

MODULO III

La Gerencia de Ejecución del Proyecto (La Organización para la Ejecución del Proyecto)

Organización del Proyecto

Dos determinantes fundamentales para definir la estructura organizativa de un proyecto:



-El Equipo Encargado de la Ejecución.

- Relaciones con el Entorno

El Equipo de Trabajo

- Principios y Requisitos-

Mezcla de Profesionales con distintas habilidades y experiencias para ejecutar una tarea específica del proyecto

Conjunto Multidisciplinario de personas dedicadas de manera parcial o total a un proyecto

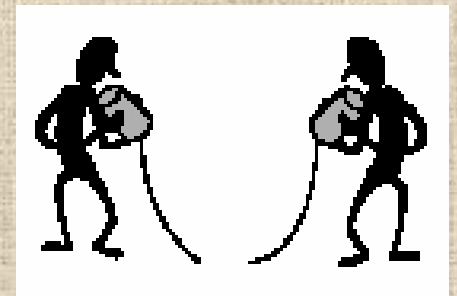
- *Temporal.*
- *Flexible y Versátil.*
- *Agilidad en la toma de decisiones.*
- *Énfasis en control de gestión o en ejecución.*
- *Dimensión correspondiente con naturaleza y alcance del proyecto.*



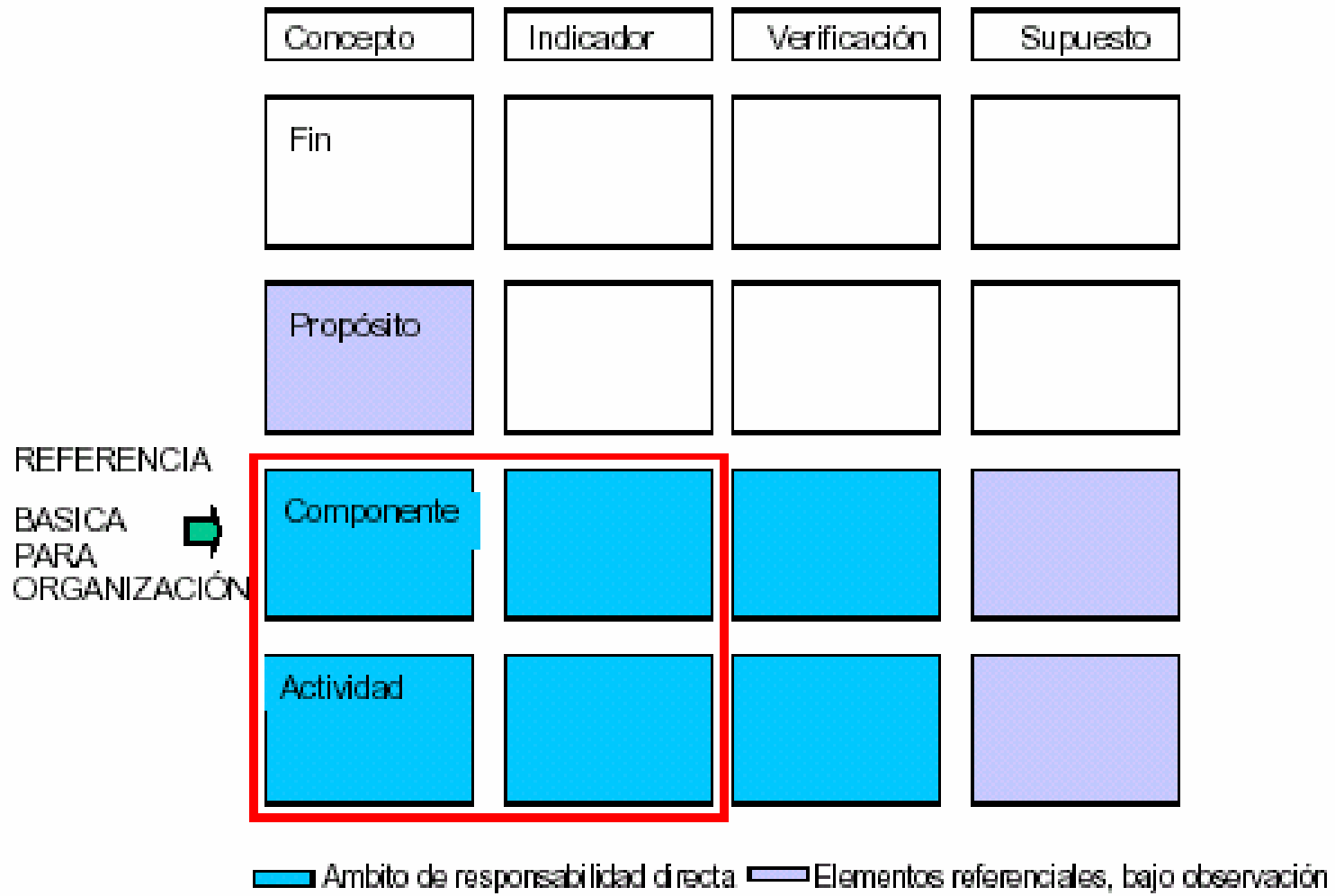
Pasos para el diseño del Equipo de Trabajo



- **Identificar el trabajo a realizar.**
(Componentes y actividades del Marco Lógico)
- **Relacionar actividades y organización**
- **Definir responsabilidades.**
(delegaciones y autorizaciones. Contratante - Contratista)
- **Establecer relaciones entre grupos de trabajo..**

