

# **CURSO: GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



## **MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

DR. IGNACIO TOMÁS LIENDO  
LA RIOJA, 27 Y 28 DE SETIEMBRE

## ¿Qué es un Proyecto?

- Es el **medio** para concretar una idea, para transformar una realidad.
- El **camino** que se recorre desde que se imagina la situación nueva hasta que se la realiza.
- Es la **organización** de la voluntad de cambio.

## ¿Qué es un Proyecto?

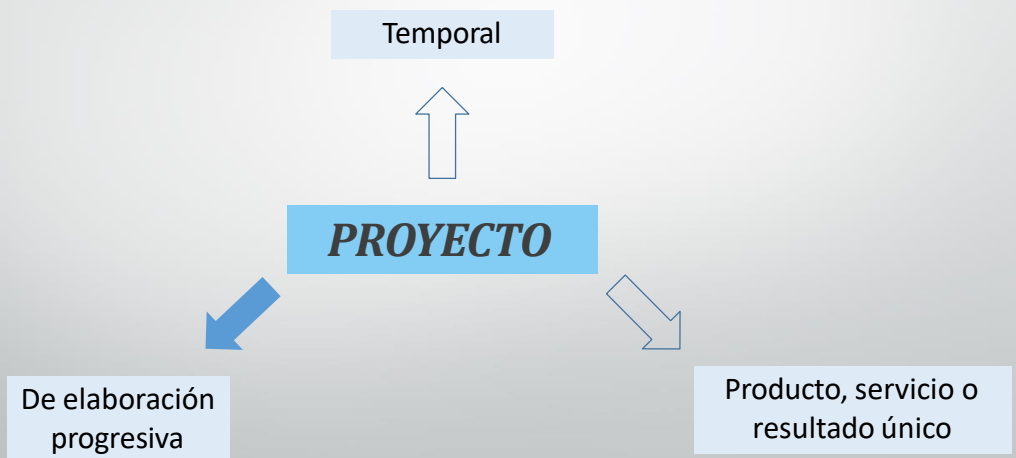
*"Es un conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado combinando la utilización de diferentes recursos en función del logro de determinados objetivos previamente estipulados, el cual se justifica por la existencia de una determinada situación-problema que se quiere transformar".*

*(Ander-Egg y Aguilar: 2005)*

## ¿Qué es un Proyecto?

- *Un proyecto es un esfuerzo temporal, gradualmente implementado, que se lleva a cabo para crear un producto servicio, o resultado único.*

## ¿Qué es un Proyecto?



## ¿Qué es un Proyecto?

*“Un proyecto es un trabajo singular con unas fechas definidas de inicio y finalización (calendario), una especificación clara del objetivo o alcance de la tarea, un presupuesto preestablecido y, habitualmente, una organización temporal que se desmantela cuando termina el proyecto”.*

*J. Lewis*

## Tipos de proyectos

### 1. Según su grado de dificultad:

- **Simples.** La relación entre sus actividades es básica y no requiere de una planificación u organización detallada. Suele ejecutarse en un equipo de trabajo reducido y no suele contar con demasiados stakeholders o colaboradores externos.
- **Complejos.** La red que relaciona sus actividades es amplia y compleja. Muchas tareas no se pueden ejecutar hasta que otras no estén finalizadas.

### 2. Según la procedencia del capital:

- **Públicos.** Su financiación es procedente de instituciones gubernamentales.
- **Privados.** Se financian exclusivamente con capital procedente de empresas o iniciativas privadas.
- **Subvencionados o mixtos.** Combinan ambos métodos de financiación.

## Factores de Éxito de los Proyectos

- 
- Identificación adecuada y necesidades “sentidas” por los beneficiarios
  - Objetivos focalizados y razonables
  - Trabajar sobre la coordinación entre actores
  - Agilizar la burocracia
  - Mantener objetivos
  - Tener en claro la triple restricción (alcance – tiempo – costo)
  - Profesionalizar al Estado

## Factores de Fracaso de los Proyectos

- 
- Requerimientos incompletos o poco claros
  - Escasa experiencia en Project Management (planificar, controlar y coordinar)
  - Ausencia de soporte ejecutivo
  - Falta de procesos claramente definidos
  - Escasa autoridad y experiencia para implementar esos procesos, estándares y procedimientos
  - Carencia de conocimiento en los roles y responsabilidades esperados
  - Asignación de recursos no calificados por la falta de personal calificado

## Proyectos versus Operaciones

- En las Organizaciones conviven **Proyectos** y **Operaciones**:
- Las **Operaciones** se efectúan permanentemente, generando un mismo producto o servicio.
- Semejanzas con los **Proyectos**:
  - Ambos comparten recursos limitados
  - Ambos se planifican
  - Ambos se controlan
- Resulta importante diferenciarlos para:
  - Determinar la forma en que se gestionarán
  - Considerar los solapamientos en la asignación de recursos

