

# 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.*

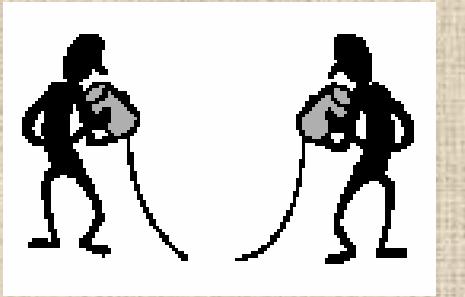


# Pasos para el diseño del Equipo de Trabajo

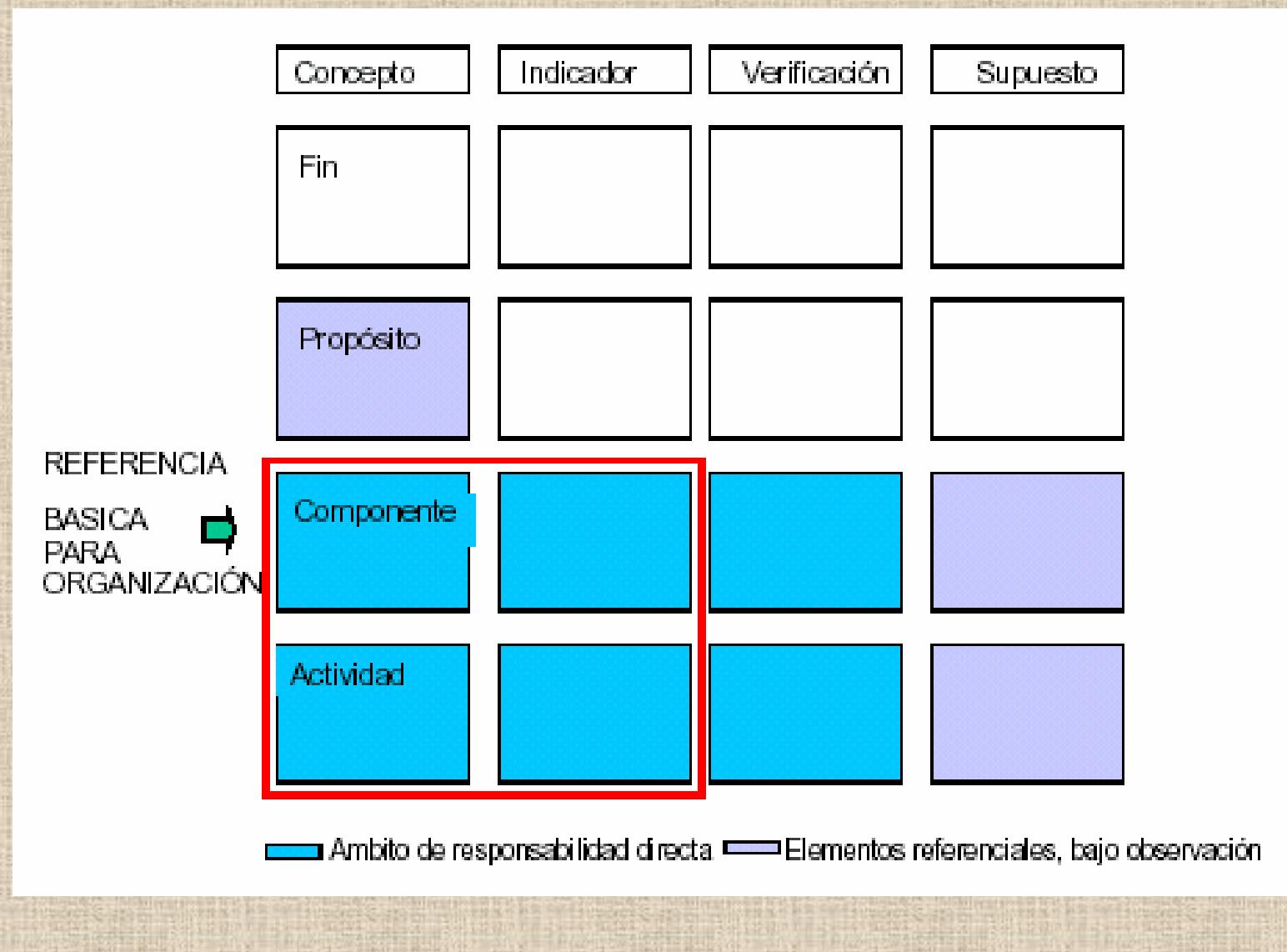
