



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CONTENIDOS MÍNIMOS

Bloque I - Introducción a la dirección de proyectos

Objetivos:

- Familiarizar a los estudiantes en los términos clave y fundamentos de la Gestión de Proyectos.
- Que el estudiante logre una base para la comprensión global de la especialización a desarrollar.
- Que adquiera una visión general, de las prácticas, metodologías y procesos de la disciplina.
- Proporcionar una descripción general, en contraposición a una descripción exhaustiva, de las prácticas, metodologías y procesos considerados como “buenas prácticas” para la disciplina.

1. Introducción a la gestión de proyectos

Qué son proyectos. Qué es la gestión de proyectos. La gestión de proyectos en el contexto organizacional: gestión de proyectos vs. Gestión estratégica y de operaciones. El contexto en la gestión de proyectos. Quiénes son los referentes del proyecto. Cómo gestionarlos. El papel desempeñado por la organización: cultura, valores, organizacionales. Elementos y componentes de la organización de la gestión de proyectos. El tratamiento de la complejidad: técnicas para crear el orden a partir del caos. Facetas de la complejidad. La experiencia con la complejidad en los proyectos. Cómo manejar la complejidad.

2. Metodología de marco lógico

Los pasos de la metodología y su aplicación práctica. Las herramientas metodológicas aplicables a cada paso de la metodología. Los alcances de la matriz y de la metodología del marco lógico. La lógica horizontal y vertical de la matriz de marco lógico. La estructura de la matriz del marco lógico.

Bloque II – Formulación y evaluación de proyectos

Objetivos

- Desarrollar a los participantes en capacidad de análisis y comprensión para el ejercicio profesional de llevar adelante la formulación y la evaluación de un proyecto en términos de la inversión que implica.
- Desarrollar estudios sistemáticos de alto nivel, de los fundamentos económicos, financieros y técnicos para formular y evaluar proyectos.

3. El proceso de formulación y análisis de proyectos

Partes generales de la evaluación de proyectos. La evaluación de proyectos como un proceso y sus alcances. Introducción y marco de desarrollo. Proyectos de inversión: tipos. Estudio de la visión macro del proyecto. Estudios previos de factibilidad. Objetivos y generalidades del estudio de demanda. Identificación del problema. Definición del producto/ necesidad. Concepto de demanda. Concepto de oferta. Cuantificación y análisis de la demanda del producto o servicio. Métodos de

proyección. El estudio de la visión preliminar del Proyecto. Estimaciones. Caso de estudio y metodología para evaluación de proyectos.

4. Análisis de viabilidad de proyectos

Análisis de escenarios. Mapa de fuerzas, apoyos, rechazos, viabilidad total. Análisis de evaluación de factibilidad técnica. Objetivos y generalidades del estudio técnico. Partes que lo conforman. Antecedentes económicos del estudio técnico. La determinación del tamaño. Análisis de procesos y rediseño de procesos. Estudio y evaluación económica/ financiera. Inversión inicial del programa o proyecto. Depreciación y amortización. Costos. Efectos económicos de los aspectos organizacionales. Determinación de tasa mínima aceptable de rendimiento. Determinación de los beneficios esperados. Medición de los beneficios esperados. Estado de resultados y métodos de análisis incremental. Análisis del riesgo. Objetivos y generalidades del análisis del riesgo. Tipos de riesgos. Clasificación. Tipificación y ponderación. Mediciones del riesgo. Análisis de sensibilidad.

Bloque III – Gestión de proyectos

Objetivos:

- Que el estudiante pueda desarrollar la capacidad de análisis y comprensión para el ejercicio profesional de llevar adelante la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de Proyectos.
- Se familiarice en abordar todas las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos, y afianzar esos conocimientos desde la perspectiva e impacto en los procesos y ciclo de vida del Proyecto.
- Logre desarrollar buenas prácticas de “gestión” mediante la resolución de casos de estudio conducidos desde estándares metodológicos reconocidos a nivel internacional.

5. Gestión de la integración y el alcance

Gestión del Alcance: Procesos de la gestión del alcance. Quiénes son los clientes, usuarios, beneficiarios. Identificación y entendimiento de las necesidades y requerimientos del usuario hasta su satisfacción total. Las características de los analistas de necesidades eficientes. El concepto de alcance de proyecto. Pasos para mejorar la definición de las necesidades. Organizarse para lograr la satisfacción de los usuarios. Qué hacer cuando los usuarios no cooperan. Definición del alcance. Concepto de actividad, tarea, paquete de trabajo, y cuenta de control. La descomposición del trabajo (WBS). Verificación del alcance. Control del alcance.

