

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS E INNOVADORES - VIRTUAL

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS PREDICTIVOS Y ADAPTATIVOS - VIRTUAL

CONTENIDOS MÍNIMOS

BLOQUE I - Introducción a la dirección de proyectos predictivos y adaptativos

- **Introducción a la gestión de proyectos**

Qué es un proyecto y qué es la Gestión de Proyectos. Creación de valor a través de proyectos. Proyectos en el ámbito privado y en el sector público. Proyectos ¿versus? Operaciones. Desafíos en los actuales contextos cambiantes. Encuadre de los proyectos en la estrategia organizacional. El papel desempeñado por la organización: cultura, valores, organizacionales. Marco Cynefin para seleccionar enfoque de gestión. Enfoques Predictivos y Adaptativos. Cómo se vincula un proyecto con un programa y un portafolios. Gestión de la complejidad en proyectos. Diferentes estructuras organizacionales para gestionar proyectos (matricial, proyectizada, etc.). Triángulo del talento de PMI. Oficinas de Gestión de Proyectos (PMOs). El rol del Sponsor y del Project Manager.

- **El proceso de formulación y análisis de proyectos**

El ciclo de vida del proyecto. Aspectos generales de la formulación del proyecto. Elementos de análisis financiero para proyectos. Matemática financiera, análisis económico intertemporal, procesos financieros, criterios de decisión, selección de proyectos y plan estratégico. Egresos de los proyectos. Relaciones financieras básicas, costos de corto y de largo plazo, restricción financiera y determinación de la oferta óptima por parte del proyecto. Beneficios de los proyectos. Análisis de la demanda dirigida al proyecto. Efectos de los proyectos en el contexto. Análisis financiero y análisis social, valoración financiera y valoración económica, estudios de prefactibilidad, proyecciones macroeconómicas durante la vida del proyecto. Viabilidad financiera y social: evaluación privada y pública de proyectos.

BLOQUE II - Gestión de proyectos predictivos y adaptativos

- **Métodos y prácticas de ideación de soluciones**

Necesidad, propuesta de valor, ciclo de vida de productos. Marcos, técnicas y artefactos del pensamiento del diseño y vínculo con la gestión de proyectos y requerimientos. Planificación de los requerimientos. Relevamiento, validación, priorización, criterio de aceptación e involucramiento de interesados. Identificación, análisis y documentación de requerimientos. Herramientas, técnicas y modelos. Priorización de los requerimientos. Monitoreo y control de los requerimientos. Validación con los Interesados. Gestión de los cambios. Evaluación de la solución.

- **Enfoques para el desarrollo y planificación del proyecto**

El contexto del proyecto, ciclos de vida y conceptos metodológicos clave. Supuestos y restricciones. Coordinación de los distintos elementos de un proyecto y equilibrio de las variables en competencia. Desarrollo del enfoque para la creación de los entregables. Alcance del producto y del proyecto. Métodos y herramientas para la definición del trabajo del proyecto. Técnicas para el desarrollo del cronograma y del presupuesto. Métodos de estimación y buenas prácticas aplicables. Determinación de la línea base del proyecto.

- **Seguimiento y control del cumplimiento del proyecto**

Actividades y funciones para la evaluación del desempeño del proyecto. Herramientas y técnicas para el control del alcance, cronograma y presupuesto del proyecto. Monitoreo de actividades. Procesos para la adecuada gestión de los cambios, problemas e interferencias. Determinación del estado del proyecto, acciones correctivas y preventivas. Valor ganado: indicadores, tendencias y pronósticos. Formas de presentación de la información: reportes de avance, tableros y otros elementos. El aprendizaje y la gestión del conocimiento a lo largo del proyecto.

- **Enfoques ágiles para la Dirección 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.

