UNCUYO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE INGENIERÍA

TEMA 5

Gestión de los Recursos en Proyectos Petroleros

5

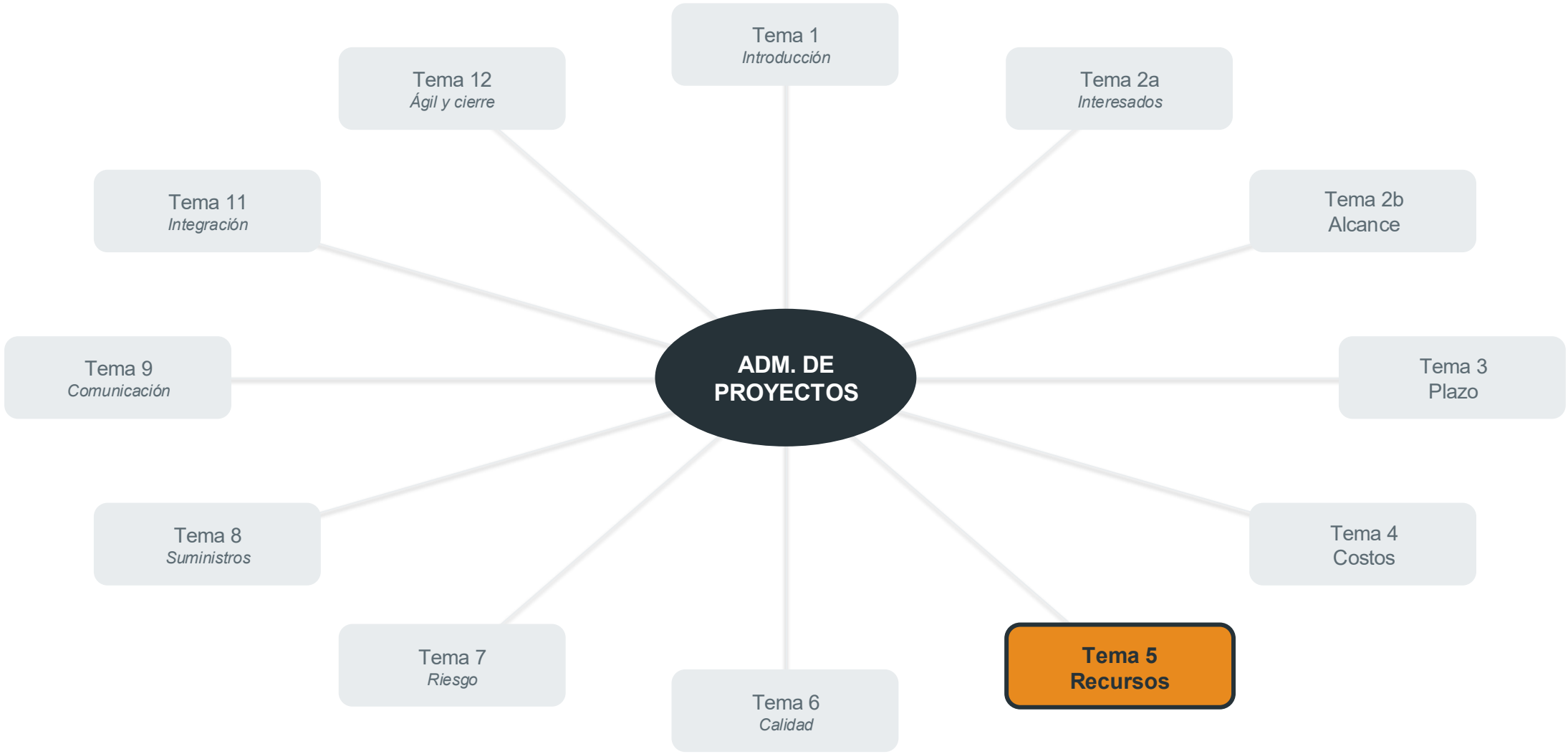
Equipos de proyecto, estructuras organizacionales y liderazgo en la industria del petróleo

Agenda de la clase

Contenidos de la clase

1. Los 6 procesos de la Gestión de los Recursos
2. Estructuras organizacionales: funcional, matricial y proyectizada
3. Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)
4. El equipo de proyecto: roles, conflictos y desempeño
5. El director de proyecto: competencias y liderazgo

Recorrido de la cátedra



Matriz de Procesos

PMBOK® 6ta Edición 2017	Gpo de Procesos de Inicio	Gpo de Procesos de Planificación	Gpo de Procesos de Ejecución	Gpo de Procesos de Seguimiento y Control	Gpo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar Plan de Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar conocimiento del proyecto	4.5 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.6 Realizar control integrado de cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar Gestión Alcance 5.2 Recopilar requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear EDT		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planif. Gestión del Cronogr 6.2 Definir las actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estim. recursos activ. 6.5 Estim. duración activ. 6.6 Desarrollar cronograma		6.6 Controlar el cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planif. Gestión de Costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar presupuesto		7.4 Controlar los costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planif Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planif. Gestión de Recursos 9.2 Estimar recursos de las actividades	9.3 Adquirir recursos 9.4 Desarrollar el EqP 9.5 Dirigir al EqP	9.6 Controlar los recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planif. la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Monitorear las comunicaciones	
11. Gestión del Riesgo del Proyecto		11.1 Planif. Gestión del Riesgo 11.2 Identificar los riesgos 11.3 Ralizar análisis cualitativo 11.4 Realizar análisis cuantit. 11.5 Planificar las respuestas	11.6 Implementar la respuesta a los riesgos	11.7 Monitorear los riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones	12.2 Efectuar las adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar el involucramiento de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	

Gestión de los Recursos del Proyecto

Definición y alcance

- Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto, asegurando que estén disponibles en el momento y lugar adecuados.

- Distinción clave: recursos del equipo o del personal (RRHH, sus habilidades, asignación y momento de incorporación) vs. recursos físicos (equipamiento, materiales, instalaciones e infraestructura).

Gestión de los Recursos del proyecto

1 - Planificar la gestión: definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.