6. Seminario de formulación, viabilidad y alcance del proyecto

Procesos de gestión de integración. Preparación del proyecto. El caso de negocio. Lanzamiento e iniciación del proyecto. Disparadores del proyecto. La importancia de la selección del proyecto. La correcta gestión del mismo. Criterios de éxito del proyecto. Supuestos. Restricciones.

7. Gestión de tiempos y costos

Gestión del tiempo: Procesos de la gestión del tiempo. Definición de las actividades del proyecto. Determinación de la secuencia de las actividades. Dependencias de las actividades. Del WBS a los diagramas de red. Estimación de los recursos para las actividades. Estimación de la duración de cada actividad. Métodos de estimación. Desarrollo del cronograma, camino crítico y cadena crítica. Seguimiento y control del plan temporal del programa o proyecto. La importancia del seguimiento de un proyecto. Cuáles son los puntos críticos de seguimiento. Aplicación a herramientas informáticas de gestión del tiempo.

Gestión del costo: Procesos de la gestión de costos. Costos en proyectos. Estimación de costos. La elaboración del presupuesto del proyecto, un proceso iterativo y concurrente con la gestión del tiempo y riesgos del proyecto. El plan de referencia de costos del proyecto. El método EV del

trabajo realizado (Earned Value) y de la medición del rendimiento versus la Performance Measurement Baseline (PMB). Casos de aplicación.

8. Gestión de comunicaciones y de los Interesados

Introducción e implicancias de una correcta gestión de los recursos humanos. Rol y características diferenciadoras del Director de Proyecto. Equipo de dirección y patrocinador. Desarrollo del Plan de RRHH del Proyecto. Roles y Responsabilidades. Organigramas del Proyecto. Adquisición del equipo de Proyecto. Desarrollo del equipo de Proyecto. Gestión de Stakeholders. Estrategias. Modelos de acción comunicativa en los proyectos. Comunicación de informes de Desempeño.

9. Gestión de la calidad y las contrataciones

Gestión de la calidad: procesos de la gestión de calidad. Conceptos básicos de calidad. Calidad y productividad. Calidad del producto y calidad del proyecto. La importancia de definir estándares de calidad. Mediciones de desempeño. Planificación. Aseguramiento, y control de calidad. El plan de calidad del proyecto. Herramientas de calidad del proyecto. Modelos de calidad: ISO 9000-9001, Six Sigma, EFQM, Just in time. Modelos de madurez.

Gestión de las compras y las contrataciones: Procesos de la gestión de las adquisiciones en distintos tipos de proyectos; compras y contrataciones. Procesos de licitación y gestión de adquisiciones. Tipos de contratación. Planificación de las adquisiciones. Efectivización de las adquisiciones. Recepción de las mismas. Administrar la distribución en el Proyecto de los bienes e insumos adquiridos. Cerrar las adquisiciones.

10. Gestión de los riesgos

Procesos de la gestión del riesgo. Cómo enfrentarse al riesgo según el contexto organizacional. Identificación y evaluación del riesgo. ¿Es posible identificar y tratar todos los riesgos? Factores de riesgos en los Proyectos. Planificar la gestión de riesgos. Análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos. Planificar la respuesta de los riesgos. Seguimiento y control de riesgos. Estrategias de respuestas a los riesgos.

11. Gestión del cambio – Seguimiento, control y cierre

Procesos de la gestión de la Ejecución, el Seguimiento y Control, el Cierre. Técnicas de Seguimiento y Control. Monitoreo de actividades: tiempo, costos, alcance, RRHH. Resolución de riesgos e issues. Gestión del Cambio. Informes de Avance para la toma de decisiones. Preparación para el lanzamiento. Lecciones Aprendidas. Cierre formal del Proyecto.

12. Seminario de Integración de planes y procesos

El plan maestro del proyecto (PMP). Coherencia y adherencia entre los planes subsidiarios. Relación entre procesos. Actualización de los planes según avance del proyecto. Comparación contra líneas bases. Mediciones durante la ejecución. Prácticas de calidad y performance. Información de Control y gestión.