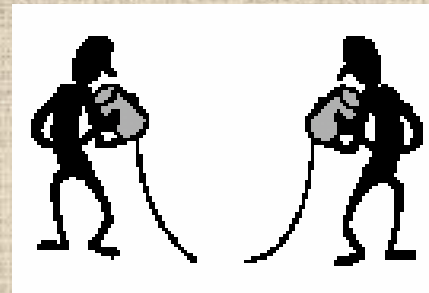


Identificar el trabajo a realizar



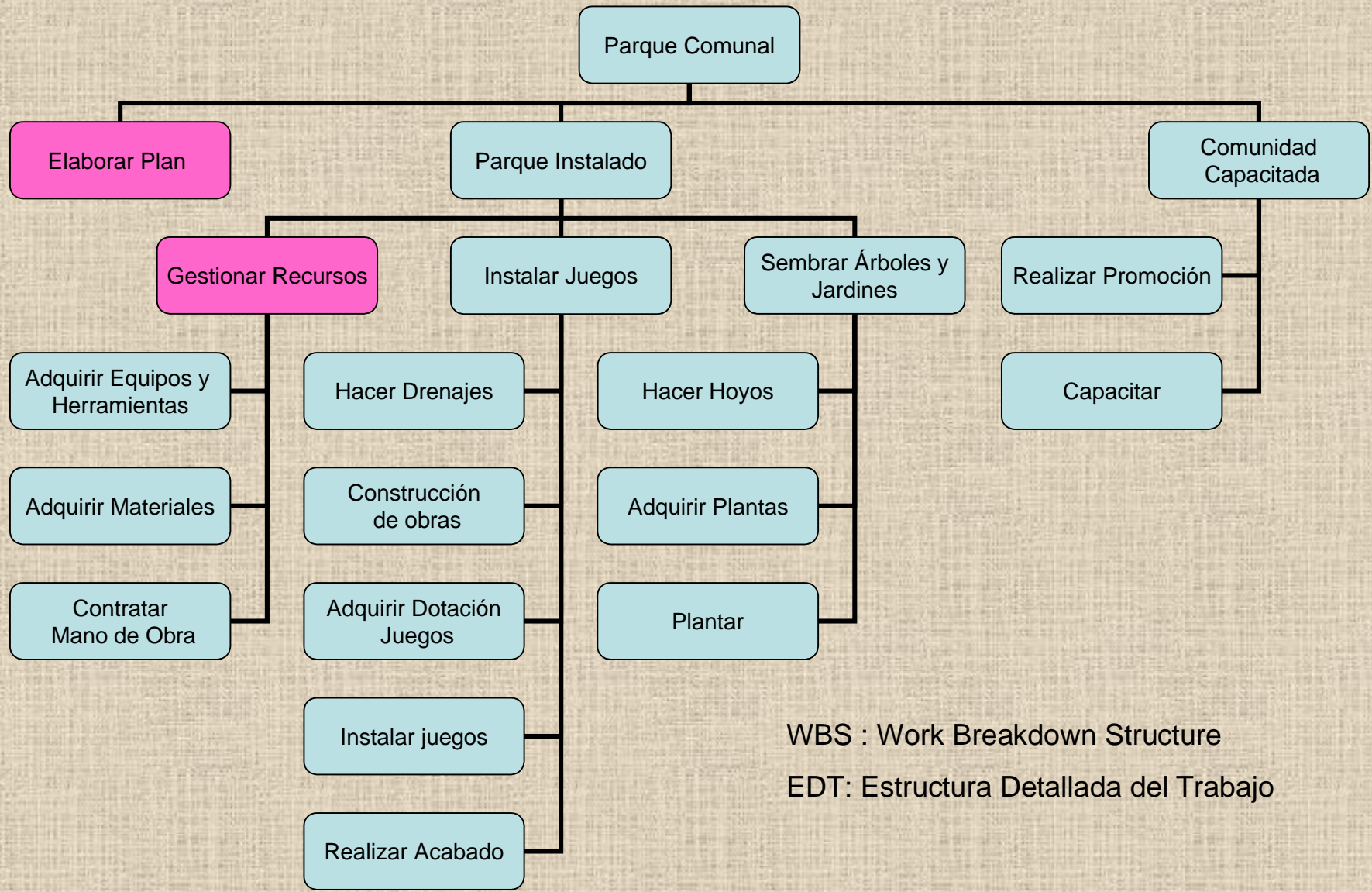
Pasos para el diseño de la organización

- **Identificar el trabajo a realizar.**
(Componentes y actividades del Marco Lógico)
- ➡ ▪ **Relacionar actividades y organización**
- **Definir responsabilidades.**
(delegaciones y autorizaciones. Contratante - Contratista)
- **Establecer relaciones entre grupos de trabajo..**



EL ALCANCE DEL PROYECTO

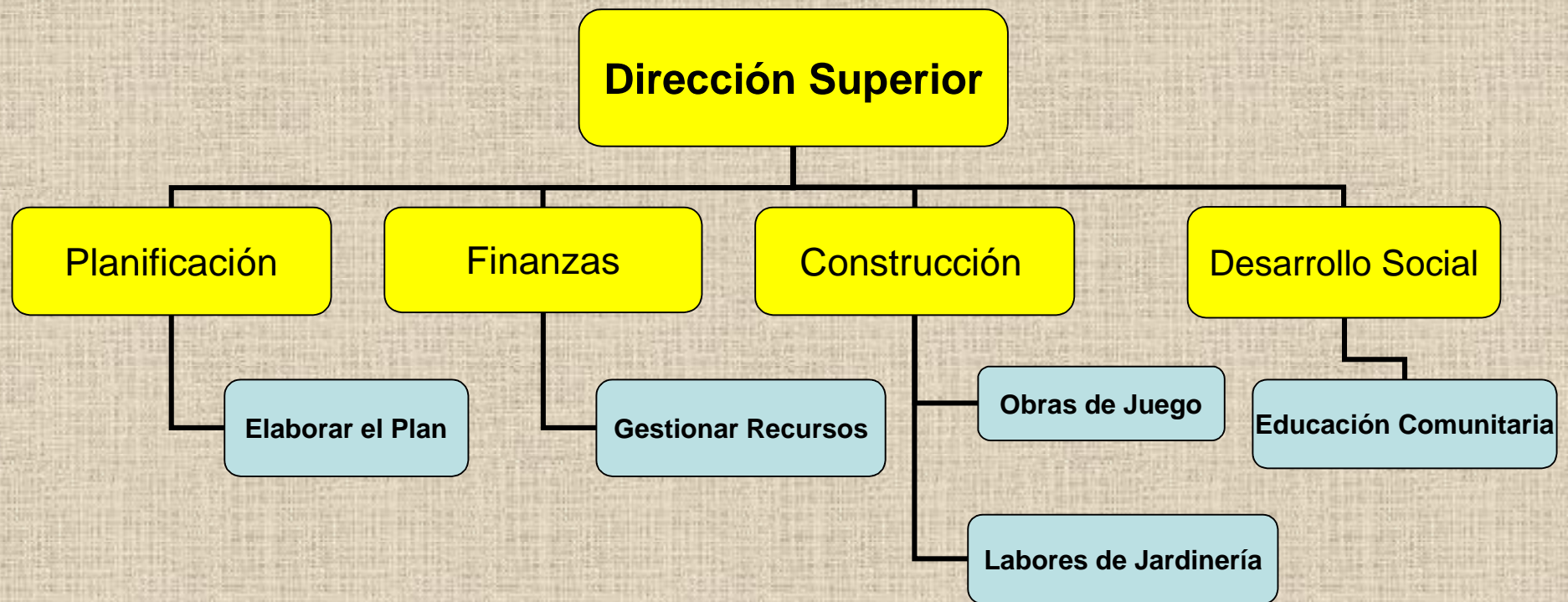
Trabajos necesarios para el logro de los objetivos del proyecto