2 - Estimar los recursos de las actividades: estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto.

3 - Adquirir recursos: obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

4 - Desarrollar equipo: mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

5 - Dirigir al equipo: consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

6 - Controlar los recursos: asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planifico, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario.

DISTINCIÓN DE LOS RECURSOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

- RECURSOS DEL EQUIPO O DEL PERSONAL: Se refieren a los recursos humanos (RRHH), sus conjuntos de habilidades, asignación al proyecto y momento de incorporación al mismo.





- RECURSOS FÍSICOS: Incluyen equipamiento, materiales, instalaciones e infraestructura.





9.1 Planificar la gestión de recursos

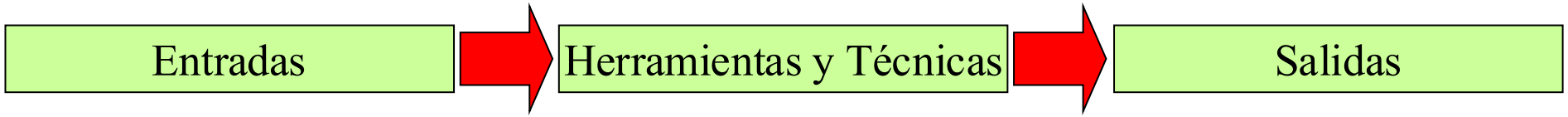
Cómo, cuándo y quién

- Establece el enfoque y el nivel de esfuerzo necesario para gestionar los recursos, acorde al tipo y complejidad del proyecto.
- Para el equipo: identificar y documentar roles, responsabilidades, habilidades, competencias requeridas y relaciones de comunicación; crear el plan de gestión de personal (conformación, criterios de formación, recompensas y reconocimientos).

1- PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Proceso de definir cómo estimar, adquirir y gestionar los recursos físicos y del equipo. Este proceso establece un enfoque y nivel de trabajo necesario para gestionar estos recursos acorde al tipo y complejidad del proyecto.



Para el equipo: (cómo? cuándo? quién?)

- Identificar y documentar los roles y responsabilidades, las habilidades, las competencias requeridas y las relaciones de comunicación.

- Crear el plan de gestión de personal

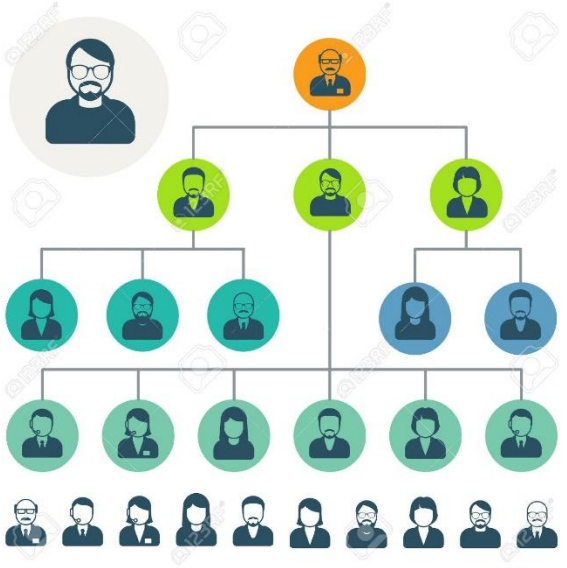
(cómo y cuándo se conformará el EqP, criterios para formación, recompensas y reconocimientos, etc.)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

OBS (estructura de desglose de la organización)

- Forma de representar los cargos del equipo y sus relaciones en un formato gráfico descendente.

- Distintas estructuras organizacionales producen diferentes respuestas de sus integrantes con el proyecto, también influyen en el desempeño de los mismos



- Estructura de desglose de la organización (OBS): Ordena los departamentos, unidades o equipos existentes en una organización

Estructuras organizacionales aplicables a proyectos (I)

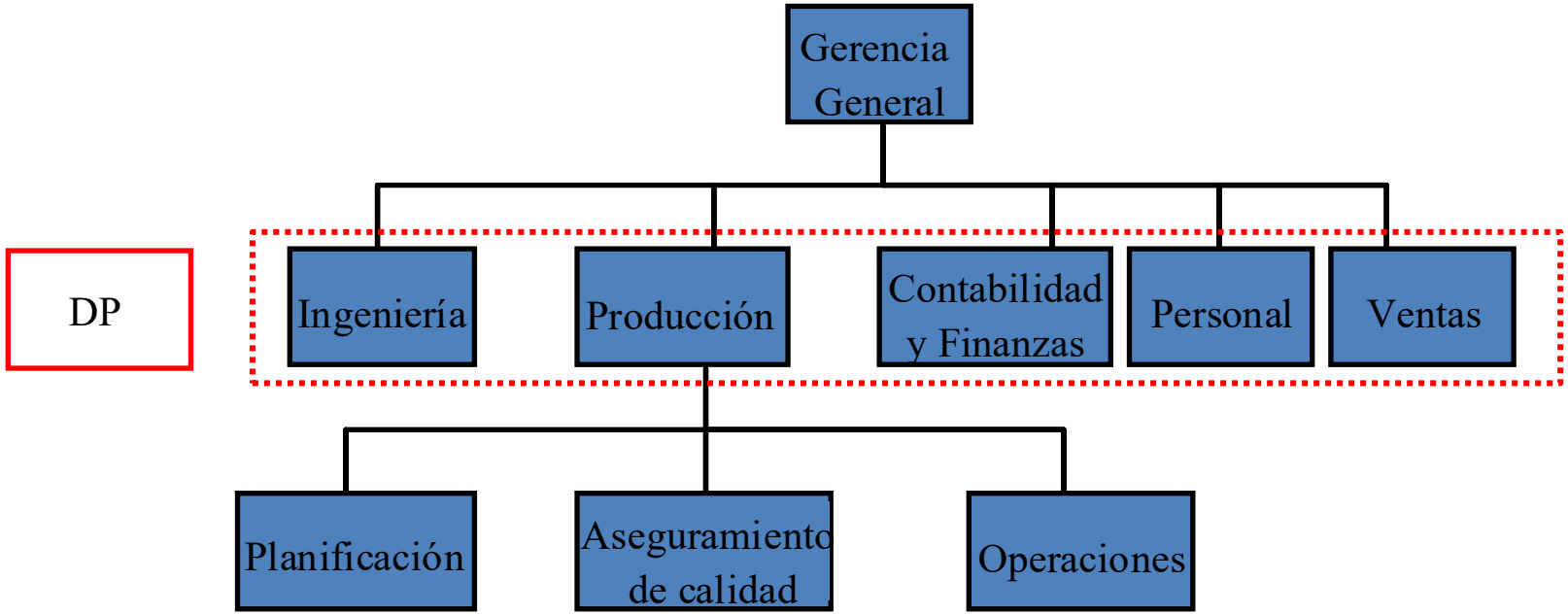
OBS (Estructura de Desglose de la Organización)