- **Gestión de Riesgos e Incertidumbre**

El ciclo completo de la gestión de riesgos en proyectos. Riesgos del proyecto y su relación con la tolerancia al riesgo del equipo y los interesados. Qué (y qué no) es riesgo en proyectos. Decisiones gerenciales en entornos de incertidumbre. Aportes de Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía. Plan de gestión de riesgos. Contenidos. Participantes en su elaboración. Planificación de riesgos. Categorías de riesgos. Identificación de Riesgos. Generación del registro de riesgos. Análisis Cualitativo de Riesgos. Matriz de probabilidad-impacto. Análisis Cuantitativo de Riesgos. Herramientas y Técnicas. Análisis de resultados y comunicación con interesados. Estrategias de respuesta y Seguimiento de riesgos. Evitar, transferir, mitigar y aceptar los riesgos. Aceptación pasiva y activa. Reservas de contingencia y de gestión. Respuestas a amenazas y a oportunidades. Modificación del presupuesto y el plan de proyecto a partir de los riesgos. Implementar la Respuesta a los Riesgos y realizar su monitoreo.

- **Gestión de la calidad y la entrega de valor**

El proyecto como generador de valor para una organización. Valor estratégico de la calidad para el éxito de un proyecto. ¿Cómo asegurar que los entregables cumplan con los objetivos del proyecto, las necesidades y las expectativas de los interesados relevantes? Definiciones de calidad y valor. Calidad del producto y del proyecto. Impacto y riesgo de llevar adelante o no las actividades relacionadas con la gestión de la calidad. Costo de la Calidad. Plan y herramientas de gestión de calidad del proyecto. Validación del cumplimiento de actividades, procesos, entregables y resultados del proyecto. Revisiones y mejoras de calidad. Introducción a Lean Manufacturing, Six Sigma y Gestión Lean de proyectos.

- **Gestión de adquisiciones y contratos**

Planificación de las contrataciones. Tipos de contratos. El rol del Director del Proyecto. Plan de Gestión de las Contrataciones. Identificación e invitación a oferentes. El proceso de selección. Adjudicación y firma del contrato. Seguimiento de las contrataciones. Monitoreo del cumplimiento del contrato. Gestión de la relación con el proveedor. Gestión de cambios y cierre de la contratación. La gestión de contratos y su importancia para el Director de Proyectos. Elementos básicos de la Gestión de Contratos. El contrato como documento y como relación. El propósito del contrato desde la mirada del Director del Proyecto. Los 10 errores más comunes en contratación. Las cláusulas contractuales más negociadas versus las cláusulas más importantes. El rol del Contract Manager.

- **Gestión de interesados, recursos y comunicaciones**

Valor estratégico de la gestión de interesados, recursos y comunicaciones para el éxito de un proyecto. Identificación y análisis de los Interesados de un proyecto. Estrategias de gestión para lograr su efectiva participación e involucramiento. Recursos requeridos para un proyecto. Planes de gestión de recursos físicos y de personal. Modelos para estructurar y dimensionar un equipo de proyecto. Estructuras organizativas típicas (OBS). Roles y responsabilidades en equipos de trabajo. Modelos de acción comunicativa en los proyectos.

BLOQUE III - Dirección de proyectos predictivos y adaptativos

- **Competencias directivas en contextos turbulentos**

La complejidad del entorno organizacional y el liderazgo. El nuevo modelo de gestión basado en el desarrollo de personas. Habilidades para la gestión de personas y equipos en culturas y transformaciones digitales. Competencias para desarrollar un liderazgo digital. Liderazgo y organizaciones sostenibles. El aprendizaje como expansión de la capacidad de acción efectiva. El autoconocimiento. La teoría del observador. El modelo del observador, la acción y los resultados. Competencias conversacionales. La escucha y el habla. Actos lingüísticos. Emocionalidad. Emociones y estados de ánimo. Emoción, cuerpo y lenguaje. Diseño de conversaciones en proyectos y equipos de alto desempeño.