WBS : Work Breakdown Structure

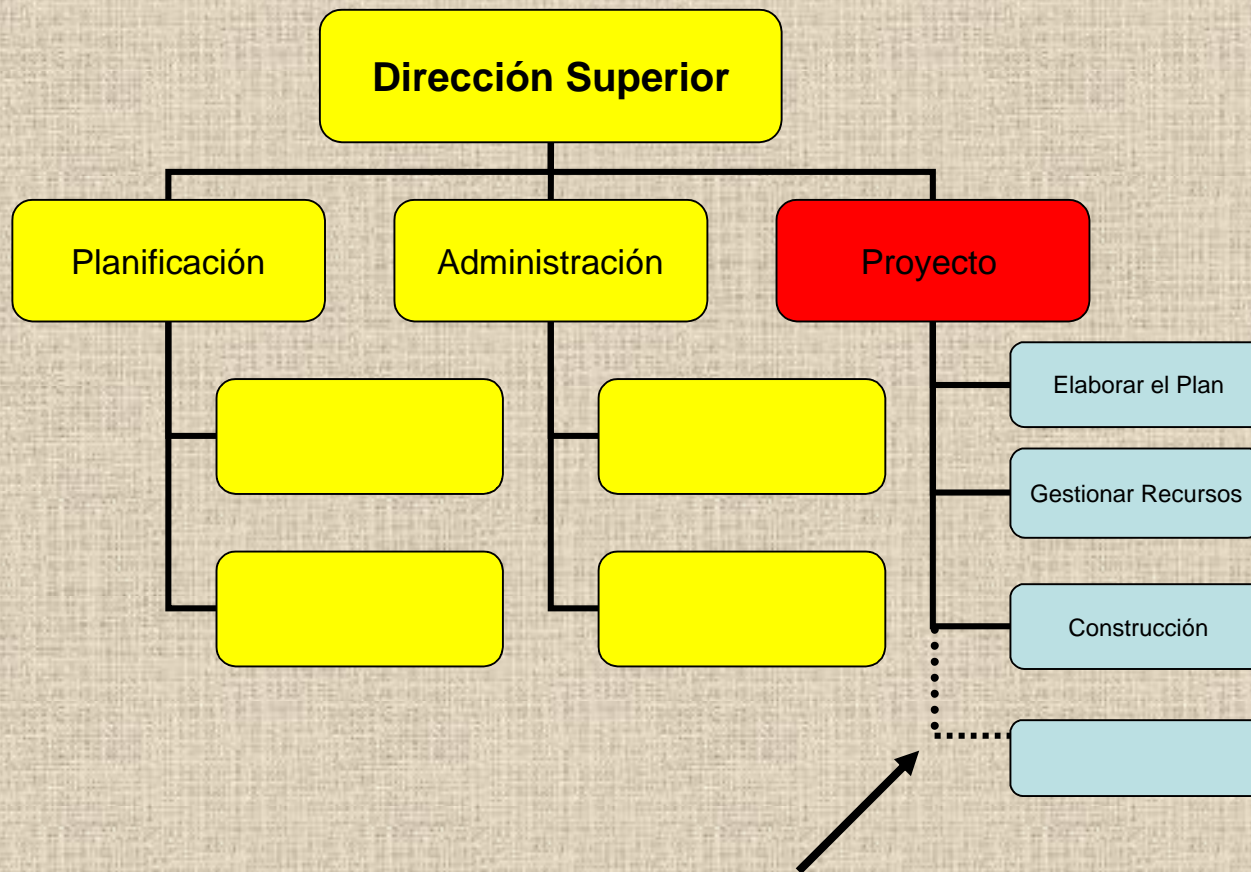
EDT: Estructura Detallada del Trabajo

Organización por Funciones



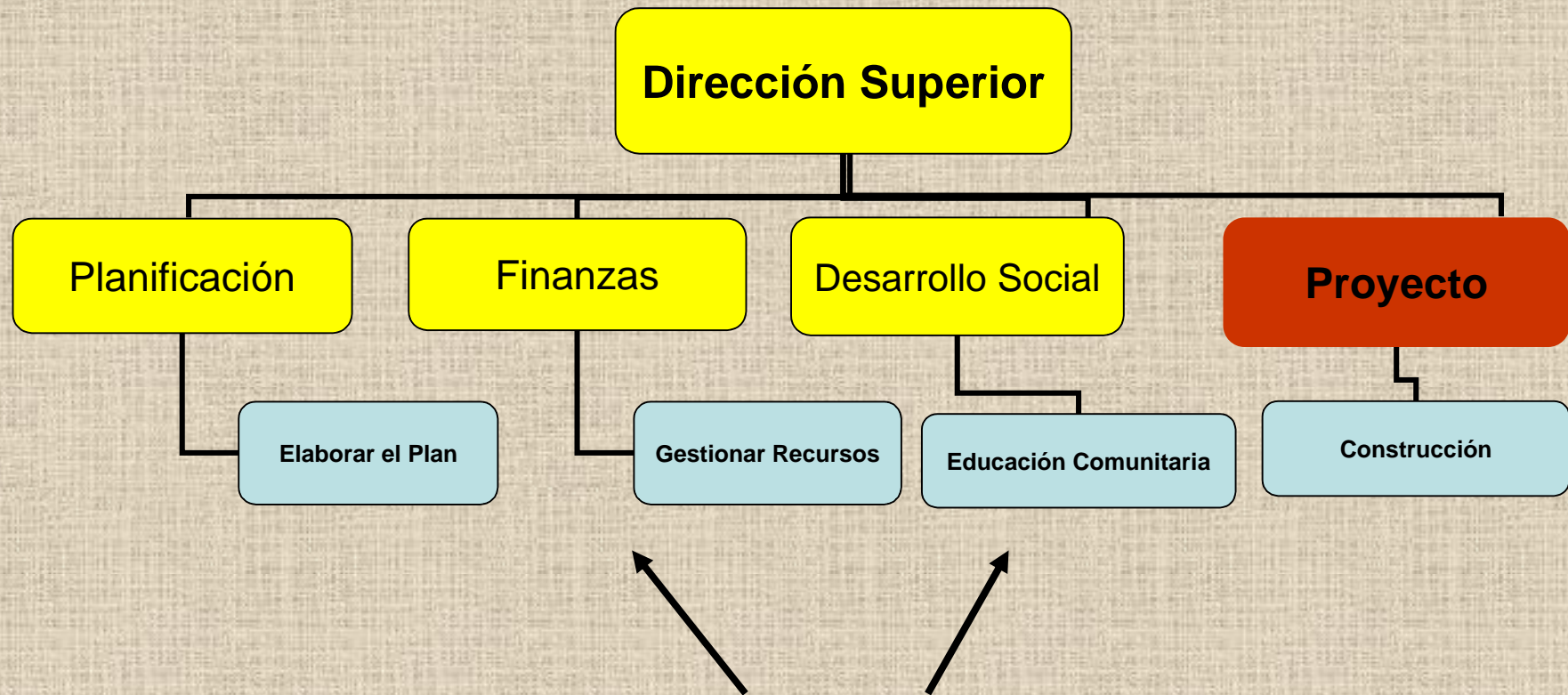
**Asignación de tareas del proyecto dentro de la
Áreas Funcionales de la Organización.**

Organización por Proyecto



Asignación de tareas específicas al proyecto dentro de la Organización.