---



- **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..**



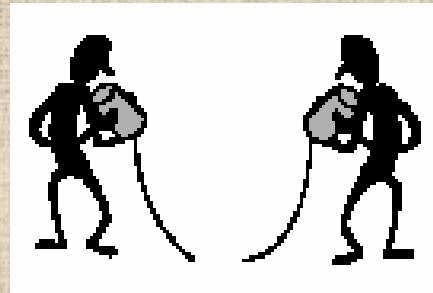
# Identificar el trabajo a realizar



# Pasos para el diseño de la organización

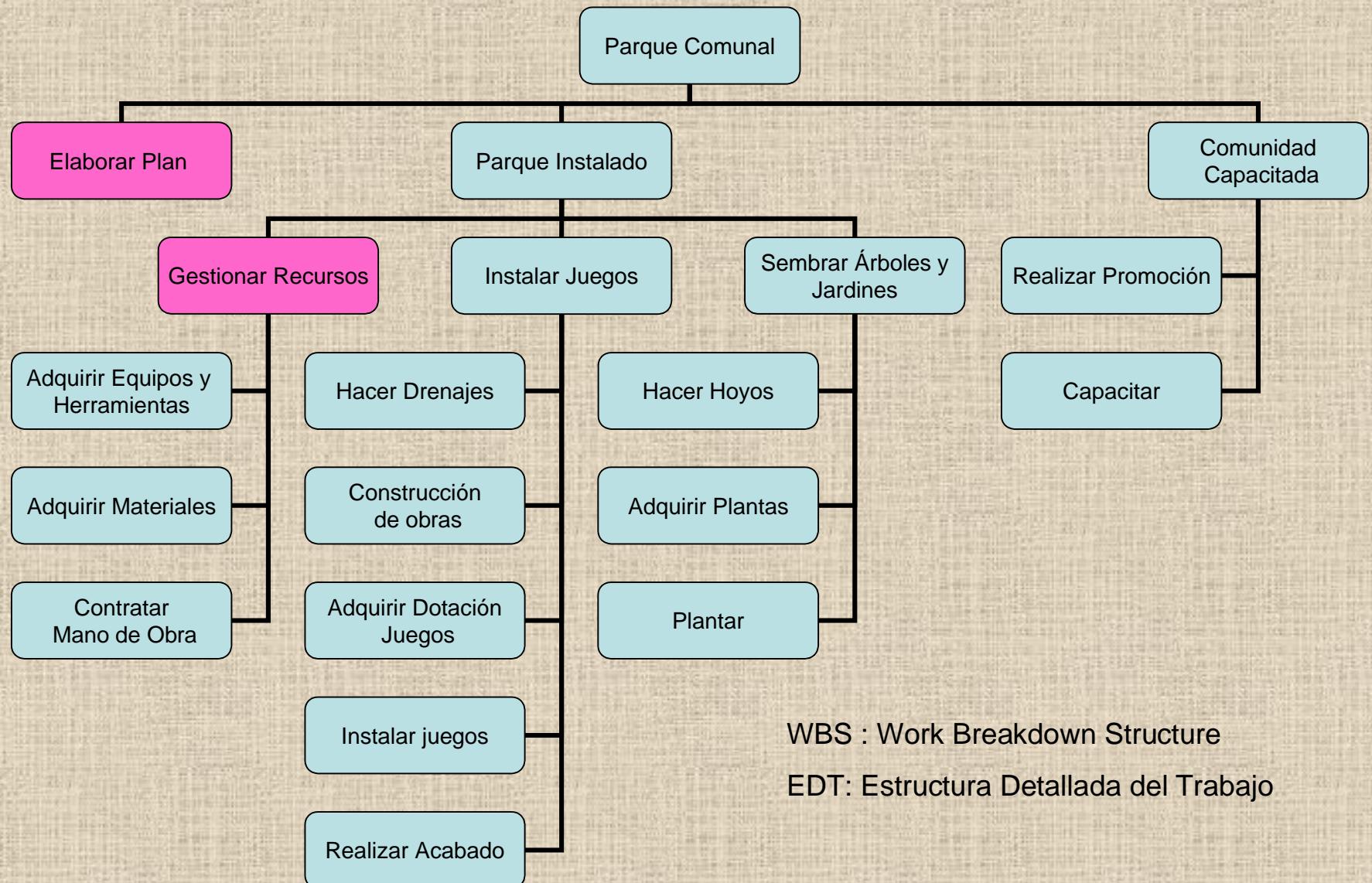
---

- **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..**

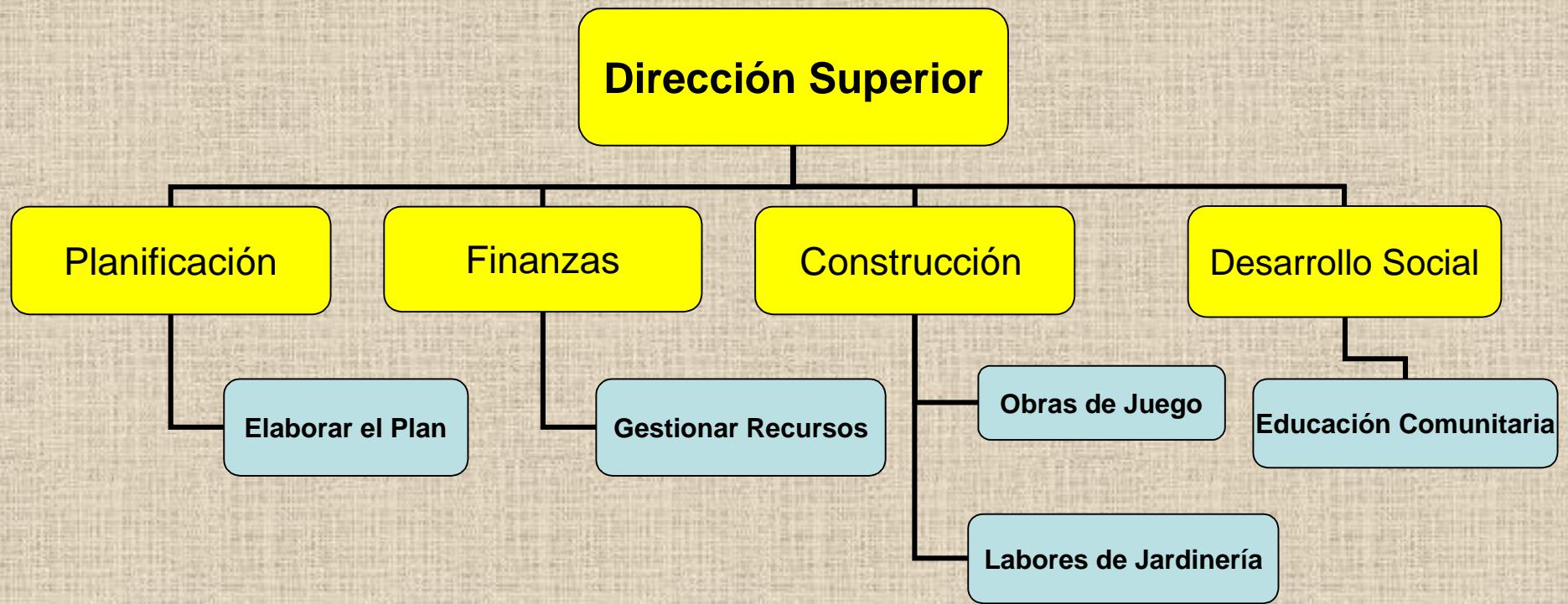