Bloque IV – Dirección de proyectos

Objetivo:

- Que el estudiante tome contacto con los temas relacionados exclusivamente con la actividad del Director de Proyecto.
- Profundizar sus responsabilidades, incumbencias y competencias de dirección; a desplegar en cada área que participa y a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

13. Competencias directivas genéricas

El aprendizaje: qué significa aprender. Obstáculos de aprendizaje. El aprendizaje como expansión de la capacidad de acción efectiva. Las conversaciones en el equipo: los componentes de una conversación. El lenguaje y la acción. Las conversaciones organizacionales. La naturaleza conversacional. Observador, acción y resultados: relación entre observador, acción y resultados. Los tres dominios primarios. Escucha activa: la escucha. Escuchar no es oír. Estructura de la indagación en la escucha. Relación entre el habla y la escucha. Modalidades del hablar: los actos lingüísticos, afirmaciones y declaraciones. La relación entre ellas. Los juicios. Emocionalidad y corporalidad en la organización: los fenómenos. La estructura de coherencia. Diseño de conversaciones: tipos de conversaciones. Cómo se conversa en los proyectos.

14. Liderazgo y negociación

Análisis del concepto de liderazgo: Objetivos del liderazgo – La relación líder, liderado, situación. ¿Qué implica ser un líder?: Visión de futuro - Toma de decisiones – Comunicación - Trabajo en equipo – Motivación-valores. Herramientas para desarrollar el liderazgo: las situaciones de oportunidades de liderazgo y su aprovechamiento. La relación líder y tipos de liderados. Las funcionalidades de un líder - Como desarrollar el liderazgo - Técnicas para ejercer liderazgo. Negociación y manejo de conflictos: El ciclo de coordinación de acciones.

15. Gestión de equipos de trabajo

La formación natural de los equipos. Tormenta. Estructuración y reglamentación. Consolidación y desarrollo. Comportamiento de la productividad. Estructuración de los equipos de trabajo. Tipos de equipo. Composición del equipo. Gestión de la dinámica de los equipos: estimular la participación, focalizar la atención, gestionar los fracasos, afrontar los bloqueos, facilitar los acuerdos, estimular la autogestión. Integración de equipos.

16. Gestión de la cartera de proyectos

El Portafolio y la estrategia organizacional. El rol del Gerente de portafolio. Los *stakeholders*. Portafolio: integración, *reporting* y métricas. Organización de la gestión de portafolios. Los procesos del portafolio. La gestión del portafolio. Riesgos en el portafolio.

17. Oficinas de gestión de proyectos (PMO)

La relación entre portafolios, proyectos. Aspectos prácticos de la Dirección de múltiples proyectos. Aspectos prácticos de la dirección de programas. PMO. Ciclo evolutivo de la PMO. La medición y la gestión en la era de la información. Desarrollo y práctica de los diferentes tipos de informes.

18. Seminario del Trabajo Integrador del Tramo (TIT)

El Seminario para el desarrollo de proyecto individual es el ámbito de soporte para en materia de Dirección de Proyectos, donde el estudiante, en forma individual, deberá vincular los conceptos, herramientas y técnicas trabajados en las asignaturas y aplicarlos a un caso/experiencia concreta. El Seminario se constituirá en un espacio de repaso y refuerzo de conceptos, donde será tratada la materia de Dirección de Proyectos como un "proceso". El alumno deberá cumplir con la entrega del proyecto seleccionado en formato escrito y deberá defenderlo oralmente. De esta manera el alumno, tendrá la oportunidad de llevar a la aplicación práctica los aprendizajes adquiridos durante el proceso de formación, y articularlos en un Proyecto concreto dentro del ámbito organizacional que el estudiante seleccione. La defensa oral del Proyecto incluirá la exposición de los sustentos teóricos que fundamentan la práctica del proyecto

Bloque V - Visión integral de la dirección de programas y proyectos

Objetivo:

- Que el estudiante logre conocer técnicas y herramientas que pueden usarse en una organización orientada a la gestión estratégica de proyectos.
- Conocer su utilización e identificar el valor agregado que pueden aportar a la gestión y a la organización.
- Conocer el marco de referencia que las organizaciones pueden usar para identificar, establecer y mantener las capacidades requeridas en la Dirección de Proyectos.