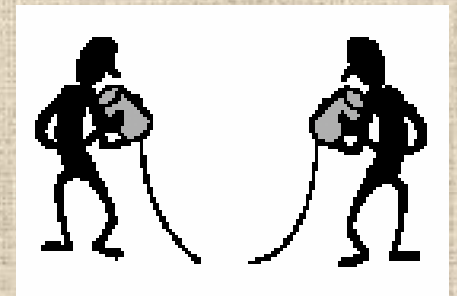
Organización Matricial



Asignación simultánea de tareas específicas al proyecto y de tareas de las Áreas Funcionales de la Organización

Pasos para el diseño de la organización

- **Identificar el trabajo a realizar.**
(Componentes y actividades del Marco Lógico)
- **Relacionar actividades y organización**
- ➡ ▪ **Definir responsabilidades.**
(delegaciones y autorizaciones. Contratante - Contratista)
- ➡ ▪ **Establecer relaciones entre grupos de trabajo**



Equipo Ejecutor del Proyecto

Otros Actores Relacionados con el Proyecto

	Arturo Gonzales Gerente	Maria Araujo Secretaria	José Perez Maestro de Obra	Arelys Garcia Jardinera	Jesus Suarez Promotor Social	Edith Rivas Administrador	Norma Matheus Gerente General	Rosa Perez MARN
Elaborar Plan	R	A	A	A	A		D	P
Gestionar Recursos	R	A				A		S
Instalar Juegos	C		R			A		S
Plantar Arboles y Jardines	C			R		A		S
Capacitar Comunidad	C				R	A		S

R : Responsabilidad

A: Apoyo

C: Coordinación

D : Decisión

S: Supervisión

P: Permisos

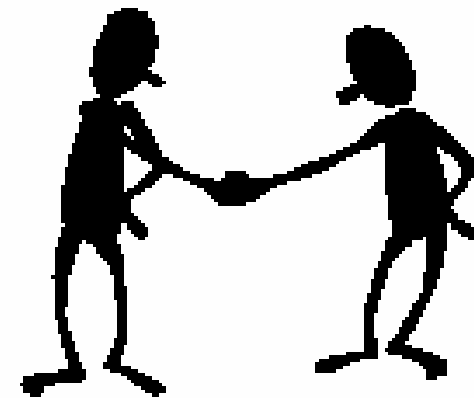
Establecer relaciones entre grupos de trabajo

Relaciones internas

- Interdependencia de las actividades
- Funciones de apoyo
- Coordinación

Relaciones externas

- Grupos de apoyo
- Contrataciones
- Supervisión



Organización Contratante + Contratista

- La suma de las dos Organizaciones debe proveer toda la capacidad requerida por el proyecto.
- Las dos Organizaciones deben trabajar armónicamente.
- La Gerencia Contratante debe:
 - Conocer la capacidad del contratista.
 - Conocer la organización del contratista.
 - Adecuar la UE para gestionar la relación con el contratista y el control de su desempeño.
 - Definir la capacidad de ejecución propia de la UE, como complemento a lo no contratado.

Los Contratos

✓ Documento que establece obligaciones. Obliga al Contratista a proveer los componentes del proyecto de acuerdo a los alcances solicitados y obliga al comprador a pagar por el. (vinculo jurídico entre las partes)

✓ Según forma de pago los contratos pueden ser de diversos tipos:

Precio Fijo o Suma Global

Precios Unitarios

Costos Reembolsables

Combinación de los anteriores



Contratante vs. Contratista

■ Contratante

- Orientar
- Activar y facilitar
- Supervisar
- Controlar
- Evaluar componentes
- Recibir componentes

* Contratista

- Asignar recursos por actividades
- Ejecutar actividades
- Controlar actividades
- Entregar



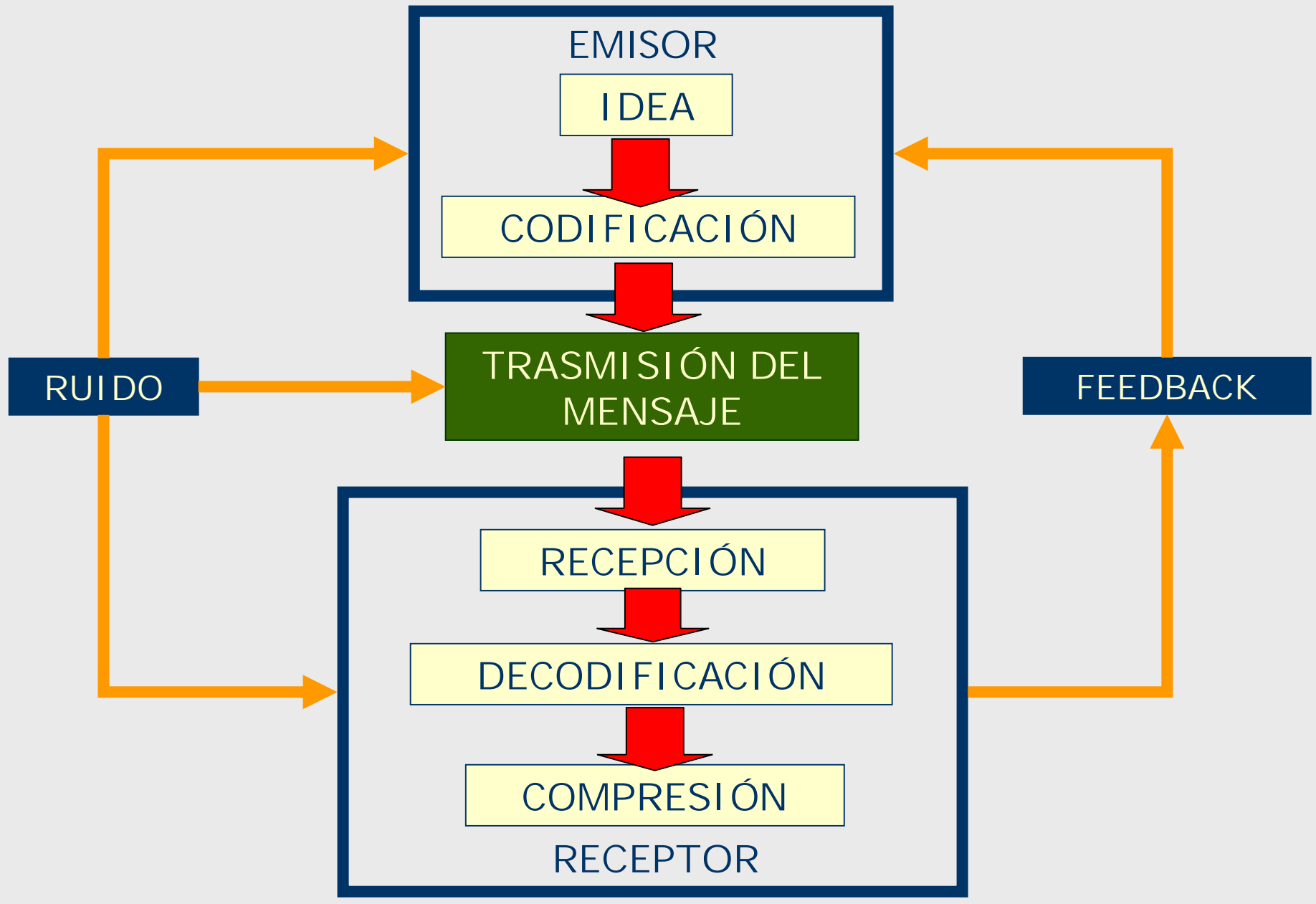
C4 = Calidad, Cantidad, Cronología, Costos