- La estructura organizacional condiciona fuertemente la autoridad del director de proyecto y el desempeño del equipo.

- Estructura Funcional: los especialistas están agrupados por área técnica (perforación, producción, ingeniería) y dirigidos por un gerente funcional.
  - Ventajas: facilita especialización, desarrollo tecnológico y uso eficiente de recursos; transferencia rápida de conocimiento entre pares.
  - Desventajas: enfatiza el poder funcional por sobre el proyecto; poca integración entre grupos; baja orientación al cliente.

FUNCIONAL:

OBS



- Ventajas
  - Facilita la especialización y desarrollo tecnológico
  - Facilita el uso eficiente de recursos
  - Transferencia rápida de conocimientos
  - Especialistas dirigidos por especialistas

- Desventajas
  - Enfatiza elementos funcionales y poder funcional
  - Falta de integración entre grupos
  - No facilita desarrollo de ejecutivos
  - No se orienta al cliente
  - Fuerte cultura que crea oposición al cambio

Estructuras organizacionales aplicables a proyectos (II)

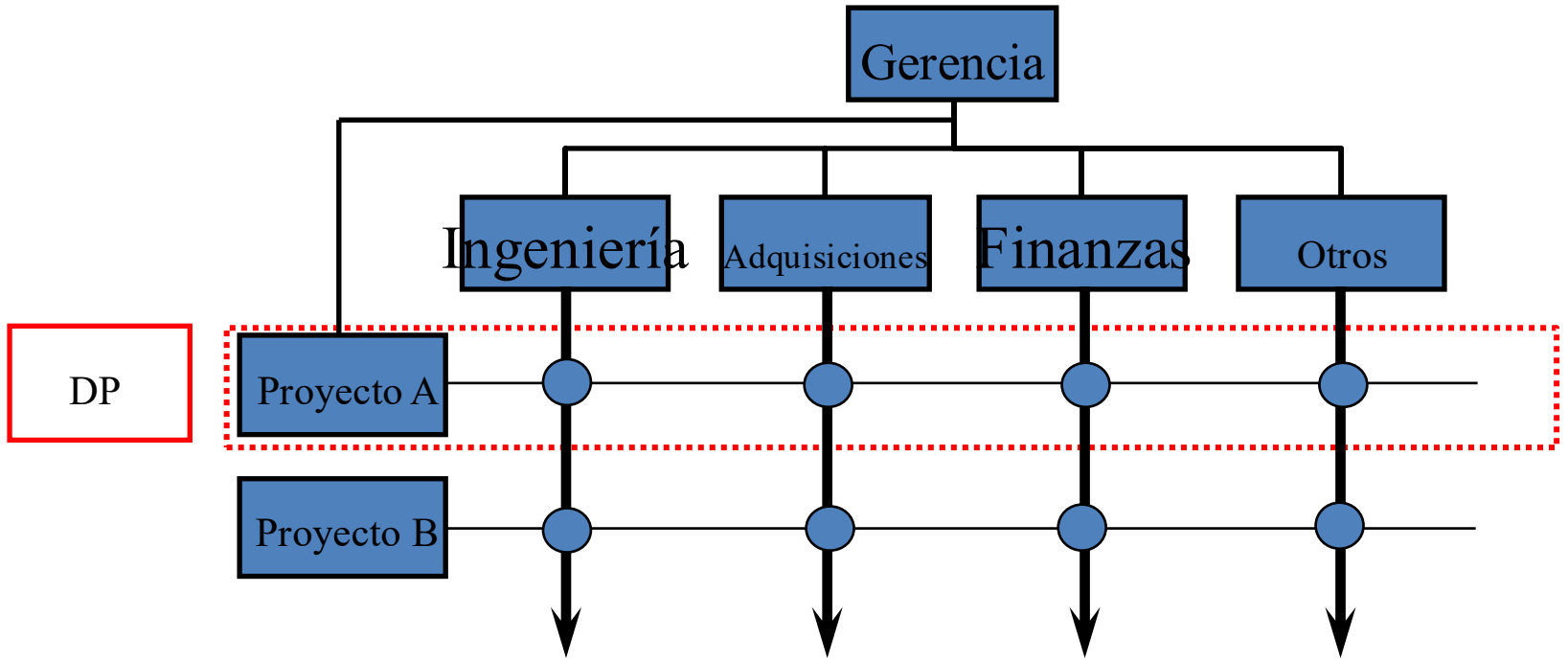
Matricial y proyectizada

- Estructura Matricial: el equipo de proyecto convive con la estructura funcional; el personal reporta tanto a su gerente funcional como al director de proyecto.
  - Ventajas: gran flexibilidad y adaptación; buena diseminación de información; aprovecha ventajas de la especialización funcional.
  - Desventajas: duplicación de autoridad y conflictos de prioridad y de poder.

- Estructura Proyectizada: el equipo se dedica full-time al proyecto, bajo la autoridad plena del director de proyecto.
  - Ventajas: mayor control, mejores relaciones con el cliente, mayor motivación y compromiso.
  - Desventajas: duplicación de esfuerzos entre proyectos; dificultad para dar continuidad profesional al personal al cerrar el proyecto.