- **Gestión de equipos de alto rendimiento**

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. Desarrollo de equipos de alto rendimiento. Desarrollo de equipos de alto rendimiento en el manejo de situaciones de riesgo

- **Laboratorio de elaboración de Proyectos**

El espacio curricular tiene como finalidad desarrollar e integrar las competencias en materia de Dirección de Proyectos. Se pretende que el estudiante, en forma individual, vincule los conceptos, herramientas y técnicas trabajados en las asignaturas y los aplique a un caso/experiencia concreta. El Taller se constituirá en un espacio de desarrollo de las competencias en materia de Dirección de Proyectos. Para ello, se organiza en tres partes vinculadas con la formulación, planificación, ejecución, medición y sistema de entrega de valor del proyecto.

Parte I: Formulación, Viabilidad y Alcance del proyecto (24 horas)

Propuesta del problema de negocio y definición de Proyecto. Presentación y discusión de objetivos generales, impacto, valor que pretende generar el proyecto, la gobernanza del proyecto, el entorno del proyecto y la relación con el ciclo de vida del producto. Selección del enfoque y ciclo de vida del proyecto elegido, con su estrategia de medición de desempeño.

Preparación del proyecto. 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

Según el enfoque (predictivo, adaptativo, híbrido) presentar los interesados, el equipo de proyecto, y la estrategia, y de ser posible algún avance, de planificación. Procesos de gestión de integración. Orientaciones para el Trabajo Final de Integración.

Parte II: Planificación, Ejecución y Medición (24 horas)

Presentar la totalidad del proyecto. Al momento de la ejecución del proyecto poder mostrar cómo se cumplen con los principios de la Dirección de Proyectos, y de acuerdo con el enfoque elegido, poder mostrar el avance y desempeño del mismo según los beneficios esperados.

Parte III: Sistema de Entrega de Valor (24 horas)

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. Esto demostrará que ha adquirido e internalizado las competencias en materia de Dirección de Proyectos. La defensa oral del Proyecto incluirá la exposición de los sustentos teóricos que fundamentan la práctica del proyecto.

BLOQUE IV - Visión integral de la dirección de programas y proyectos estratégicos e innovadores

- **Desarrollo de organizaciones sostenibles en contextos turbulentos**

Las personas en las organizaciones. Multiculturalidad, etnia, relación entre contrato psicológico y motivación. Diferentes teorías sobre motivación. De la multiplicidad de motivadores. La gestión de organizaciones sostenibles en contextos turbulentos. El desarrollo de estrategias para la sostenibilidad organizacional. Gobernabilidad, liderazgo en las organizaciones. Relaciones de poder en las organizaciones. Liderazgo situacional, digital y estratégico. Cultura y sostenibilidad organizacional Contribuciones y riesgos del enfoque cultural. Los cambios en la organización de la tradicional a la ágil y sostenible en contextos turbulentos.

- **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. Modelos de Madurez para la Gestión de Programas y Proyectos. Estándares del PMI para Madurez. Madurez organizacional. OPM: Definición, objetivos, beneficios. Modelos OPM3, P3M3 y KPM3 (Modelo de Kerzner).

- **Optativa 1: Gestión del Cambio en Programas, Proyectos y Actividades**

¿Qué es el cambio? Por qué cambiar. ¿Qué es la Gestión del Cambio? Cambios consensuados y cambios impuestos. Objetivos y metas de los cambios. Ciclo de vida de los cambios. Dimensiones del impacto de los cambios. El líder del cambio y el líder del proyecto. Gestión de las resistencias. Modelo de Goldratt. Modelos de Gestión del Cambio:

Modelo de Lewin, ADKAR de PROSCI, HCMBOK de HUCMI, 8 Pasos de John Kotter. Gestión del Cambio a nivel Organizacional: Cambios en Programas y Portfolios (visión PMI).

