



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# NOTA TÉCNICA: RECURSOS DEL PROYECTO (I)

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

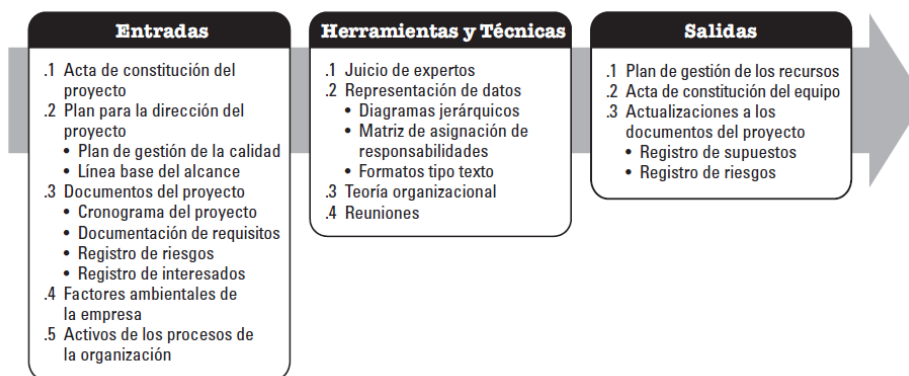
[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Si bien se asignan **roles y responsabilidades** específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su **compromiso** con el proyecto.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también implica, entre otros aspectos: **influir el equipo del proyecto, y promover el comportamiento profesional y ético.**

### PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS

Es el proceso de identificar y documentar **los roles** dentro de un proyecto, **las responsabilidades**, las **habilidades requeridas** y las **relaciones de comunicación**, así como de crear un plan para la **administración de personal**. Así también definir, estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos. En la siguiente figura, se presentan las entradas, salidas y herramientas para el proceso de planificar la gestión de recursos.



Existen diversos **organigramas y descripciones de puesto de trabajo** para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos se encuadra en alguno de los tres tipos siguientes: **Jerárquico, Matricial y de Tipo Texto.**

Independientemente del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable inequívoco y que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades.

Los **diagramas jerárquicos** son estructuras tradicionales de organigrama que pueden utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente. Tenemos tres diagramas principales: WBS (Work Breakdown Structure), OBS (Organizational Breakdown Structure), y RBS (Resource Breakdown Structure).

En cambio, los **diagramas matriciales** se utilizan para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto como es el caso de la matriz RACI cuyas siglas significan:

- **R: Responsible** ... Aquellos recursos que hacen el trabajo para lograr la tarea.
- **A: Accountable** ... Aquel a quien el Responsable debe rendirle Cuentas. No es lo mismo que la R, ya que no tiene porqué ser quien realiza la tarea, puede delegarlo en otros. Sin embargo, si es quien debe asegurarse de que la tarea sea hecha, y se haga bien.
- **C: Consulted** ... Aquellos que se les solicita opiniones, y con quien exista una comunicación bidireccional.
- **I: Informed** ... Aquellos que se mantienen al día sobre los progresos.

En la siguiente tabla se muestra el ejemplo de una matriz RACI:

ACTIVIDAD/ PERSONA	Ana	Carlos	Jorge	Lourdes	Karen
Diseñar	I	A	R	C	C
Desarrollar	I	A	R	C	C
Probar	A	I	I	R	I

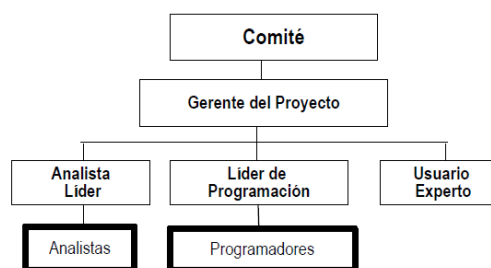
También se utilizan los **formatos tipo texto**, donde las responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas (tales como responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones) pueden especificarse mediante formatos de tipo textual en descripciones de puestos de trabajo y formularios de rol-responsabilidad-autoridad.

Otra herramienta utilizada en la planificación de los recursos humanos es la **creación de relaciones de trabajo**, que consiste en interactuar formal e informalmente con otras personas dentro de una organización, industria o ambiente profesional. Ejemplo: los almuerzos de negocios, las conversaciones informales, incluyendo reuniones y eventos, las conferencias especializadas y los simposios.

Por otra parte las **teorías de la organización** suministran información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. Ejemplo: la administración científica de Taylor, administración de Fayol, burocracia de Weber, teorías orientadas al comportamiento.

La principal salida del proceso planificar la gestión de recursos humanos es el **plan de gestión de recursos**. Éste documento contiene una guía sobre el modo en que los recursos físicos y del equipo deben ser definidos, adquiridos, dirigidos, supervisados y finalmente liberados. El plan de recursos debe incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. **Roles y Responsabilidades.** Entre los temas que deberían abordarse al enumerar los roles y responsabilidades para completar el proyecto están:
  - a. **El rol.** Porción del proyecto para la que la persona es "Accountable".
  - b. **La autoridad.** Derecho a actuación (decisión, aprobación, organización).
  - c. **La responsabilidad.** Trabajo que se espera que la persona desarrolle.
  - d. **La competencia.** Capacidad, habilidad para completar actividades (competencias IPMA).
2. **Organigramas del proyecto.** Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación.