MATRICIAL:

OBS

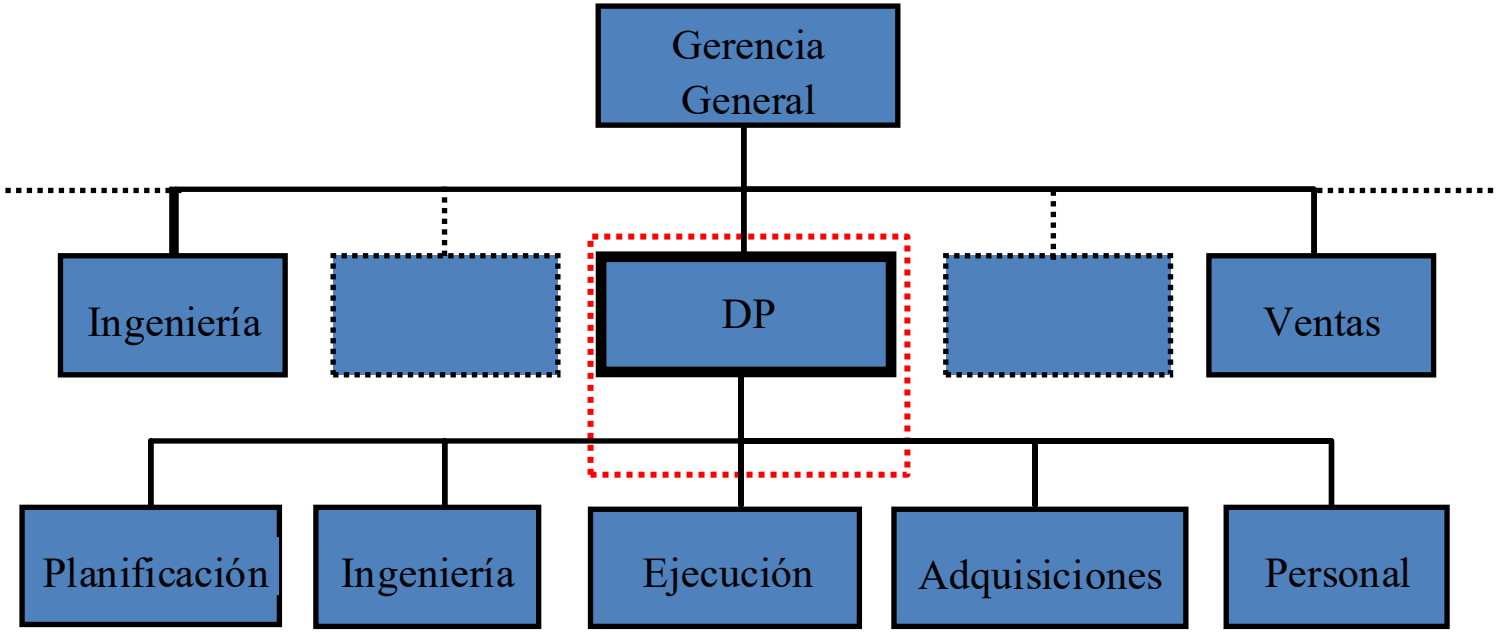


- Ventajas
  - Permite crear una organización dentro de otra
  - Provee gran flexibilidad y adaptación, y facilita comunicación
  - Objetivos del proyecto son bien visibles
  - Buena diseminación de información
  - Buena utilización de recursos, aprovechando ventajas de funcionalidad

- Desventajas
  - Duplicación de autoridad; conflictos
  - Dificultad para establecer prioridades
  - Conflictos de poder

PROYECTIZADA:

OBS



- Ventajas
  - Mayor control
  - Mejores relaciones con cliente
  - Concentra los recursos necesarios
  - Reacciona más rápidamente
  - Mejor motivación y compromiso
  - Desarrolla ejecutivos

- Desventajas
  - Duplicación de esfuerzos
  - Decaimiento tecnológico de especialistas
  - Dificultad en dar estabilidad al personal
  - No es fácil transferir experiencias
  - Falta de continuidad prof. para el personal

Factores proyecto/entorno en el diseño de la organización

Factores	Funcional	Matricial	Proyectizada
Incertidumbre	Baja	Moderada-Alta	Alta
Tecnología	Estandar	Estandar-Compleja	Nueva
Complejidad	Baja	Baja a Media	Alta
Duración	Corta	Media	Larga
Tamaño	Pequeño	Pequeño a Mediano	Grande
Importancia	Baja	Moderada	Alta
Cliente	Variados	Algunos	Uno
Plazo	No crítico	Moderadamente crítico	Crítico
Localización	Permanente	Semi-permanente	Ocasional
Diferenciación	Baja	Baja-Alta	Media

Influencias organizacionales en los proyectos

Características proyecto	Funcional	Matricial	Proyectizada
Autoridad del DP	Poca o ninguna	Baja a moderada	Alta a casi total
Disponibilidad sobre los recursos	Poca o ninguna	Baja a moderada	Alta a casi total
Control sobre el presupuesto	Gerente funcional	Mixto	DP
Rol del DP	Part-time	Full-time	Full-time
Equipo de proyecto	Part-time	Full-time	Full-time

Dedicación del director de proyecto según estructura

Estructura	Autoridad del DP	Dedicación del DP al proyecto
Funcional	Poca o ninguna	Part-time
Matricial débil	Baja a moderada	Part-time
Matricial equilibrada / fuerte	Moderada a alta	Full-time
Proyectizada	Alta a casi total	Full-time

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM / RACI)

Quién hace qué

- La RAM relaciona los recursos del equipo asignados a cada paquete de trabajo de la EDT; todo entregable debe tener un responsable claro.

- El esquema RACI es la variante más utilizada:
  - R — Responsable: quien ejecuta la tarea.
  - A — Aprueba (Accountable): quien tiene la responsabilidad última sobre el resultado.
  - C — Consultado: a quien se le pide opinión antes de decidir.
  - I — Informado: a quien se le comunica el resultado o el avance.

- Buena práctica: cada fila (actividad/entregable) debe tener exactamente un 'A' — evita ambigüedad sobre quién decide.