## ¿Qué es Gerenciamiento/administración de Proyectos?

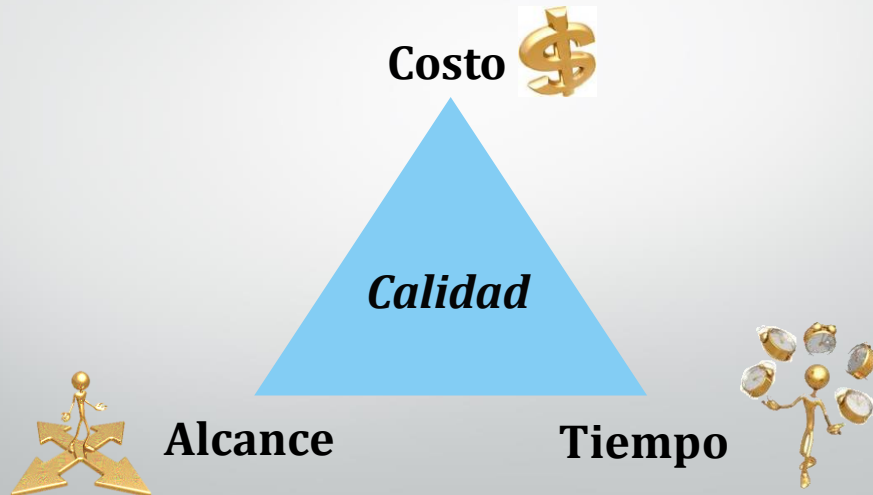
- *Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requerimientos del proyecto.*

## ¿Qué es Gerenciamiento/administración de Proyectos?

*Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda finalizar todo el trabajo requerido en el proyecto equilibrando las restricciones contrapuestas.*



## ¿Qué es Gerenciamiento/administración de Proyectos?



# Influencia de la Organización en la Gestión de Proyectos

*Los **Proyectos** son parte de una organización más grande que el proyecto mismo*



*El **Proyecto** es afectado por la madurez de una organización*



**Sistema de Gestión de Proyectos**



**Cultura Organizacional**



**Estructura Organizacional**



**Oficina de Gestión de Proyectos**

# Influencia de la Organización en la Gestión de Proyectos

La estructura de la organización ejecutante restringe la disponibilidad de recursos en un espectro que va de **Funcional** a **Projectizada**.

Estructura de la organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Fuente: PMBoK® 2012 - Project Management Institute, PMI®



## El Entorno del Proyecto

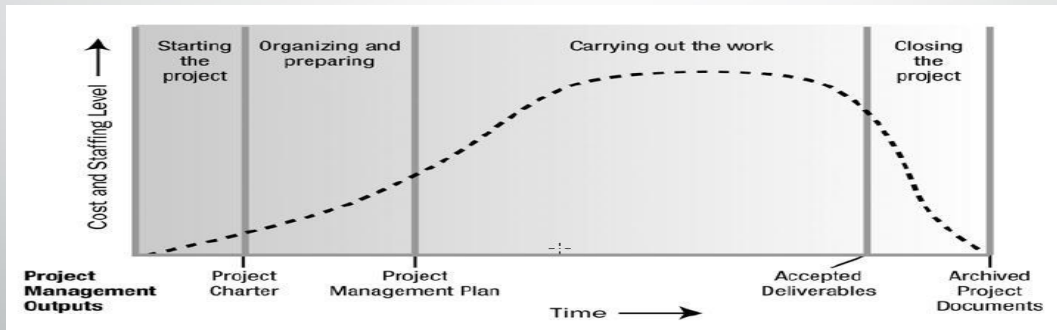
- Aquellos elementos externos que pueden afectar e influir sobre él y que pueden ser influenciados por la Organización. Fuerzas, personas y/u organismos que afectan directa o indirectamente a sus resultados.

Entorno General	Entorno Específico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores legales</li> <li>• Factores económicos</li> <li>• Factores tecnológicos</li> <li>• Factores socio-culturales</li> <li>• Factores ecológicos y medioambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Competencia del Sector</li> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Productos y servicios alternativos</li> <li>• Capacidad de negociación de los clientes</li> <li>• Poder de negociación de los proveedores</li> </ul>

## Ciclos de Vida y Fases del Proyecto

- *Los proyectos se dividen en fases. El conjunto de esas fases se conoce como Ciclo de vida del Proyecto.*
- El Ciclo de Vida del Proyecto define:
  - Qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase.
  - Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable.
  - Quién está involucrado en cada fase.
  - Cómo controlar y aprobar cada fase.