3. **Plan para la Dirección de Personal.** Describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. Se deben considerar, entre otros, los siguientes conceptos: Adquisición de personal, Plan de liberación de personal, Necesidades de capacitación, Reconocimiento y recompensas.
4. **RBS:** Estructura de desglose de recursos.

### Actividad 1 – Planificar la gestión de los recursos

En base a lo mencionado complete todos los cuadros del Taller 1 para elaborar el plan de recursos de su proyecto semestral.

## ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

Una vez identificada la secuencia de las actividades empezamos a pensar cuáles son los recursos (personas, equipos, o material) y qué cantidad de cada recurso se utilizará, y cuándo estará disponible cada recurso para realizar las actividades del proyecto. Nota: El proceso estimación de Recursos de las Actividades se coordina estrechamente con el proceso Estimación de Costes.

En este punto es conveniente terminar la Estructura de Desglose de los Recursos (RBS) que permita dar una visión general al grupo de proyecto acerca de todos los recursos involucrados en su proyecto. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de RBS.

Es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar el proyecto.

Las estimaciones pueden ser de distintos tipos:

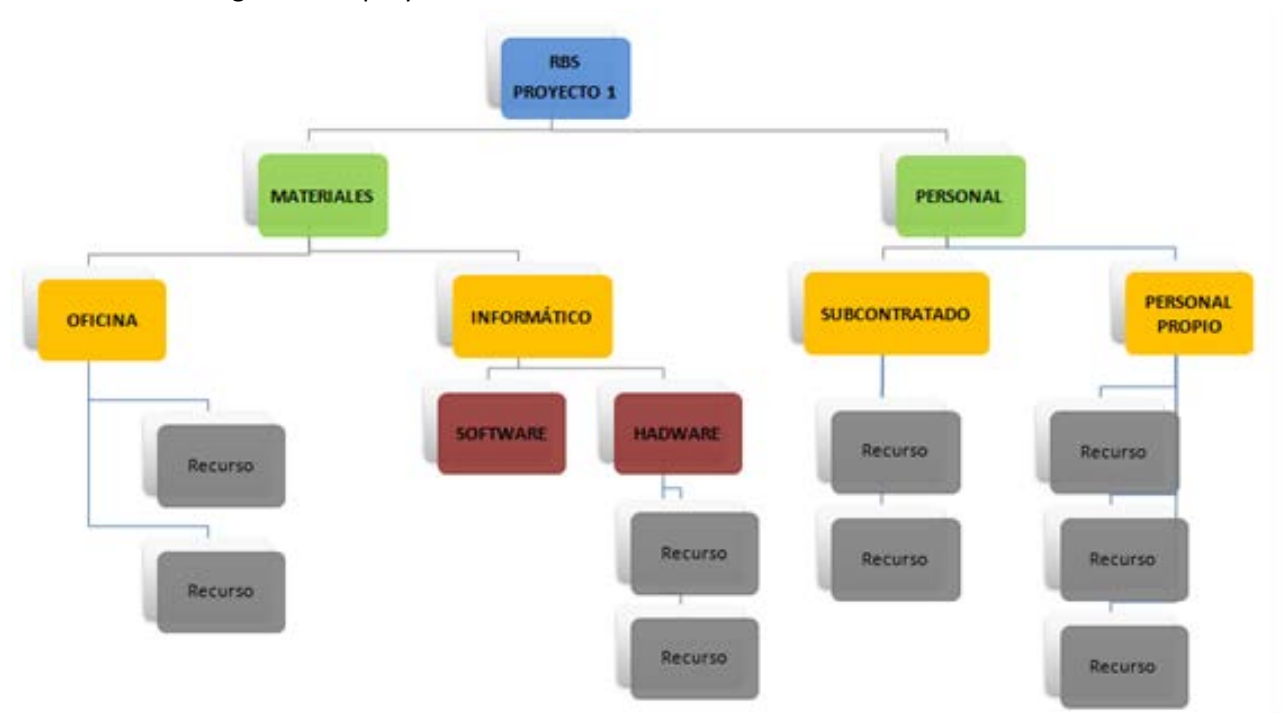
Estimación ascendente (se dan a nivel de actividades y luego se suman para desarrollar las estimaciones de los paquetes de trabajo).

Estimación análoga (Usa información con respecto a los recursos de un proyecto similar).

Estimación paramétrica (utiliza un algoritmo o relación estadística entre los datos históricos y otras variables)

Por análisis de datos (análisis de alternativas: evalúa las opciones para ejecutar el proyecto).

PMIS: software de gestión de proyectos. Reuniones.



### Actividad 2– Estructura del desglose de los recursos

Esquematisar el RBS de su proyecto en el punto 5 del Taller 1. Conviene codificar cada elemento de la RBS como si fuera un EDT.

Se debe tener en cuenta que, dado que aún no se tienen las actividades del proyecto, no se estiman los requisitos de recursos. Lo cual se desarrollará en el Capítulo de Gestión de Tiempo.