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:

RAM

- Herramienta que relaciona los recursos del equipo asignados a cada paquete de trabajo. Cada elemento debe tener un responsable.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES- Equipo de Proyecto Cementación Cd-1007									
Responsabilidades	Gerente General	Director de proyecto	Departamento de Ingeniería	Departamento de Logística	Departamento de Legales	Departamento de RRHH	Departamento administrativo	Departamento de adquisiciones	Operarios
Plan General de la Obra	A	E	As	As	As	As	As	As	
Formar el EqP		A			As	E			
Presupuesto	A	R					E	As	
Cierre de proyecto	A	E			As		As		
Ingeniería básica y de detalle		R	E						
Asignación de Recursos		A	As					E	
Adquisición de Equipos		A		As				E	
Adquisición de Insumos		A	As					E	
Traslado y Acondicionamiento		R							E
Montaje		R							E
Desarrollo de la maniobra		As							E
Controles		A	R						E

A=Aprueba As=Asesora E=Ejecuta R=Revisa

RACI — Ejemplo: intervención de pozo

Actividad	Ing. de Producción	Supervisor de Locación	HSE	Gerencia
Diseño del programa de intervención	R / A	C	C	I
Aprobación de permisos de trabajo	C	R	A	I
Ejecución en locación	I	R / A	C	I
Cierre e informe final	R	C	I	A

RAM

E	Ejecuta el trabajo
A	Autoriza o Aprueba
AS	Asesora
R	Revisa
C	Debe ser Consultado

	Contabilidad y finanzas		Legal				Geología y Geofísica								Exploración				SMS												Área Proyectos de Exploración				
	Especialista en finanzas	Economista	Especialista en legales 1	Especialista en legales 2	Mediador 1	Mediador 2	Geologo 1	Geologo 2	Geofisico 1	Geofisico 2	Interpretadores y aceptadores 1	Interpretadores y aceptadores 2	Interpretadores y aceptadores 3	Ingeniero de reservorios	Especialista en imagenes satelitales	Servicios Exploracion Reprocesamiento Sismico 2d	Servicios Exploracion Reprocesamiento Gravimetria	Servicios Exploracion MT	Servicios Exploracion Sismica 3d	Especialista en Seguridad y higiene	Especialista en medio ambiente	Comprador	Servicios SMS	Servicios logistica	Servicios de reciclaje	Servicios logistica personal	Servicios campamento	Servicio de Emergencias Medicas	Servicios comidas	Servicios baños	Supervisor SMS 1	Supervisor SMS 2	Supervisor SMS 3	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Supervisor 5
Obtener la Aprobación de la licitación del Área			R	R																												E				
Establecer el alcance																																E		R	R	R
Realizar Informe de ingenieria basica																																	E		E	
Determinar los Equipos de Trabajos																																E				
Programar la Ejecución del Proyecto																																			E	R
Realizar Informe de Gestión																																E				
Programar Gestión de Comunicaciones																																		E		
Revisar y Aprobar Datos e Informes																																E		R		
Realizar Informe de Calidad																																		E		
Realizar Gestión de Riesgos																																			R	E
Coordinar reuniones de equipo de proyecto para seguimiento de gestión																																				E
Analizar, Evaluary Expresar Resultados y Leciones Aprendidas																																E				
Establecer Presupuesto	E																																			
Analizar y evaluar presupuesto	E	R																																		
Generar Curva estimada de costos (de cada etapa y acumulada)	E																																			
Movimiento de fondos	A																																			
Realizar Informe de Costos	E																																A			
Enviar informes a Direccion de proyecto	E																																			
Informe de Evaluación técnico-económica		E																																		A
Definir marco legal			E	AS																																
Obtener permisos municipales – provinciales			E	AS	R																															
Contratar Seguros			E	AS																															A	
Finalizar Contratos			E	AS																																
Programar adquisición de servicios y pautas contractuales			AS	E																												A				
Recopilar información Legal existente				E																																
Obtener permisos de acceso			AS	AS	E	R																												A		
Comunicar a la población local del trabajo a realizar			R	R	R	E	C	C	C	C				C	C	C	C	C	C												R	A				
Adquirir Registros del Pozo del área																																	E	R		R
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Ubicación, Columnas Litológicas y ensayos de Pozos																																	E			R
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Geología de Superficie							E	R																												R
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Mapas Geológicos							R	E																												
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Mapas Geofísicos									E																										R	
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Estudios Geoquímicos														E																					R	
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Estudios Geofísicos									R	E																									R	
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Imagen Satelital															E																					R	
Verificar, analizar y clasificar antecedentes de Áreas vecinas																																			E	
Determinar la ubicación del Pozo Exploratorio							AS	AS	AS	AS	E	R	R	C	AS	C	C	C	C													A				
Realizar Informe geológico							E	R			C	A	C																						R	

9.2 y 9.3: estimar y adquirir recursos

9.2 / 9.3

- Estimar los recursos de las actividades: identifica tipo, cantidad y características de los recursos necesarios (equipo, materiales, equipamiento, suministros). Factores de éxito: elegir el equipo correcto, definir la organización adecuada, utilizar los sistemas correctos.
- Adquirir recursos: obtiene los miembros del equipo, instalaciones, equipamiento y materiales necesarios; incluye asignación previa (personal ya comprometido de antemano) y el uso de equipos virtuales cuando el personal está geográficamente disperso.

2- ESTIMAR LOS RECURSOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Estimar los recursos del equipo, el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el proyecto. Este proceso identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios.

- Factores que aseguran el éxito del proyecto
  - Elegir el equipo correcto
  - Definir la organización adecuada
  - Utilizar los sistemas correctos



3- ADQUIRIR LOS RECURSOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Obtener los miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. Este proceso describe y guía la selección de recursos y los asigna a sus respectivas actividades.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
1. Plan de dirección del proyecto (gestión de recursos, gestión de adquisiciones) 2. Documentos del proyecto (cronograma, calendarios de recursos, requisitos de recursos, interesados)	1. Toma de decisiones 2. Habilidades interpersonales y de equipo (negociación) 3. Asignación previa 4. Equipos virtuales	1. Asignación de recursos físicos 2. Asignación del EqP 3. Calendario de recursos

Adaptación PMBOK

El equipo de proyecto: conceptos clave

9.4 Desarrollar el equipo

- Un equipo es un grupo de personas, generalmente pequeño, con habilidades complementarias que al trabajar juntas logran más que si trabajaran por separado (sinergia); comparten un objetivo común, metas de desempeño y un esquema de trabajo planificado.