- **Optativa 2: Agilidad organizacional**

"Agilidad" más allá de la moda. Impacto a nivel organizacional. Mitos sobre Agilidad organizacional. Consideraciones culturales en los procesos de transformación. Diferencias y particularidades de implementar agilidad a nivel equipo y organizacional. Dimensiones a tener en cuenta hacia una Organización dinámica. Business agility ¿versus? Enterprise agility. Visión y enfoques estratégicos de la Agilidad: agilidad más allá de los equipos. La innovación y el dinamismo organizacional. Nuevos roles en las Organizaciones dinámicas. Marcos de agilidad escalada. Enfoques de organizaciones dinámicas reconocidos en la actualidad. Experiencias locales e internacionales. Hoja de ruta general sobre implementación de agilidad a nivel organizacional. Aprendizajes de procesos de transformación, y escollos usuales en este tipo de desafíos.

- **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.

BLOQUE V - Gestión Organizacional de Programas y proyectos estratégicos e innovadores

- **Gestión de Programas y Portafolios**

Naturaleza estratégica de la Gestión de Programas y Portafolios. Aspectos básicos de la estrategia organizacional: enfoques y prácticas habituales. La traducción e implementación de la estrategia del negocio a través de la gestión de múltiples proyectos. Gestión de programas: contexto organizacional, beneficios para la organización, perfil del Director de Programas, dominios de desempeño. Gestión del portafolio: el proceso para la construcción del portafolio, identificación de los elementos, criterios de priorización de los proyectos y protección del valor del portafolio.

- **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.

- **Oficinas de Gestión de Proyectos a nivel Estratégico**

Concepto y evolución de oficinas de proyectos (PMO) y de entrega de valor (VDO/VMO). Vinculación con portafolios y programas. Relación con estrategia y estructura organizacional. Composición, roles, tipologías, funciones y responsabilidades. Indicadores, medición del desempeño de la PMO y del portafolio, programa y proyectos.

- **Modelos de negocio, innovación y economía del conocimiento**

Modelo ágil de Negocio, Estrategia, Mercado, Propuesta de Valor, Actividades Centrales del Negocio, Canales y Clientes; Capacidades: Socios, Proveedores, Recursos Propios, Costos e Ingresos; Business Model Canvas vs Lean Canvas. Innovación como práctica estratégica, Gobernanza, Ciclo de Vida, Datos y conocimiento, Prácticas y Herramientas; Design Thinking vs Design Sprint. La creación de una visión compartida sobre la información como elemento fundamental para generar valor. Información, conocimiento e intercambio de conocimiento. Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. El proceso de creación, transferencia del conocimiento y conocimiento tácito. El conocimiento como activo de las organizaciones.

- **Proyectos de inversión y financiamiento**

La tasa de interés de referencia. En el módulo introductorio se abordarán los conceptos sobre los cuales se basan las decisiones financieras básicas: sustitución entre consumo presente y futuro, tasa de preferencia y el cálculo de los flujos de fondos a financiar del proyecto. Los proyectos de inversión y el financiamiento. Enfoque teórico – práctico de las principales herramientas financieras requeridas en la determinación de los rendimientos de los fondos utilizados en el financiamiento de los proyectos. Los criterios de decisión y los análisis de sensibilidad, sustentabilidad e incertidumbre. Este módulo permite vincular el financiamiento de los proyectos con los riesgos

propios de su ejecución en el corto y largo plazo. Financiamiento público y privado de proyectos. Análisis y aplicación de las fuentes de financiamiento existentes en el sector privado y en el sector público para la toma de decisiones gerenciales.

BLOQUE VI - Metodológico

- **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.

- **Seminario de desarrollo del proyecto de Trabajo Final**

Definición de Trabajo Final de Maestría. Propuesta del problema de investigación. Discusión de objetivos generales. Estrategia metodológica que permita desarrollar y cumplir los objetivos específicos. Diseño de revisión bibliográfica focalizada en el problema de investigación. La construcción del marco teórico. Metodología del plan de trabajo. Conclusiones y recomendaciones. Propuesta desarrollada del plan de TFM.