19. Planeamiento estratégico de las organizaciones y de los programas

Planeamiento estratégico participativo. ¿Por qué participativo? El rol de la conducción superior. El rol de los facilitadores. Métodos y Técnicas de análisis de escenarios. Panel de expertos; Usuarios, consumidores, referentes; interesados; Talleres. El vínculo con la Visión y la Misión. Talleres de establecimiento de valores comunes, visión compartida y misión comprometida. Definiciones, técnicas e instrumentos. Análisis FODA Talleres Definiciones, técnicas e instrumentos. Desarrollo de Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos. El Modelo de gestión por objetivos y para resultados

20. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento en los proyectos. La creación de una visión compartida. Información, conocimiento e intercambio de conocimiento. Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Lecciones aprendidas. El proceso de creación y transferencia del conocimiento. El conocimiento como activo de las organizaciones. Base de datos de problemas y soluciones.

21. Comportamiento organizacional

Motivación de las personas en las Organizaciones. Las organizaciones en su relación social. Las relaciones de poder, influencia y gobernabilidad en las Organizaciones. Cultura Organizacional. Comportamiento humano. Toma de decisiones, conflicto, la negociación, el estrés. La gestión de Cambio.

22. Modelos de madurez en gestión de programas y proyectos

Perspectiva organizacional del modelo de madurez. Introducción a los componentes, la evaluación de madurez y el plan de implementación. Propósito, alcance y conceptos clave del modelo. La evaluación y el ciclo de mejora. Procesos y organización. Las mejores prácticas. La evolución del modelo de madurez.

23. Normas para la dirección de proyectos

Otros marcos conceptuales de la Gestión de Proyectos (ISO 21500). Similitudes y diferencias. Asociaciones profesionales similares (APM, OGC, IPMA, etc.), certificaciones (CAPM, PMP, RMP, PgMP, PfMP, ACPM, etc.), y otros marcos/normas de Gestión de Proyectos (PRINCE2). Marco de actividades vinculadas con la Gestión de Programas y Proyectos (Calidad, Desarrollo de software, etc.). Procesos de la gestión de proyectos.

Bloque VI - Gestión organizacional de programas y proyectos

Objetivo:

- Que el estudiante logre integrar los programas y proyectos en su dimensión organizacional, social e institucional
- Se entrene en el gerenciamiento estratégico de proyectos y portafolios
- Adquiera herramientas para la gestión de programas y proyectos
- Se familiarice con modelos de negocios e innovación, inversión y financiamiento

24. Gerenciamiento estratégico de proyectos y portafolios

Introducción a la Dirección Estratégica. Diferencias y puntos de contacto con la Dirección General y la Dirección de Proyectos en las organizaciones. El surgimiento de la Dirección Estratégica de Proyectos. La importancia del pensamiento estratégico en la Dirección de Proyectos. La visión holística de los proyectos: pensar estratégico, planificar táctico, ejecutar operativamente. La traducción e implementación de la estrategia del negocio a través de la gestión del portafolio, programas y proyectos. La gestión del valor y la realización de los beneficios, su relación con los proyectos, programas y portafolios en los diversos estadios de madurez.

25. Herramientas para la gestión de programas y proyectos

Herramientas tecnológicas de Gestión de Proyectos. Marco de análisis de herramientas y soluciones tecnológicas. Principales tópicos de análisis de herramienta. Análisis dentro del espectro Open Source, SaaS y herramientas corporativas. Las herramientas como facilitador de implementación de mejores prácticas. La Investigación en grupos de trabajo sobre herramientas de mercado que soportan prácticas de Project Management. La presentación de investigación por equipos y proyecto de implementación de la solución seleccionada

26. Modelos de negocios e innovación

Modelo de Negocio, Estrategia, Mercado, Propuesta de Valor, Actividades Centrales del Negocio, Canales y Clientes; Capacidades: Socios, Proveedores, Recursos Propios, Costos e Ingresos; Innovación como práctica estratégica, Gobernanza, Ciclo de Vida, Datos y conocimiento, Prácticas y Herramientas; Ejercicio Grupal - Modelo de Negocio.

27. Administración de talento humano y gestión de las competencias

Hacia una nueva gestión del talento humano: ser líder y ser humano: Dialéctica inverosímil; La hegemonía del lenguaje; Dominio personal y auto-conocimiento. Clase abierta al aprendizaje: Aprendizaje significativo. Más allá de las cogniciones: Cognición, pensamiento y lenguaje; Conocimiento para la acción. Cómo hacer cosas con palabras: La falacia descriptiva. Pensar rápido, pensar despacio: Heurísticas y sesgos, Hábitos defensivos. Trascendiendo paradigmas: Toma de decisiones y la dialéctica de la cobardía; Más allá de la inteligencia emocional. De buenos a grandes resultados: Primero quién, después qué; Desempeño, acción y resultado; Discusión experta. Cerrar; no, abrir la búsqueda: Integración de competencias. Gestión de directorios de ocupaciones y de competencias en proyectos.