- Equipo virtual: conjunto de personas que persiguen un objetivo común sin estar físicamente juntas, distribuidas en diversas ubicaciones geográficas — habitual en operaciones con múltiples yacimientos o bases operativas alejadas del centro de ingeniería.

- Roles típicos dentro de un equipo (Belbin): roles de acción (impulsor, implementador, finalizador), roles mentales (creativo, especialista, evaluador) y roles sociales (coordinador, cohesionador, resolutivo).

4- DESARROLLAR EL EQUIPO:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Proceso de mejora de las competencias, interacción de los miembros y el ambiente del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Es responsabilidad del DP

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
1. Plan de dirección del proyecto (gestión de recursos) 2. Documentos del proyecto (lecciones aprendidas, cronograma, asignación del EqP, calendario de recursos, acta de constitución de Eq.)	1. Equipos virtuales 2. Tecnología de la comunicación 3. Habilidades interpersonales del Eq 4. Reconocimiento y recompensas 5. Capacitación 6. Evaluaciones	1. Evaluación de desempeño del Eq

Adaptación PMBOK

¿Qué es un equipo?

Gestión de los Recursos del proyecto

- Grupo de personas, generalmente pequeño, con habilidades que se complementan que, al trabajar juntos, logran más que si trabajaran separadamente → Sinergia.

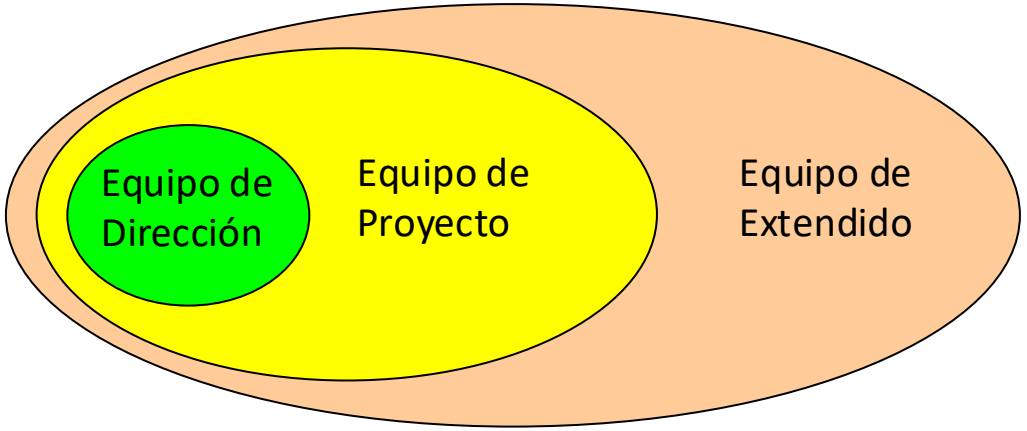
- Están comprometidos con:
  - Un objetivo común.
  - Un conjunto de metas de desempeño.
  - Un esquema o modalidad de trabajo planificado

- Relación profesional, de trabajo, dentro de un ambiente positivo, con gran espíritu de cuerpo.
- Pueden contar con esquemas democráticos o autoritarios.

CONCEPTOS CLAVES:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Equipo de proyecto = Individuos con roles asignados, trabajan en conjunto para lograr un objetivo común del proyecto



- Influyen sobre el EqP:
  - Entorno
  - Ubicación geográfica
  - Comunicaciones
  - Cambios de la organización
  - Políticas internas y externas
  - Cultura de la organización
  - Otros factores que puedan alterar el desempeño del proyecto

CONCEPTOS CLAVES:

Gestión de los Recursos del proyecto

- **Equipo virtual:** nos referimos a un nuevo tipo de **equipo** de trabajo conformado por un grupo de personas que trabajan persiguiendo un objetivo común pero cuyos individuos no se encuentran juntos físicamente, es decir, cuyos miembros se encuentran en diversas localidades geográficamente



Gestión de los Recursos del proyecto

Equipo vs Grupo

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Responde en su conjunto al trabajo realizado.	Cada persona responde individualmente
Sus miembros son complementarios en cuanto a función y conocimientos.	Sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no hay complementariedad)
Es necesaria la coordinación.	Cada miembro puede tener una manera particular de funcionar.
Es fundamental la cohesión, estrecha colaboración entre sus miembros.	No ocurre necesariamente.
Las jerarquías se diluyen: un jefe de equipo posee colaboradores elegidos en función de sus conocimientos.	Se estructura por niveles jerárquicos.

ROLES DEL EQUIPO:

Gestión de los Recursos del proyecto

ROLES DEL EQUIPO:

Roles sociales
- Coordinador
- Cohesionador
- Resolutivo

Roles mentales
- Creativo
- Especialista
- Evaluador

Roles de acción
- Impulsor
- Implementador
- Finalizador

Gestión de los Recursos del proyecto

Creativo	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Coordinador	Maduro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.
Evaluador	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.
Implementador	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.
Finalizador	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido
Resolutivo	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
Cohesionador	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos
Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.

9.5 Dirigir al equipo: manejo de conflictos

Habilidades interpersonales críticas

- Consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, dar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios para optimizar el desempeño del proyecto.

- Fuentes típicas de conflicto en proyectos: cronogramas ajustados, prioridades contrapuestas entre áreas, recursos escasos, opiniones técnicas divergentes y estilos personales.

- Técnicas de resolución de conflictos: colaborar / resolver problemas (ganar-ganar, la más recomendada cuando el tiempo lo permite), compromiso / conciliar, suavizar / adaptarse, forzar / dirigir, y evitar / retirarse (posponer una decisión cuando conviene).

¿Por qué algunos equipos de fútbol son perdedores?

