



¿QUE ES UN PROYECTO?

Conjunto de actividades.... cuya ejecución....implica utilizar determinados recursos.....*escasos*,.....con la esperanza de *obtener* determinados *beneficios*.....so- ciales o económicos,....en un determinado período de *tiempo*.



LAS “LEYES” DE PROYECTOS

- No es posible “producir” un bebé en un mes, embarazando nueve mujeres a la vez.....
- Un mismo proyecto a ejecutarse en las mismas condiciones, al ser estimado por diez estimadores diferentes,....será estimado de diez maneras diferentes.....
- Lo que no está escrito..... no se ha dicho.....
- El cliente te responderá todo lo que le preguntes y ni una sólo palabra más



LAS “LEYES” DE PROYECTOS

- Los proyectos progresan rápidamente hasta que se encuentran terminados en un NOVENTA por ciento..... luego permanecen listos en un 90 % para siempre.....
- Sí se permite el libre cambio del alcance de un proyecto, la tasa de cambio será mayor que la tasa de progreso.....
- Lo que tú no sabes..... te hace daño.....



LAS “LEYES” DE PROYECTOS

- Es posible “congelar” las expectativas de los clientes, pero... no impedir que las sigan teniendo.....
- Las condiciones en las cuales se promete algo se olvidan pronto.....la promesa, sin embargo, se recuerda siempre.....
- Nunca un proyecto importante ha sido culminado a tiempo y dentro del presupuesto, con el mismo personal que lo inició...



CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS

- Son finitos en el tiempo
- Comprenden acciones no repetitivas y heterogeneas
- Establecen requisitos gerenciales propios



PROBLEMAS TIPICOS DE LOS PROYECTOS

- Efectividad limitada
- Incongruencia entre resultados y necesidades reales
- Atraso en los cronogramas
- Gerencia deficiente



PROBLEMAS TÍPICOS DE LOS PROYECTOS

algunas soluciones

- **PRECISAR BIEN, Y CONSTANTEMENTE:**
 - ¿Quién es el cliente/usuario principal?
 - ¿Quién es el propietario principal?
 - ¿Cuáles son las expectativas de los diferentes actores?
 - ¿Cuáles son los objetivos principales?
 - ¿Cuáles son los efectos secundarios?
- **MANTENER UN CONTROL ADECUADO Y CONSTANTE**
- **PARTIR DEL TODO HACIA LAS PARTES**



JUSTIFICACION DE LOS PROYECTOS

¿Para qué?

explotar
oportunidad/
reto

superar una
debilidad/en-
frentar una
amenaza

<i>creación</i> (p.e. <i>expansión</i>)	<i>visión</i> (p.e. <i>diferen- ciación</i>)
<i>sobrevivencia</i> (p.e. <i>reingenie- ría</i>)	<i>prevención</i> (p.e. <i>actualiza- ción tecnológica</i>)

baja

alta

¿Con qué margen de maniobra?



GERENCIA DE PROYECTOS: fases

conceptualización

organización

ejecución

conclusión

¿Cuál es el problema?
negociación: metas y recursos
¿Cuáles son los objetivos, resultados esperados, los recursos y el tiempo?

¿Cuál es la mejor opción organizativa?
¿Cuál es el plan?
¿Cuáles son las claves de éxito?

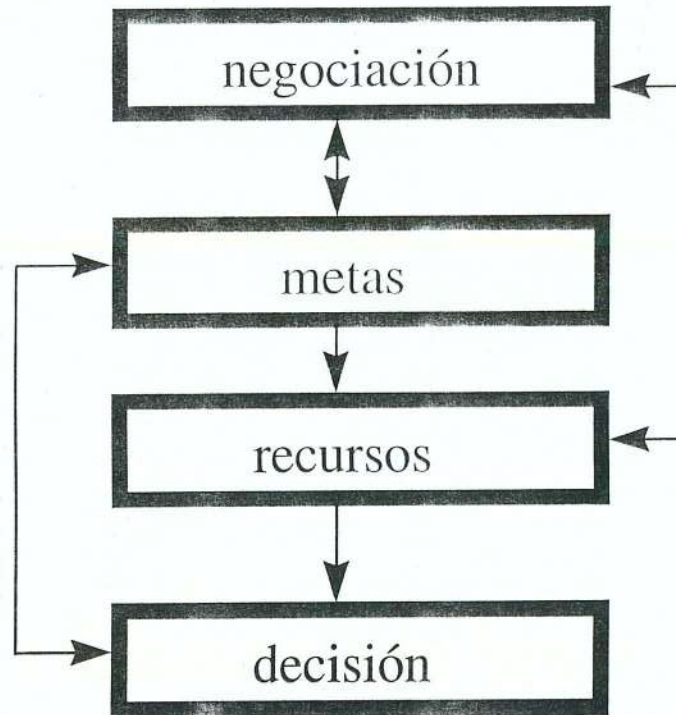
¿Cómo asignar los recursos ?
¿Cómo ordenar el trabajo?
¿Qué y cómo negociar los ajustes?

¿Cómo "cerrar" armonicamente?
¿Cómo evaluar el trabajo realizado?



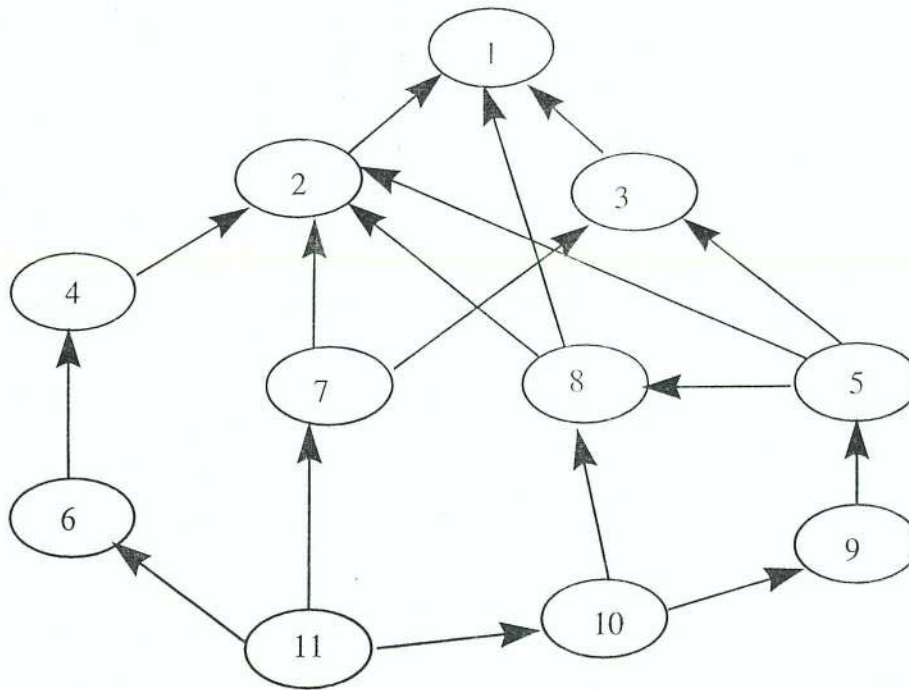
CONCEPTUALIZACION DE UN PROYECTO

un modelo interactivo





CONCEPTUALIZACION: ¿cuál es el problema?



Leyenda:

- 1.- *Pies adoloridos*
- 2.- Zapatos muy pequeños
- 3.- Caminé mucho
- 4.-
- 5.- El ascensor está fuera de servicio
- 6.- El trabajo requiere zapatos representativos
- 7.- El trabajo implica caminar bastante
- 8.-
- 9.-
- 10.- No he organizado mi trabajo de una manera efectiva
- 11.- Tengo un nuevo trabajo



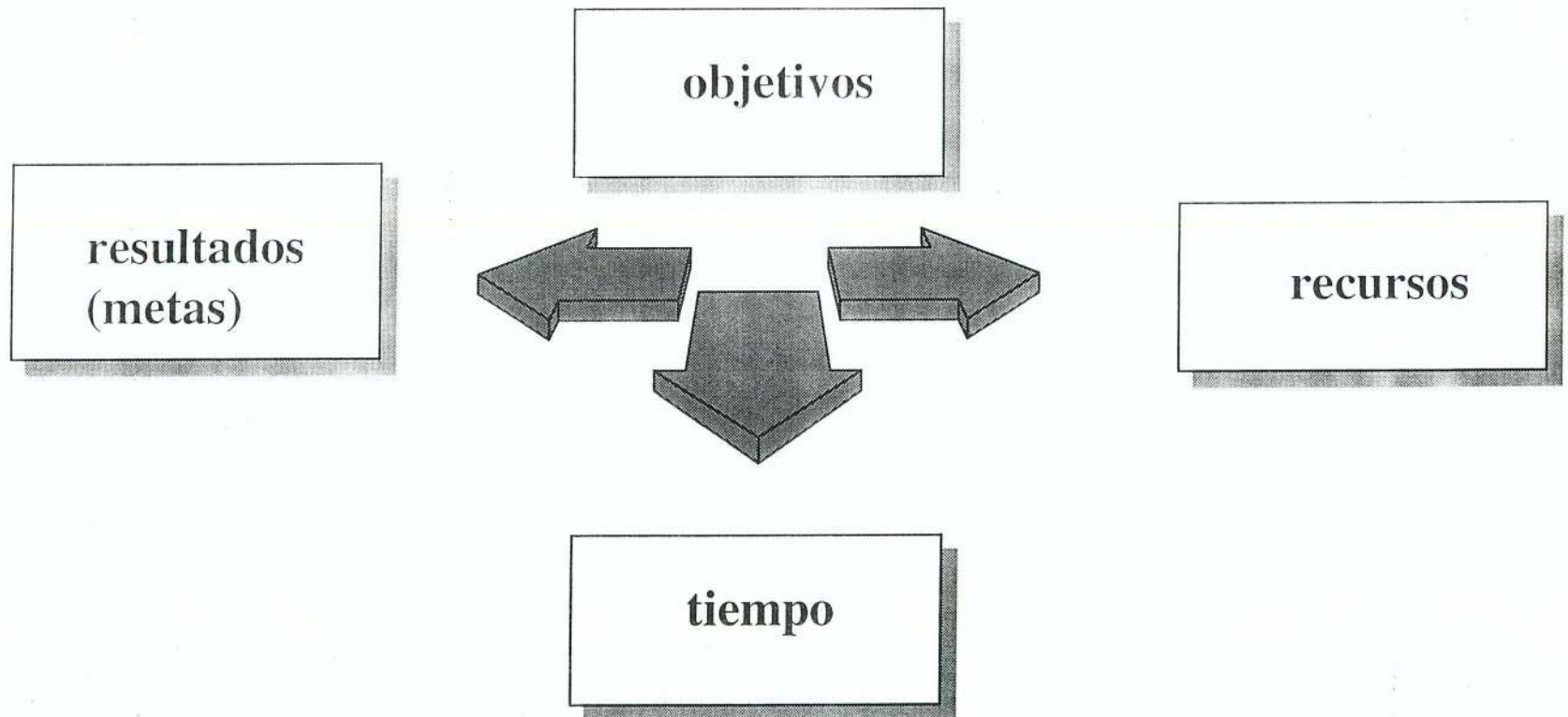
NEGOCIACION EN CONCEPTUALIZACION:

preguntas claves

- *¿Quiénes son los actores principales?*
- *¿Cuáles son las expectativas y necesidades de los diferentes actores?*
- *¿Cuáles recursos son necesarios?.*
- *¿En qué cantidades y cuándo?*
- *¿Qué sucede si eventualmente se requieren fondos adicionales?*
- *¿Qué otras unidades/empresas están involucradas?*
- *¿Qué pasaría si no se ejecuta?*
- *¿Cuáles son los resultados esperados?*

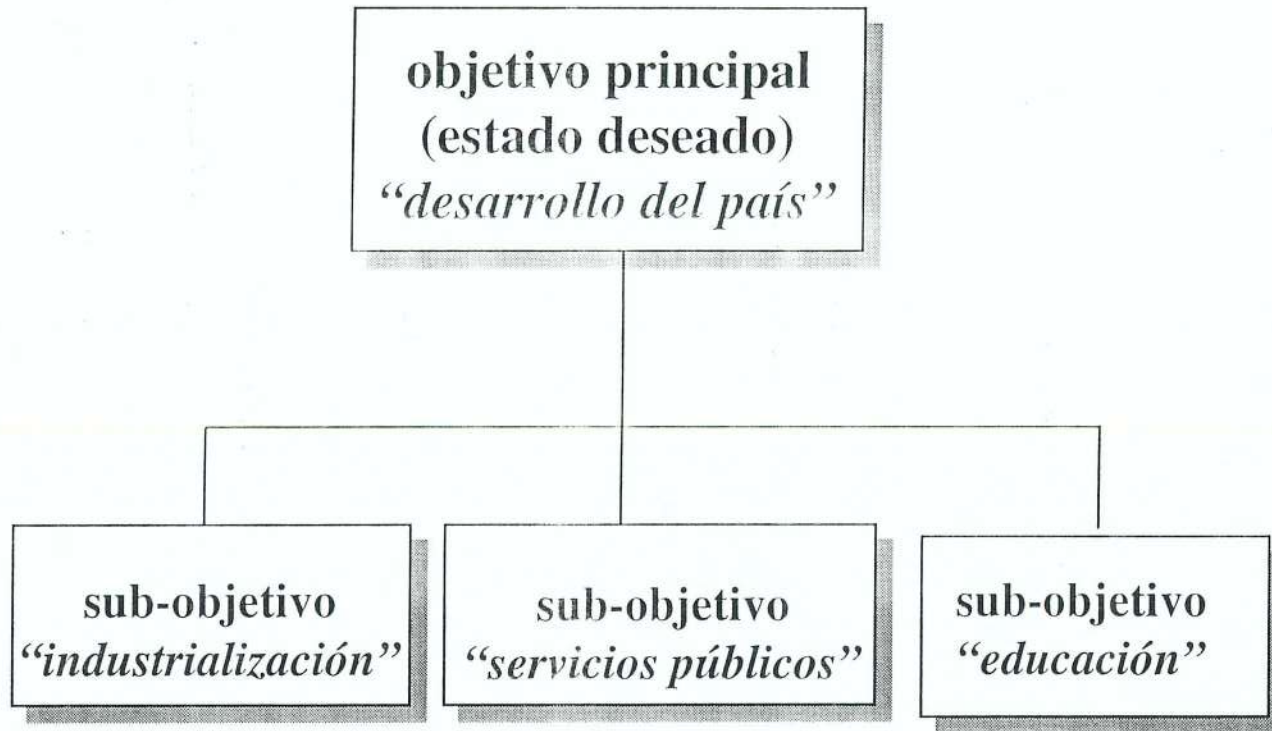


NEGOCIACION EN CONCEPTUALIZACION: aspectos claves a negociar





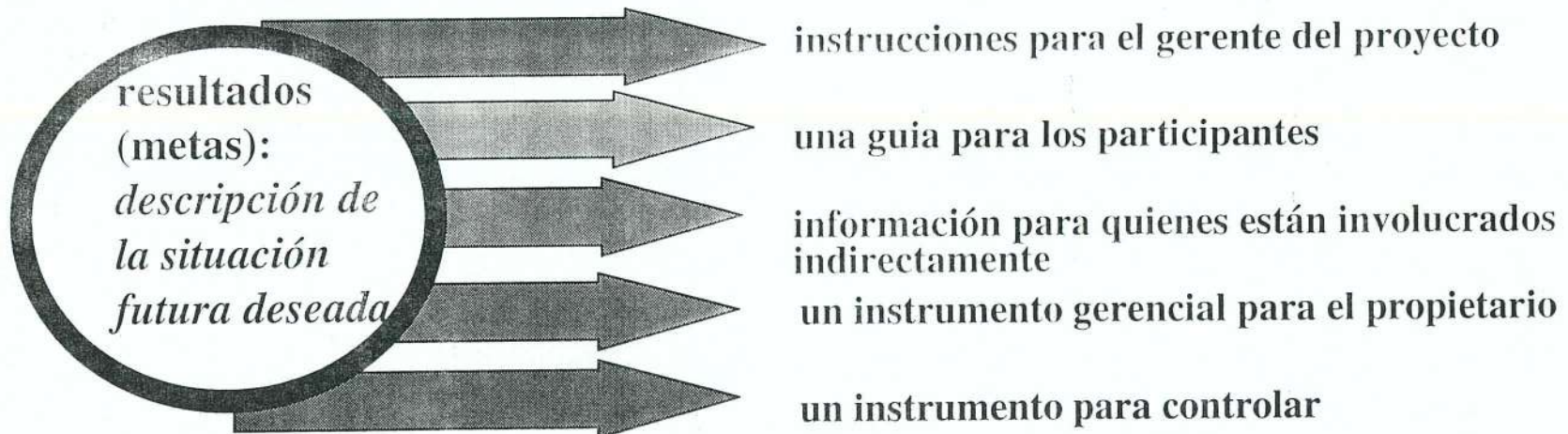
¿CUALES SON LOS OBJETIVOS?



Los objetivos del proyecto deben ser compartidos con relevante consenso por los principales actores involucrados.



¿CUALES SON LAS METAS?

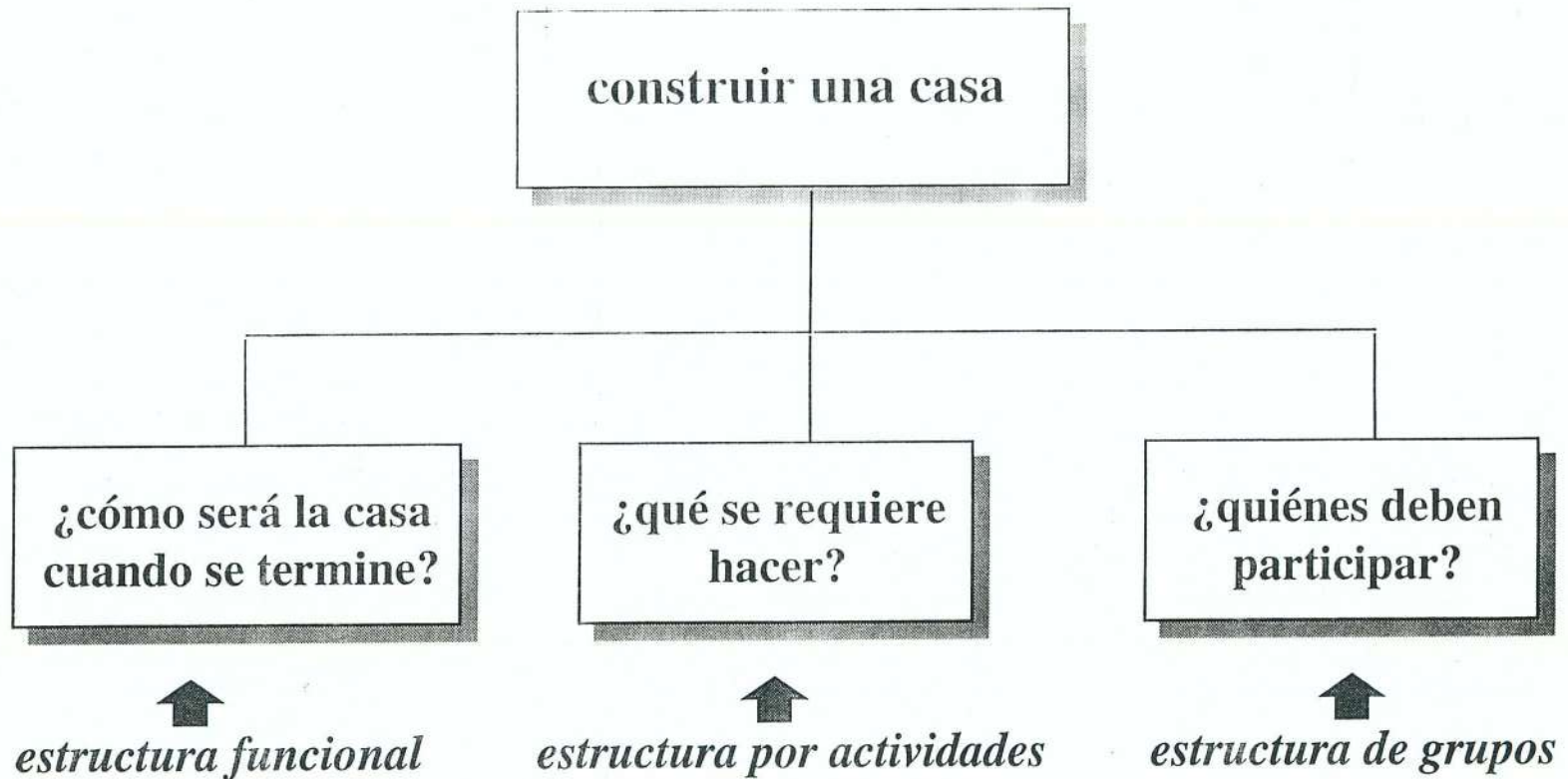


Es diferente el cambio producido a causa de que las metas fueron mal establecidas y aquel originado por cambios en el ambiente.



RECURSOS:

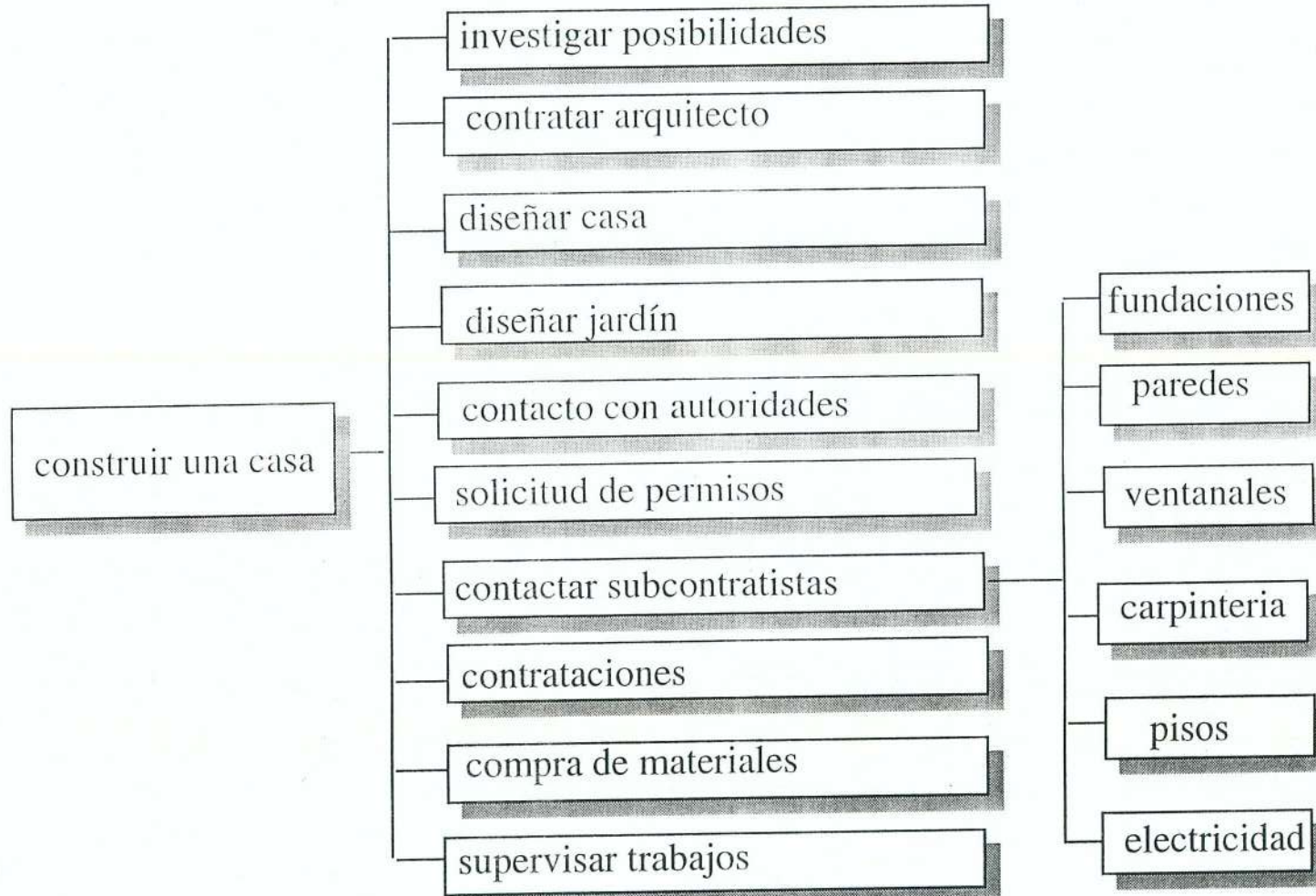
¿cuáles y para qué? ¿cómo precisarlos?





RECURSOS:

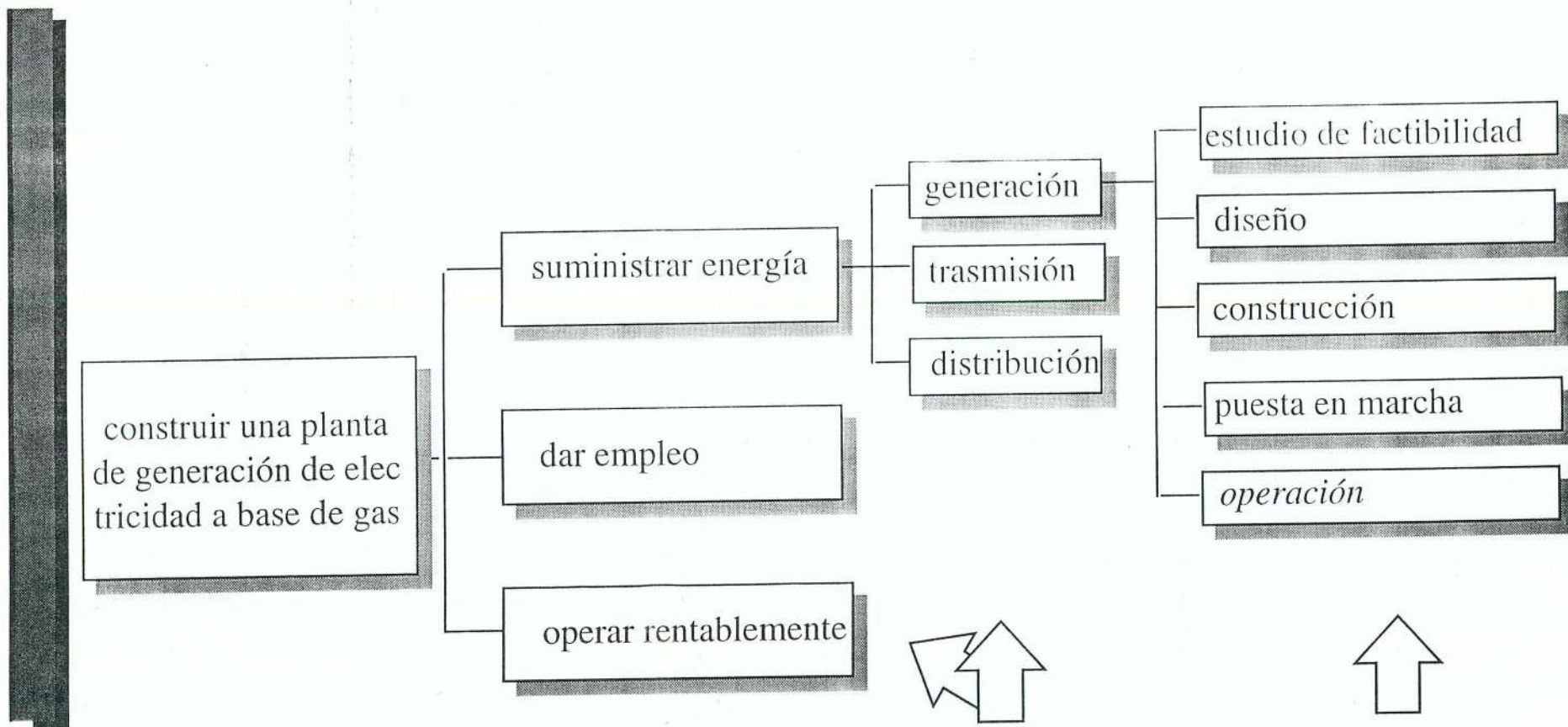
¿cuáles y para qué? ¿cómo precisarlos?
estructura por actividades





RECURSOS:

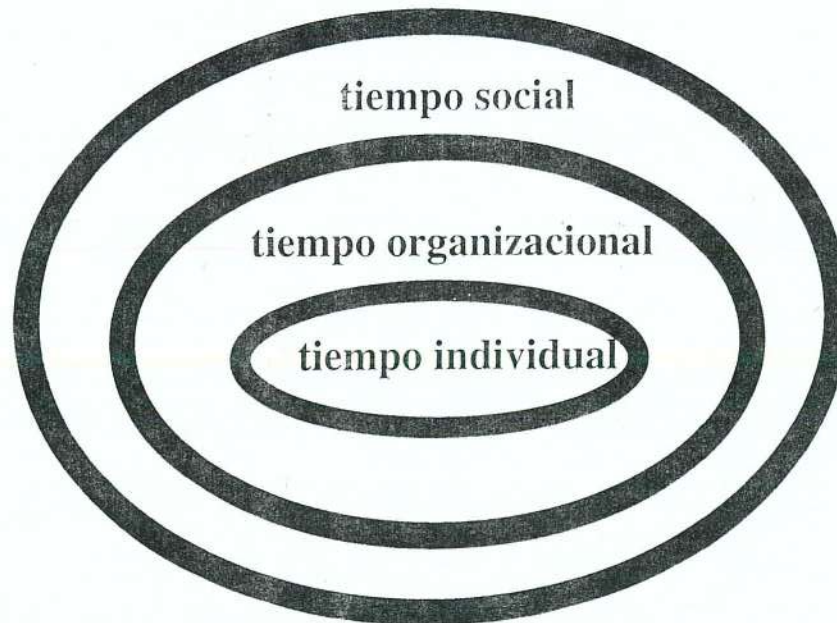
¿cuáles y para qué? ¿cómo precisarlos?
estructura mixta



estructura funcional estructura por actividades



EL TIEMPO: ¿se administra?



el tiempo: instrumento social
los ritmos biológicos del individuo se
alteran por exigencias sociales y
organizacionales

Se administran actividades
que son las controlables y no
el tiempo



ORGANIZACION DE LOS PROYECTOS

¿en qué consiste?

- **PLANIFICAR**
- **ADOPTAR ESQUEMA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**
- **EFFECTUAR LOS NOMBRAMIENTOS**



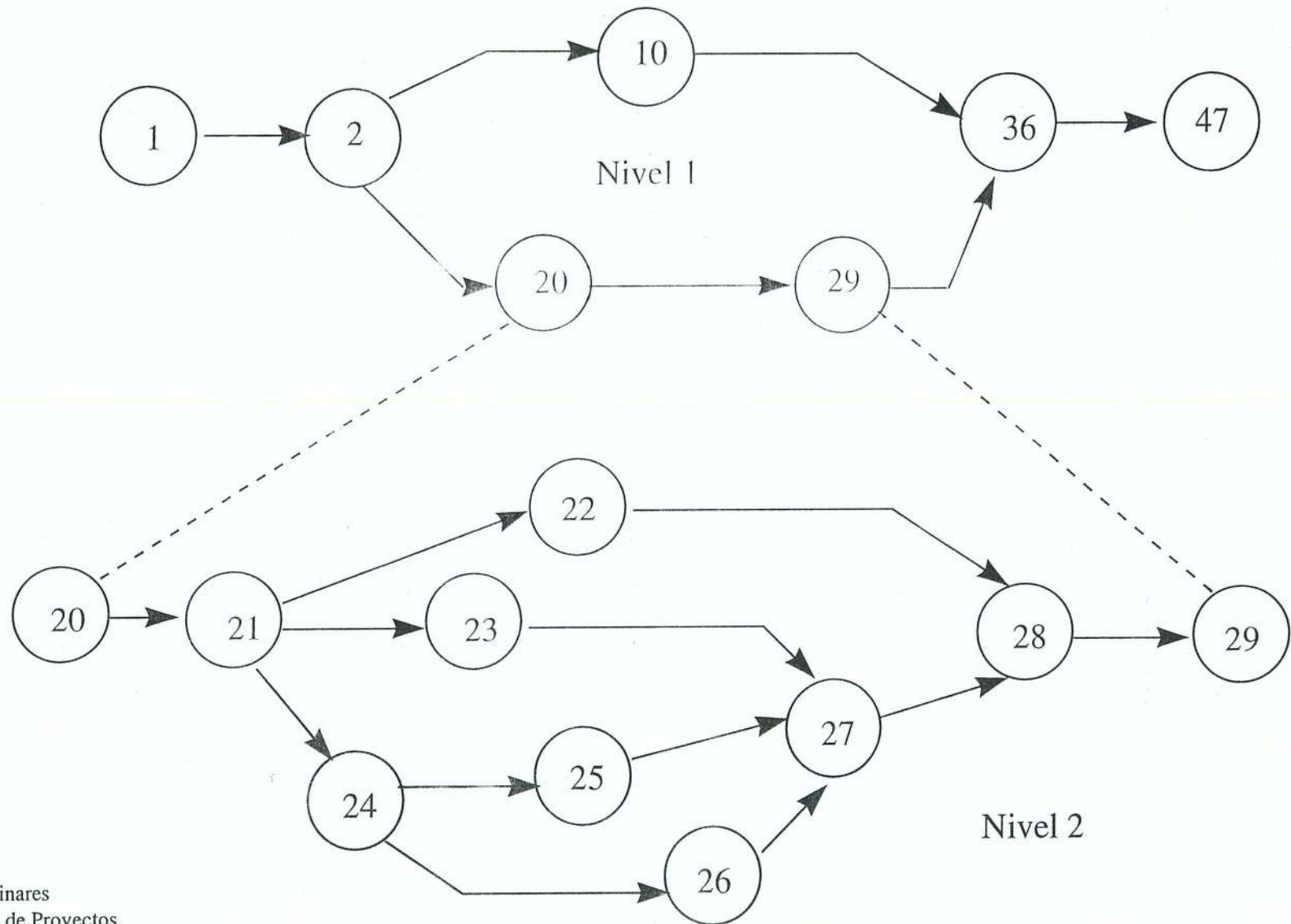
PLANIFICACION DE PROYECTOS

productos básicos

- **DIAGRAMA DE PRELACION DE ACTIVIDADES (GRAFO)**
- **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**
- **CRONOGRAMA DE EJECUCION**
- **PRESUPUESTO (FLUJO DE CAJA)**



LA VISION GRAFICA DEL PROYECTO





PLANIFICACION DE PROYECTOS

preguntas claves

- ¿Cuáles son las actividades a realizarse?
- ¿Quién debe/ puede hacer c/u de ellas?
- ¿Cómo, cuándo, por qué y con qué recursos se debe/ puede hacer c/u de ellas?
- ¿Cuánto tiempo requiere cada actividad?



LA EJECUCION DEL PROYECTO

requisitos del gerente

- **ADAPTARSE CON FACILIDAD AL CAMBIO**
- **CLARIDAD EN LA DIRECCION**
- **DEDICACION**
- **ESTILO PARTICIPATIVO**
- **CONVENCIMIENTO**
- **PERSISTENCIA**
- **PRUDENCIA**