Elementos de un Arreglo Organizacional Eficaz

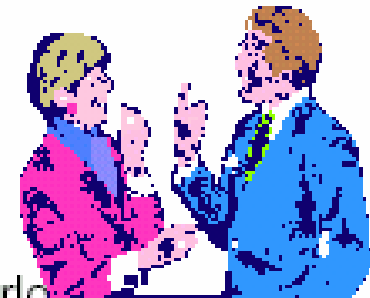
- Comunicación Efectiva
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Administración del Tiempo
- Ética



PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Comunicación



Comunicación oral comunicación escrita

- Colocarse en el lugar del destinatario y diferenciarlo
- Redacción: lenguaje, ortografía, claridad, concreción, estilo, presentación
- Verificar que el mensaje se ha entendido
- Verificar que se están tomando las acciones esperadas del mensaje

Reuniones

- Productivas: Agenda, Comunicación previa de objetivos, Preparación (Información, análisis, elaboración de propuestas), Actas, evitar desviaciones, entropías y multilogos divergentes.
- Asegurar que se llega a conclusiones, que se asumen compromisos y que se cuenta con la capacidad para cumplirlos.

Clima de comunicación dentro del equipo

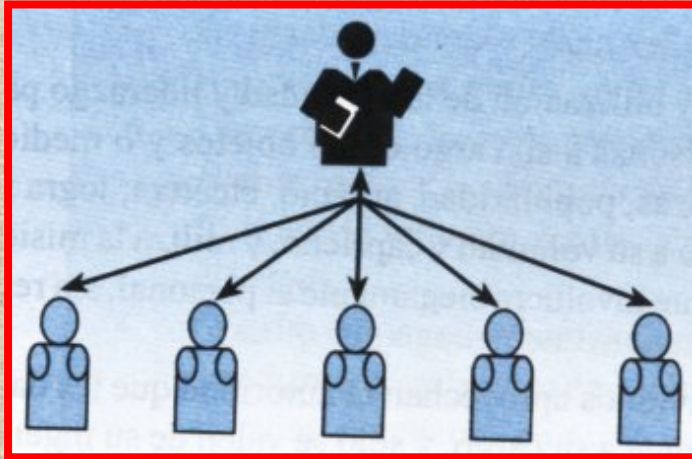
Liderazgo

- Rumbo: visión y comunicación
- Motivar y Comprometer
- Delegar y facultar
- Estimular
- Capacitar
- Innovar y Resolver Problemas
- Gerenciar el cambio
- Manejar el conflicto
- Mantener equipo



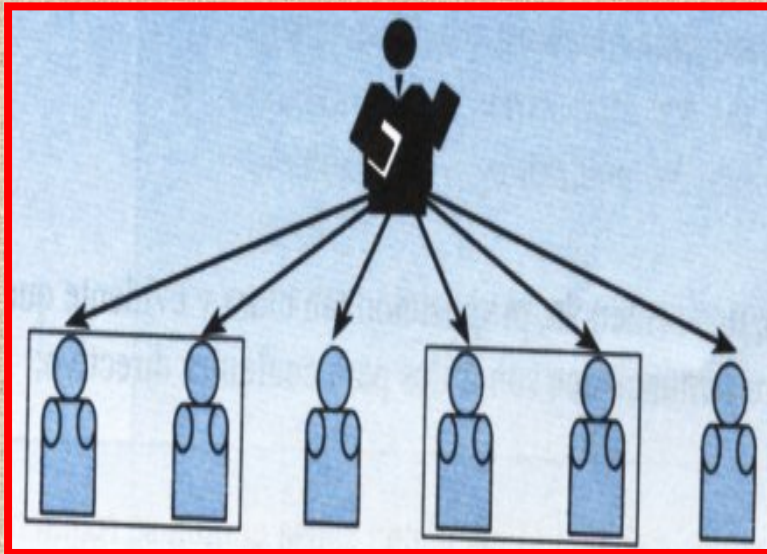
ETAPAS DE TRANSICIÓN DEL LÍDER

1



1. Líder es todo.
Administración
centralizada, decide
y hace que todos le
reporten.

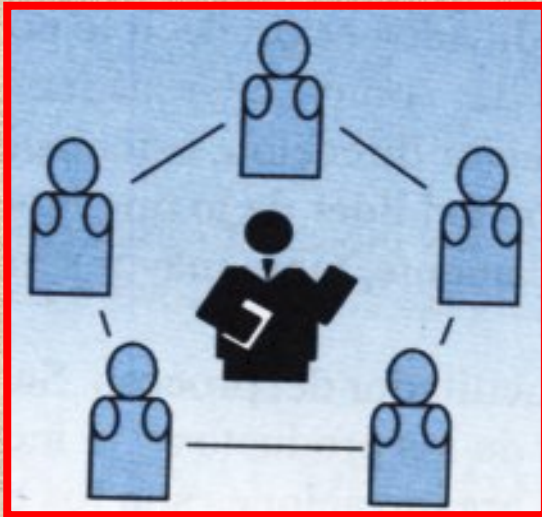
2



2. El Líder expone el
problema y escucha
opiniones, pero
solo él toma la
decisión.

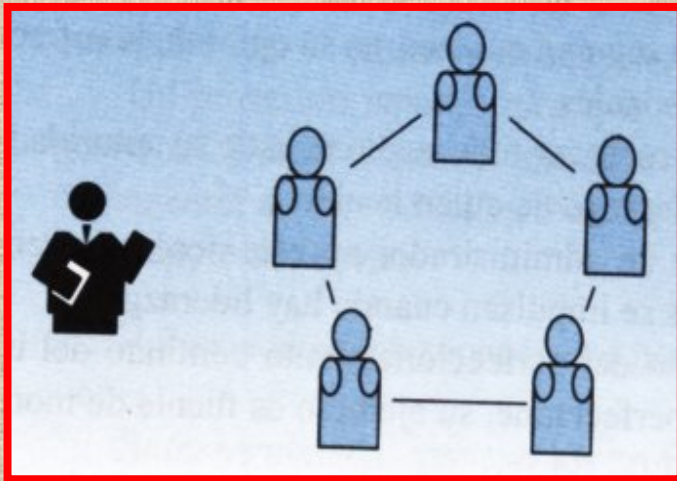
ETAPAS DE TRANSICIÓN DEL LIDER

3



3. Líder del grupo de trabajo, delega la toma de decisiones, controla y evalúa personalmente el trabajo personalmente

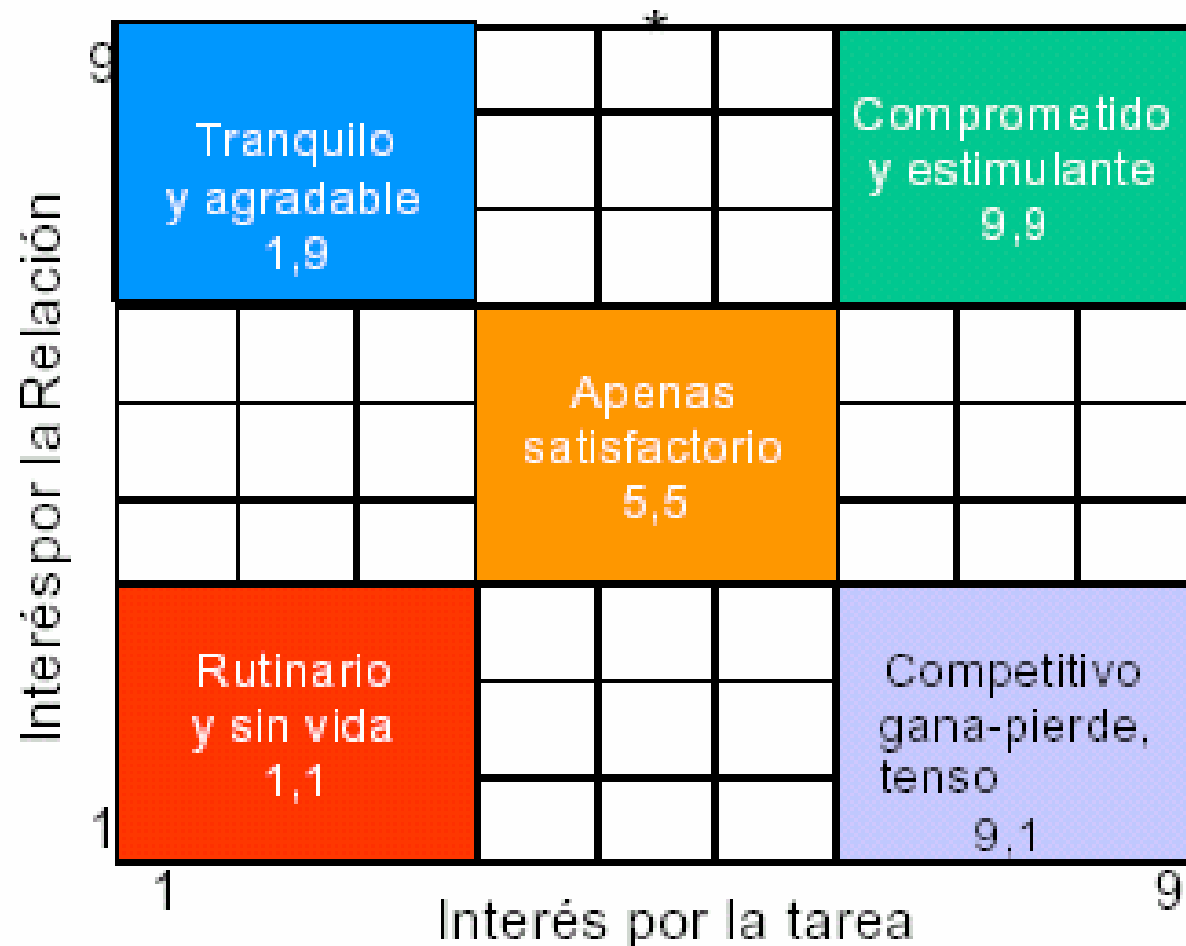
4



4. Facilitador de procesos, permite que el equipo trabaje solo.

Trabajo en Equipo

(El Cuadro de Trabajo en Equipo*: Tarea y Relación)



* El "Grid Gerencial", ó "Teamwork Grid" © Blake & Mouton

Administración del Tiempo

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO*

	Urgente	No urgente
Importante	I Actividades: Crisis Problemas apremiantes Actividades en retraso	II Actividades: Prevención Construir relaciones Reconocer oportunidades Planificación, recreación
No importante	III Actividades: Interrupciones, llamadas, reunionitis aguda, ciertos informes, asuntos inmediatos, populismo	IV Trivialidades, cierto correo, algunas llamadas, pérdidas de tiempo, actividades agradables (crucigramas, juegos de computador)

* S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

EL BOMBERO NO SALE DEL CUADRANTE I

		Urgente	N.U
Importante	I	 <p>Resultados :</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estrés •Agotamiento •Administración de crisis •Siempre apagando incendios 	II
N. I.	III		IV