Gestión de los Recursos del proyecto

- Las estrellas quieren toda la gloria.
- Otros están celosos de las estrellas y no aportan su mejor esfuerzo.
- El equipo no cree que realmente puede ganar.
- El equipo no tiene una meta común: ganar.
- ¡Algunos jugadores no la sufren!
- ¡El entrenador es un ignorante!
- Las decisiones del entrenador son ignoradas.
- El entrenador no cree en sí mismo.
- ¡Perdimos el primer partido, estamos muertos!
- No aprenden de errores de la semana anterior.
- ¡Sólo juego por el dinero!
- ¡Toda la culpa es de …….!
- ¡No hallo la hora de que me contrate el Tomba!

5- DIRIGIR AL EQUIPO:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Proceso de hacer el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
1. Plan de dirección del proyecto (gestión de recursos) 2. Documentos del proyecto (incidentes, lecciones aprendidas, asignaciones, acta constitución del Eq) 3. Informes de desempeño del trabajo 4. Evaluación de desempeño del equipo	1. Habilidades interpersonales y de equipo	1. Solicitudes de cambio 2. Actualización al plan para DP

Adaptación PMBOK

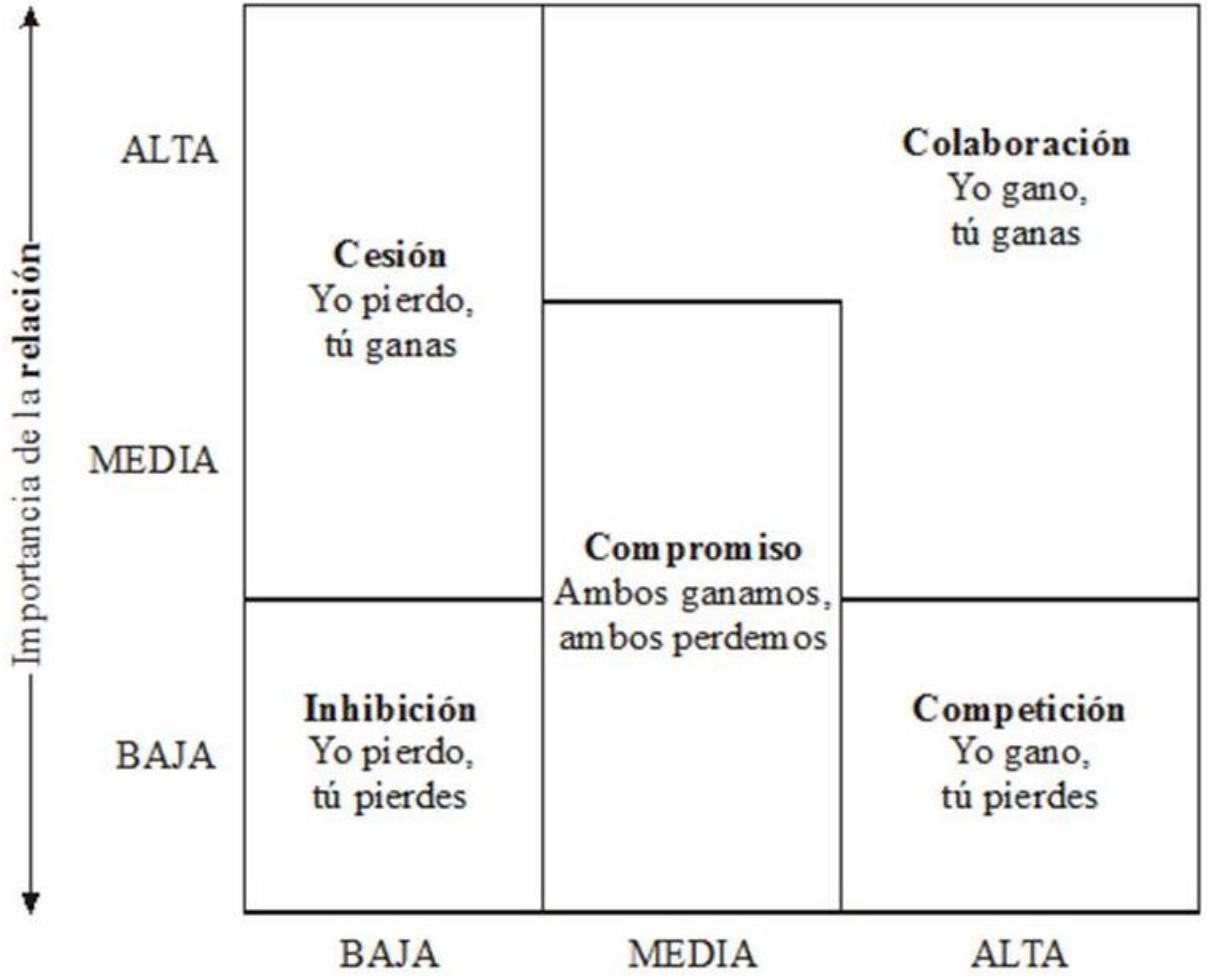
MANEJO DE CONFLICTOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

TRADICIONAL	MODERNA
- Son causados por gente problemática - Son siempre negativos - Deben ser evitados - Una vez producidos, deben eliminarse	- Inevitables entre seres humanos - Son resultado natural de los cambios - Deben manejarse con foco en el problema y no en la persona - Exige la búsqueda de alternativas - Deben resolverse con foco en el presente, no en el pasado

MANEJO DE CONFLICTOS:

Gestión de los Recursos del proyecto



El director de proyecto: liderazgo

Liderar y gerenciar

- Requiere habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar al equipo — combinando liderazgo (marcar el rumbo) con gerenciamiento (ejecutar el plan).

- Debe crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo: motivar continuamente, proporcionar nuevos desafíos, suministrar información oportuna y apoyo, y reconocer el buen desempeño.

- Competencias esperadas: comprensión de organizaciones, capacidad de comunicación oral y escrita, habilidad para formar equipos multidisciplinarios, conocimientos de estimación y negociación, y experiencia técnica en el dominio del proyecto (en petróleo: geología, perforación, producción o superficie según el caso).