28. Gestión de contratos

El proyecto y el contrato. *Project Manager* y *Contract Manager*. El propósito del contrato. Los 10 errores más comunes en materia de contratación. Introducción a la gestión contractual, contratos y relación contractual. El contrato como arma legal. Gestión Contractual. Benchmarking y buenas prácticas de contratación. El rol del gestor contratos y el rol del gestor de proyectos. Características. La situación en Latinoamérica. Cláusulas más negociadas versus cláusulas más importantes. Tendencias. Elementos esenciales de la gestión contractual. El ciclo de vida íntegro del contrato, auditorías de términos contractuales, redacción de contratos. Aspectos jurídicos contractuales. El proceso de negociación. Gestión del riesgo. Gestión post-firma del contrato. Relaciones contractuales exitosas. Transformación, agilidad y tecnología.

29. Proyectos de inversión y financiamiento

La tasa de interés de referencia. La preferencia temporal del consumo. Los proyectos de inversión y la demanda de fondos. Los criterios de decisión y los análisis de sensibilidad, sustentabilidad e

incertidumbre. Criterios de decisión financiera aplicados a los proyectos de inversión. Optimización financiera y viabilidad financiera

Bloque VII - Metodología

Objetivo:

- Dotar a los estudiantes de herramientas para diagnosticar e intervenir en organizaciones y proyectos.
- Brindar conocimientos y herramientas metodológicas a los cursantes para el desarrollo de su trabajo final de Maestría.

30. Metodologías ágiles y gestión de proyectos

Introducción a las Metodologías Ágiles. Manifiesto Ágil y sus principios. Lean, Kanban y Scrum. Value Stream Mapping. Burndown Charts e Information Radiators. Priorización basada en valor. Técnica MoSCoW. Planificación, Monitoreo, Adaptación, Métricas. Gestión de Compromisos. Formación de Equipos Ágiles. Coaching Ágil. Calidad en productos y procesos. Retrospectiva. Marcos referenciales (frameworks) complementarios para la gestión de Proyectos.

31. Métodos y técnicas de investigación social y organizacional

Introducción a la investigación. Los propósitos de la investigación. El marco referencial. Estado del arte. Búsqueda de información. Fuentes de información. El diseño de investigación. Tipos. Las técnicas de recolección de información. Instrumentos. El plan de trabajo. La definición del tema de análisis. Las preguntas de investigación. Los objetivos. El marco conceptual. Instrumentos.

32. Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención organizacional e institucional

Herramientas básicas de investigación para el diagnóstico organizacional en el marco de la gestión de proyectos. Los proyectos y el análisis organizacional, el diagnóstico y la intervención. Técnicas de diagnóstico e intervención de la organización. La motivación laboral en la gestión de proyectos: técnicas de diagnóstico e intervención. Los proyectos, el trabajo en equipo y el aprendizaje: técnicas de diagnóstico e intervención. La gestión de proyectos en su relación social: técnicas de diagnóstico e intervención. Los proyectos y las relaciones de poder y liderazgo: técnicas de diagnóstico e intervención. La cultura organizacional y la gestión de proyectos: técnicas de diagnóstico e intervención. Proyectos, procesos de cambio, conflicto: técnicas de diagnóstico e intervención. Organización e institución. Los grupos en la institución. La cuestión de la implicación. Métodos y técnicas de análisis. Los dispositivos de intervención, sus momentos y elementos. Estratos y estrategias, reglas y regulaciones. La institución como proyecto.

33. Seminario de desarrollo del proyecto de Trabajo Final de Maestría

El proyecto de trabajo final; problemas, interrogantes, hipótesis. La matriz de datos. Unidades de análisis. Variables. Indicadores. Índices. Fuentes primarias y secundarias. Diseño de instrumentos. La recolección de los datos y el análisis de la información: Análisis cuantitativo y cualitativo. La codificación, la organización y la sistematización de la información. Elaboración de documentos de investigación. El trabajo final.. Exposición de avances por parte de los cursantes.