## Ciclo de vida de un Proyecto



## FASE 1: INICIACIÓN DEL PROYECTO

## Fase 1 – Iniciación del Proyecto

### ***Desarrollo del Project Charter***

- El Project Charter (acta de constitución del proyecto) es el documento que autoriza formalmente un proyecto.
- Confiere al Director del Proyecto la autoridad para dirigir el proyecto.

## Fase 1 – Iniciación del Proyecto


### ***Desarrollo del Project Charter***

#### ***¿Qué es?***

- Es un Documento.
- Reconoce que hay un Proyecto.
- Es emitido por una autoridad externa para dar autoridad al Project Team y poder utilizar los recursos.
- El equipo de dirección del proyecto puede colaborar en su redacción.

#### ***Puede comprender:***

- Justificación
- Objetivos y criterios de éxito generales
- Requerimientos de alto nivel
- Descripción de alto nivel
- Riesgos generales
- Hitos principales
- Presupuesto general



## FASE 2: PLANEAMIENTO DEL PROYECTO



### Fase 2: Planificación del Proyecto

- *Es el proceso de definición, preparación y coordinación de todos los planes subsidiarios, que son integrados dentro de un comprensible Plan de Gerenciamiento del Proyecto.*

## Fase 2: Planificación del Proyecto

### Plan de Gerenciamiento del Proyecto

#### *Incluye, entre otros:*

- El **ciclo de vida** seleccionado para el proyecto y los **procesos** que se aplicarán en cada fase.
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Un **plan de gestión de cambios**.
- El modo en que se mantendrá la **integridad de las líneas base** para la medición del desempeño.

## Fase 2: Planificación del Proyecto

### Otras actividades de Planificación

#### *Incluyen, entre otras:*

- Definir el Proyecto
- Desarrollar estimaciones
- Definir Cronograma y Presupuesto

## FASE 3: EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

### Fase 3.1: Ejecución del Proyecto

- *Es el proceso de dirigir y ejecutar el trabajo definido en el Plan de Gerenciamiento del Proyecto y la implementación de cambios aprobados para lograr los objetivos del Proyecto.*
- *El beneficio clave de este proceso es que provee **gestión global del trabajo del proyecto.***

## Fase 3.2: Monitoreo y Control del Proyecto

*Proceso de seguimiento, revisión y reporte del progreso para cumplir con los objetivos de performance definidos en el Plan de Gerenciamiento del Proyecto*

- *El beneficio clave de este proceso es que permite a los Stakeholders **comprender el estado actual del proyecto.***

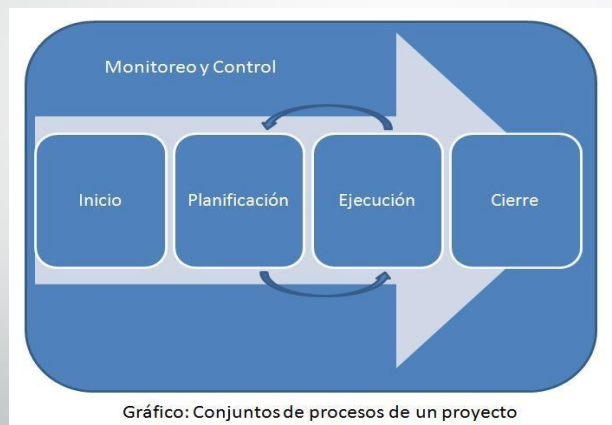
## FASE 4: CIERRE DEL PROYECTO

## Fase 4: Cierre del Proyecto

*Proceso de finalización de todas las actividades a lo largo de todos los grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos para completar formalmente el Proyecto o fase.*

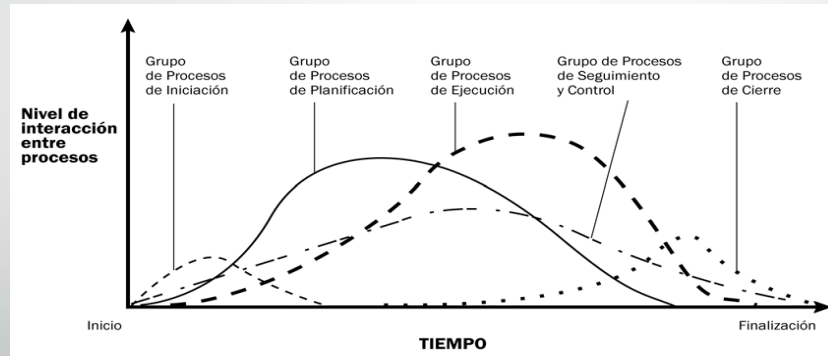
- El beneficio clave de este proceso es que **provee lecciones aprendidas**, le otorga un **cierre formal** al proyecto y la **liberación de recursos** de la organización para perseguir nuevos esfuerzos.

## Procesos de Gestión de Proyectos





## Grupos de Procesos



Fuente: PMBoK® 2012- Project Management Institute, PMI®