DIRECTOR DE PROYECTO:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Director del proyecto: Requiere las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar al EqP. (LIDERAR Y GERENCIAR)
- Requiere capacidad de liderazgo
  - La persona
  - El equipo
  - La situación
- Debe crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo:

- motivar continuamente
- proporcionar nuevos desafíos y oportunidades
- suministrar información oportuna
- suministrar apoyo
- reconocer y recompensar el buen desempeño



Factores de competencia de un director de proyectos:

Gestión de los Recursos del proyecto



Factores de competencia

- **Capacidad**
  - Relaciones humanas
  - Técnica
  - Administración
- **Conocimiento**
  - Práctico
  - Teórico/Técnico
- **Actitudes**
  - Empatía
  - Gusto por el poder
  - Interés por administrar

Importante empresa requiere administrador de proyecto

Gestión de los Recursos

- Visionario, creíble, orientado a la acción y empujador. Comprensión de organizaciones, habilidad para administrar en ambientes de trabajo poco estructurados.

- Buena capacidad de comunicación oral y escrita, y de direcciones claras y precisas. Capacidad de formar equipos multidisciplinarios e inspirar alto desempeño a través de motivación, resolución colaborativa de problemas y manejo efectivo de conflictos. Promoverá la creatividad de su personal.

- Habilidad para lograr alta visibilidad y prioridad, y ganar el apoyo y compromiso de la gerencia. Sensible a las metas personales, necesidades profesionales y oportunidades de crecimiento.

- Capacidad para planificar y organizar programas multifuncionales, facilitar comunicación de proyectos y trabajar con otras organizaciones.
- Conocimientos de estimación y de negociación. Capacidad para atraer y retener personal calificado.

- Formación en programación de actividades multidisciplinarias y en la preparación de presupuestos y flujos de caja. Además debe contar con experiencia para informar periódicamente sobre estado del proyecto, desempeño y pronóstico de término.

- Debe interiorizarse en las políticas, procedimientos operativos, regulaciones y grupos de interés externos al proyecto.

- 5 años de experiencia en el área técnica del proyecto y visión de sistemas. Comprensión de la tecnología del proyecto, tendencias de mercado, aplicaciones de productos y habilidad para administrarlos efectivamente.

9.6 Controlar los recursos

Disponibilidad planificada vs. real

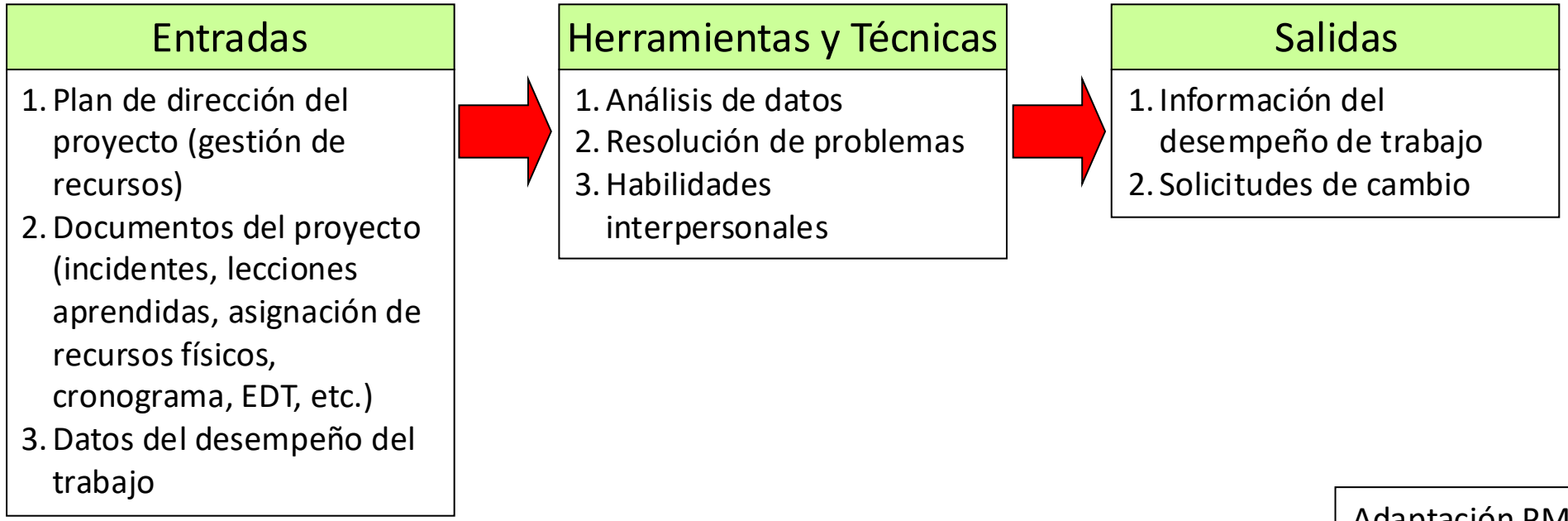
- Asegura que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles tal como se planificó, mediante monitoreo, control y acciones correctivas.

- Incluye: análisis de datos de utilización planificada vs. real, resolución de problemas ante desvíos, y habilidades interpersonales para renegociar la disponibilidad de recursos compartidos con otras áreas u proyectos.

6- CONTROLAR LOS RECURSOS:

Gestión de los Recursos del proyecto

- Proceso de asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó. Incluye monitoreo y control, y acciones correctivas correspondientes.



Adaptación PMBOK

Síntesis del Tema 5

Síntesis y puntos clave

- ✓ La estructura organizacional (funcional, matricial o proyectizada) determina la autoridad real del director de proyecto.
- ✓ La matriz RACI asigna responsabilidad clara sobre cada entregable; cada fila debe tener un único 'A'.
- ✓ Dirigir al equipo exige gestionar conflictos de forma proactiva, priorizando el enfoque colaborativo cuando el tiempo lo permite.
- ✓ El liderazgo del director de proyecto combina competencias técnicas, de gestión y de trato interpersonal.

Referencias y bibliografía

- Project Management Institute (2017). Guía del PMBOK, 6ta ed. — Capítulo 9, Gestión de los Recursos.
- Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail.
- Kerzner, H. (2006). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling.