial
- La identificación con los objetivos de la empresa
- Las formas de relaciones interpersonales.
- El impacto de los últimos cambios y acontecimientos
- El ritmo y la forma de trabajo
- Los buenos y malos hábitos.
- Consecuencias de la cultura organizacional
- Ventaja competitiva y éxito financiero
- Productividad, calidad y estado de ánimo
- Innovación
- compatibilidad de las de las funciones y adquisiciones
- Ajustes persona-organización
- Dirección de la actividad

### 5.8 El Cambio de Cultura en las Organizaciones

Motivos por lo que una organización sale de su "zona de comodidad":

- Cambio de estrategia de negocios
- Realización de cambios organizativos/reestructuración.

- Incrementar la competitividad/adaptación al entorno.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar la eficiencia/motivación de sus empleados.
- Adquisición/fusión con otras empresas
- Cambio en el tipo de actividad
- Cambio de las líneas directivas.

Pocas empresas saben cómo abordar el cambio cultural y ellos hace que estén perdiendo el tren del éxito e i

### **De qué manera la gerencia puede lograr transmitir la cultura a los empleados?**

Primero, debe existir el compromiso de la gerencia para llevar a cabo todas las medidas necesarias para que

La forma de transmitir a los empleados con la ideología que posee la gerencia es teniendo una buena comunicación con los supervisores y empleados hacia la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de

Una buena comunicación favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el desarrollo de los trabajadores, un estilo de liderazgo centrado en el empleado con amplios procesos de interacción

La comunicación más clara es una comunicación completa, congruente, donde se está atento a la retroalimentación con las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

Otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de capacitar de forma permanente a todos los integrantes

Es evidente que para realizar un cambio adecuado a los tiempos en que vivimos se necesita efectuar un cambio

Un proyecto se define como una no rutina, un esfuerzo de una sola vez al que limitan el tiempo, los recursos y el presupuesto. Un proyecto es que tiene un principio y un fin que, de manera habitual, comprende cuatro etapas: de iniciación, planificación, ejecución y cierre.

La administración eficaz de proyectos se inicia con su selección y jerarquización, de tal manera que se respalden los recursos, se presupuestan proyectos, además de organizar las contribuciones de los demás.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional y los desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La gerencia de Proyecto dimensiona las características del negocio y orienta sus esfuerzos para satisfacer las necesidades del futuro con nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- *Artículo principal: Alcance (gestión de proyectos)*  
Juan Francisco Esquembre. **Dirección profesional de proyectos – Guía examen PMP**. Argentina. Pearson. 2009.
- Clifford F. Gray / Eric W. Larson .  
**“Administracion de Proyecto”- McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V**
- Project Management Institute. **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos**. Estado Unidos. Project Management Institute, Inc. 2013.

## ANEXO

## 01- Proceso de Desarrollo del Acta de Constitución, en el PMBOK Guide 5 (edición)

El Gráfico 4-2 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso, y el Gráfico 4-3 muestra el diagrama de flujo de datos.



Gráfico 4-2. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

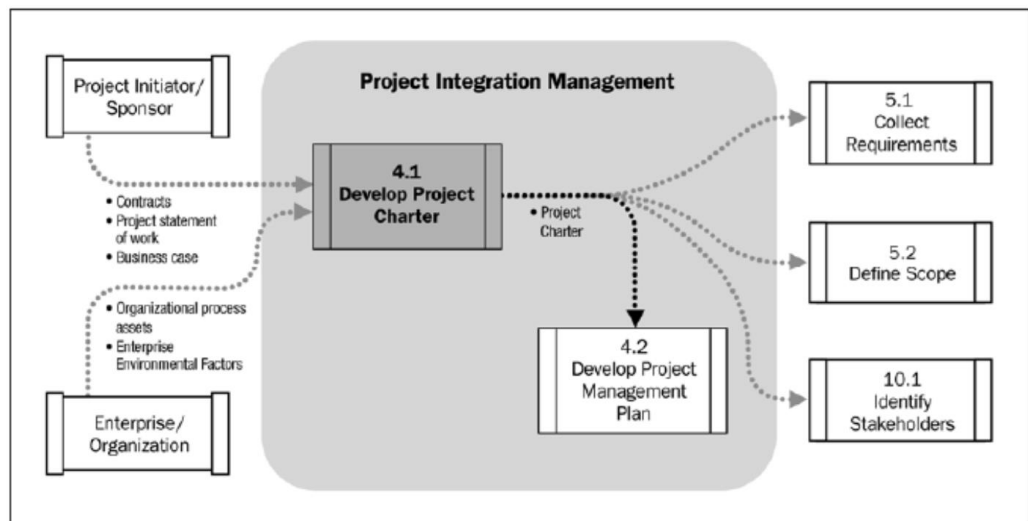



Gráfico 4-3. Diagrama de Flujo de Datos del Proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

## 02- Acta de Constitución del Proyecto

4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto  
PMBOK® Guide 5<sup>th</sup>



**ACTA DE CONSTITUCIÓN – PROJECT CHARTER**

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO:
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:
	FECHA DE CREACIÓN:
	AUTOR:
	REVISIÓN:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> (Qué, quién, cómo, cuándo y dónde):
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> (Descripción de producto, resultado o servicio):
<b>OBJETIVOS</b> (Medibles, a cumplir en cuanto a tiempo, coste y alcance):
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b> (Relacionados con los objetivos):
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b> (Requerimientos a cumplir tanto del proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b> (Cómo beneficia a la organización llevar a cabo el Proyecto):
<b>ENTREGABLES PRINCIPALES</b> (Tanto del Proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> (Motivos, argumentos o razones que justifican la ejecución del Proyecto):
<b>PRINCIPALES INTERESADOS</b> (Junto con el rol que desempeñan):
<b>RIESGOS INICIALES</b> (Amenazas y Oportunidades principales):
<b>DURACIÓN E HITOS</b> (Cronograma de hitos, fechas previstas y/o plazos):
<b>PRESUPUESTO</b> (Presupuesto preliminar del Proyecto):
<b>SPONSOR</b> (Persona que autoriza el Proyecto):
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b> (Junto con su responsabilidad y nivel de autoridad):