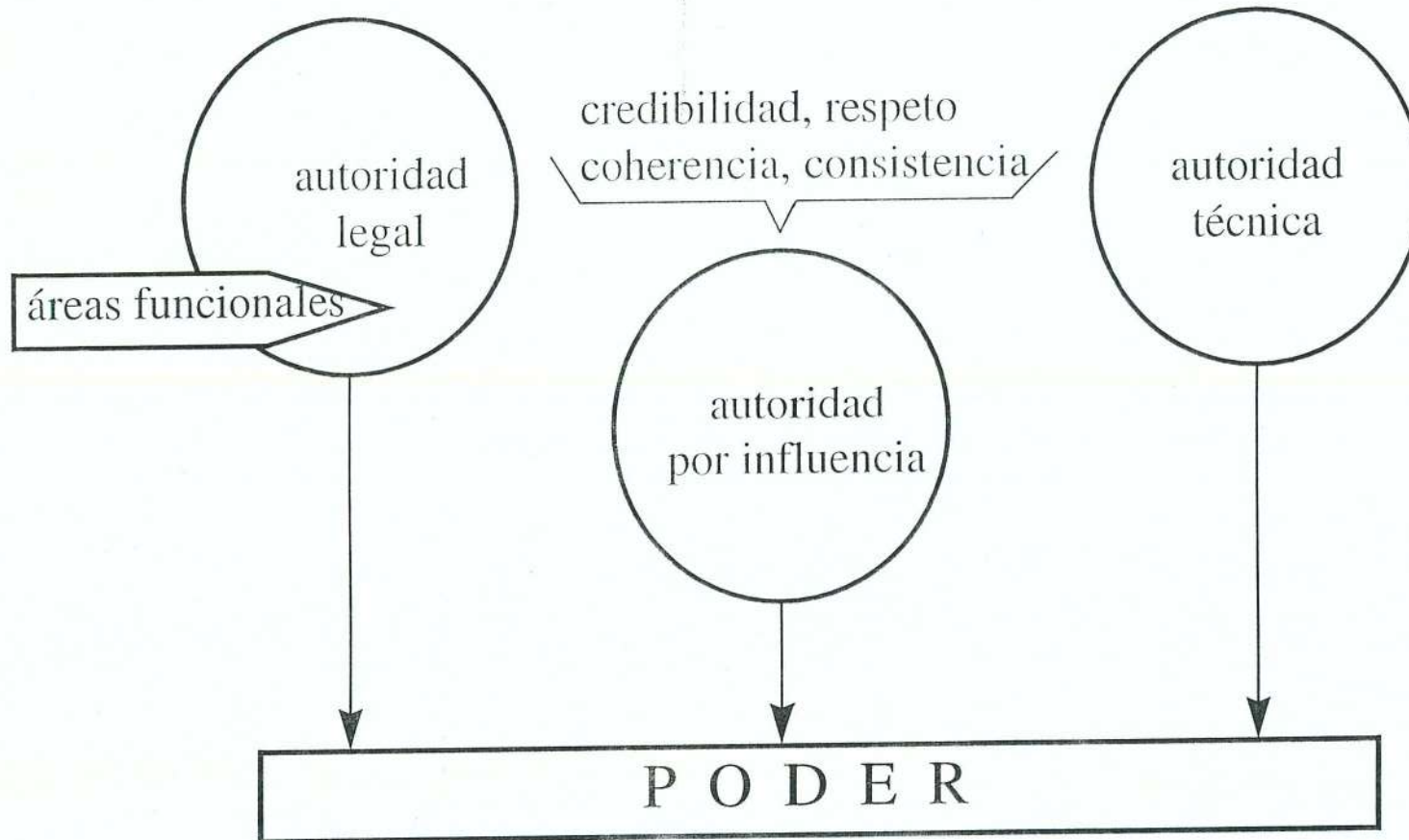


EL GERENTE INNOVADOR Y EL PODER

- Los logros más innovadores atraviesan las líneas de la organización y amenazan con modificar las disposiciones existentes
- Un gerente innovador **NECESITA** y **BUSCA** poder para tener capacidad de asignar recursos para sus ideas
- La falta de poder tiende a crear gerentes reactivos que se limitan a cuidar sus áreas



LAS FUENTES DE PODER EN LOS PROYECTOS





CONTROL DE PROYECTOS

¿para qué?

- Para asegurarse que los recursos asignados están siendo empleados en la dirección establecida
- Para verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto
- Para resaltar los aspectos principales del proyecto



TIPOS DE CONFLICTOS

- **POR RECURSOS HUMANOS**
- **USO DE EQUIPOS E INSTALACIONES**
- **INVERSIONES DE CAPITAL**
- **COSTOS**
- **OPINIONES TECNICAS**
- **PRIORIDADES**
- **RESPONSABILIDADES**



EL CIERRE DE LOS PROYECTOS

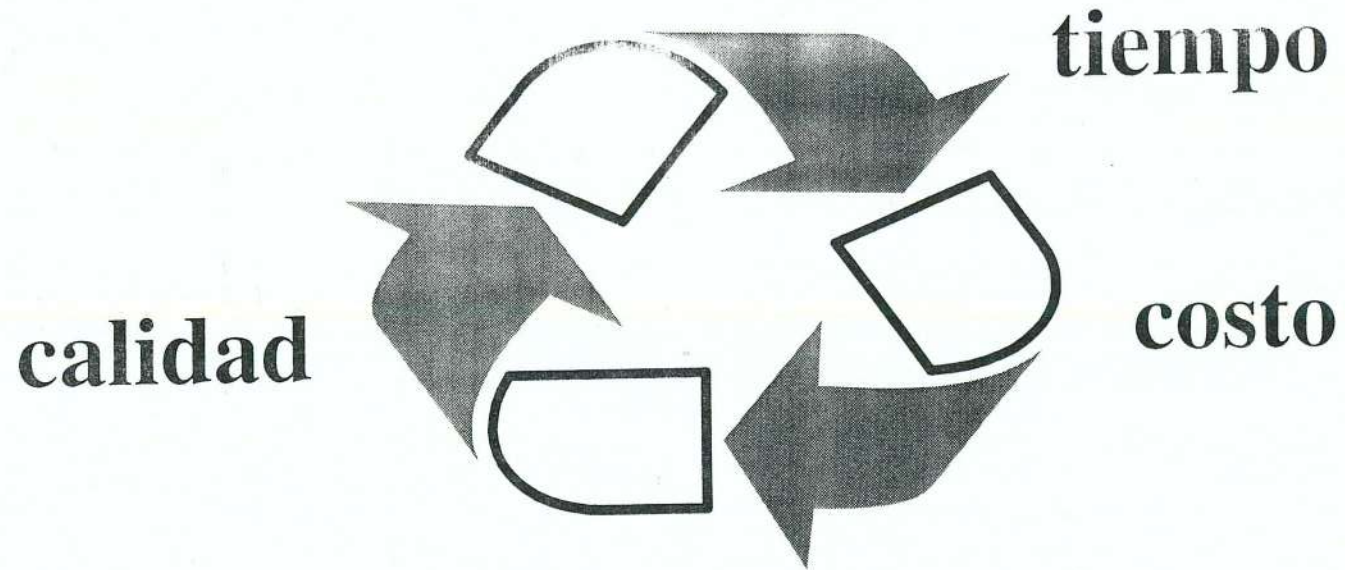
aspectos claves

- ¿Cómo cerrar armónicamente el proyecto?
- ¿Cómo evaluar el trabajo realizado?
- ¿Qué experiencias se pueden capitalizar?



LA GERENCIA DE PROYECTOS

una conclusión



mezcla de intuición con sistematización