S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

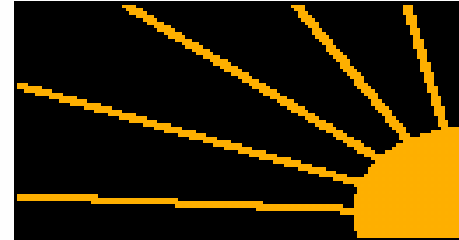
EL GERENTE EFICAZ TRABAJA EN EL SEGUNDO CUADRANTE

	Urgente	No urgente
Importante	I	II Resultados: Visión, perspectiva Proacción, iniciativa Clima saludable Equilibrio y Control Pocas crisis Satisfacción de logros
N.I	III	IV



S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

LA ETICA GERENCIAL



La **ETICA** de la Gerencia de Proyecto consiste en:

- **colocar todos** los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional
- **al servicio de** los objetivos del proyecto, de los más altos intereses nacionales, de la comunidad, de los beneficiarios, de los usuarios y de la institución,
- **para asegurar** el logro eficaz y equitativo de los resultados perseguidos, con base en el manejo transparente de los recursos, en el desempeño eficiente de las actividades y funciones y en el comportamiento idóneo de los miembros del equipo.



Organización del Proyecto

Dos determinantes fundamentales para definir la estructura organizativa de un proyecto:

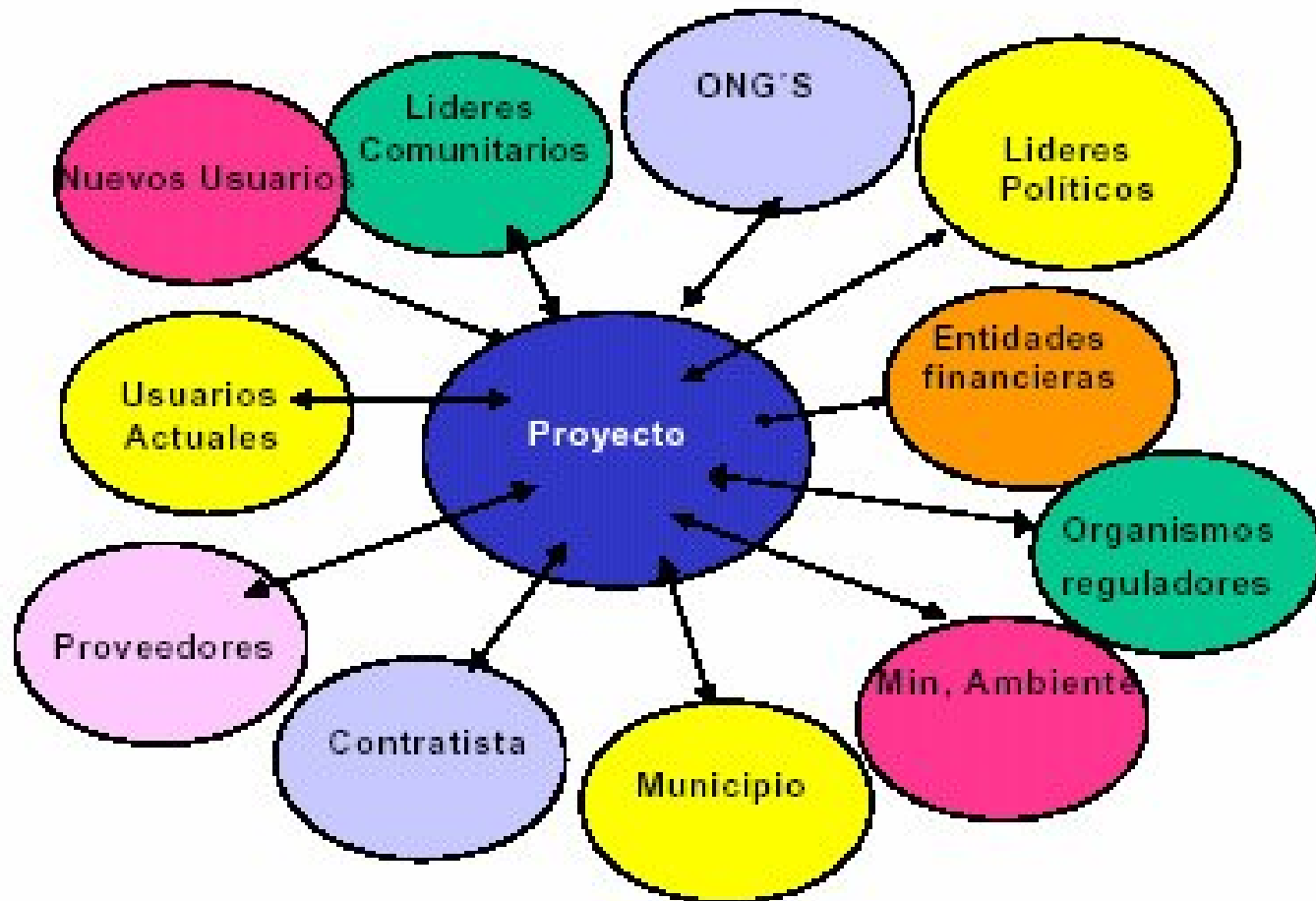


- **Arreglo organizacional interno.**



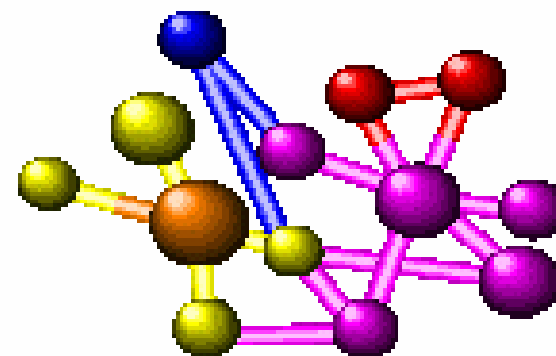
- **Relaciones con el entorno**

Identificación de Actores



Pasos para el análisis de relaciones

1. Identificación y Categorización Actores
2. Diseño de estrategias para la ambientación del proyecto y para el manejo de las relaciones
3. Definición de un agenda para la gestión de las relaciones



ACI

MRE

MPD

MICE

Acuerdos
y
Convenios
Internacio
nales

MARN



Personal de las DEA



Personal de DG



Ministra

Política
Prioridades

OGCI



Personal Institutos Adscritos

Plan de
la
Nación

Consti
tución

Mcpos

IE

Empresas

ONG

Países
Convenios

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

SU CARACTERIZACIÓN

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	EXCLUIDOS NEUTRALES	PERJUDICADOS OPONENTES POTENCIALES

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

SU CARACTERIZACIÓN

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo n			

No existen grupos sociales sin problemas específicos, ni pueden determinarse problemas separados de las personas o grupos que los padecen

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS SU CARACTERIZACIÓN

	Interés	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Influencia	Impacto del Proyecto	Impacto del Grupo
Grupo 1							
Grupo 2							
Grupo n							

Valoración de expectativas, fuerzas y resultantes

Expectativa	*	Fuerza	=	Resultante
5	+	5	=	25
	+		=	
	+		=	
	+		=	
	+		=	

Expectativa : Apreciación de la importancia que el involucrado le atribuye al área de interés considerada.

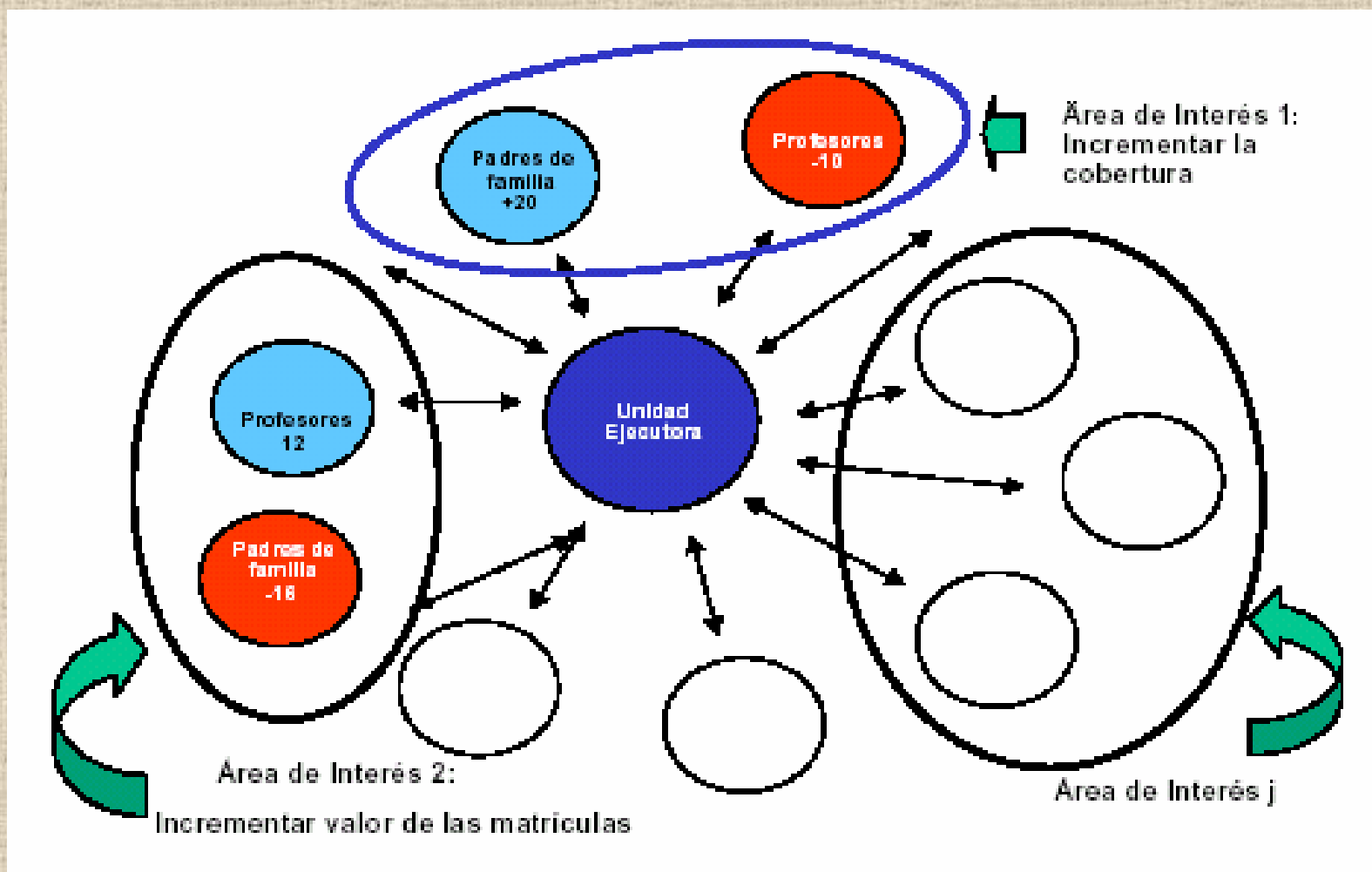
- **Positiva (+)** si el involucrado percibe beneficios por parte del proyecto
- **Negativa (-)** si se percibe que el proyecto traslada costos o lesiona intereses

Fuerza : Capacidad de influir de alguna forma en el proyecto

VALORACIÓN DE EXPECTATIVAS, FUERZAS Y RESULTANTES (Ejemplo)

Involucrado	Interés	Expectativa	Fuerza	Índice	Observaciones
Padres de Familia	Incrementada Cobertura	+ 5	4	20	Alto interés y apoyo al objetivo
	Incrementado valor de matrícula	4	4	16	Oposición y capacidad de intervenir
Profesores	Incrementada Cobertura	- 2	5	- 10	Oposición con alto poder al aumento de cobertura sin contratar nuevos profesores
	Incrementado valor de matrícula	+ 4	3	12	Hay interés si el incremento del valor significa contratación de más profesores

Categorización de actores por áreas de interés



DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA AMBIENTACIÓN DEL PROYECTO Y MANEJO DE LAS RELACIONES.

Estrategias generales

- Divulgación y promoción para:
 - Comunicar los objetivos del proyecto
 - Abrirle espacio en la opinión pública
 - Facilitar apoyo y adhesión sociopolítica



Estrategias específicas o focalizadas

- Conocer expectativas de grupos específicos
- Resolver problemas ligados a expectativas
- Generar espacios de conciliación y logro de apoyos
- Convenir mecanismos para aplicar soluciones convenientes

Estrategias organizativas

- Diseñar mecanismos de articulación y de cooperación
Definir grupos consultivos, comités
interinstitucionales y equipos de seguimiento

DEFINICIÓN DE UNA AGENDA PARA LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Actividades Preparación y programación y ejecución de:

- Actividades de comunicación por distintas formas
- Reuniones, talleres, foros para negociación
- Puesta en práctica de compromisos
- Seguimiento a compromisos



Responsabilidades

Designar encargados de manejar las distintas relaciones:

- Las de alta importancia estratégica en cabeza del Gerente de la UE
- Las de segundo orden en cabeza de gerentes de componentes
- Apoyarse en otros recursos político-institucionales para fortalecer la capacidad negociadora: El Ministro, el Líder Comunitario, el Líder político, etc.