# EL ALCANCE DEL PROYECTO

## Trabajos necesarios para el logro de los objetivos del proyecto

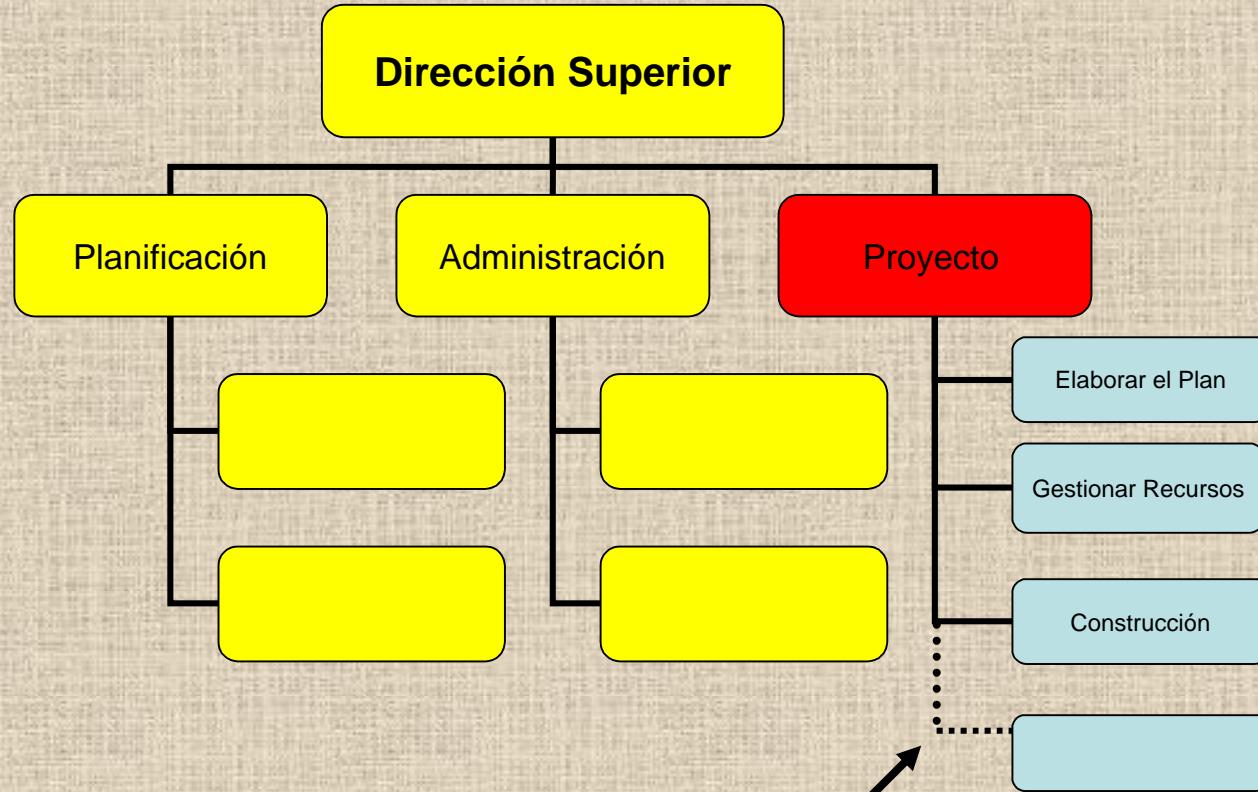


# Organización por Funciones



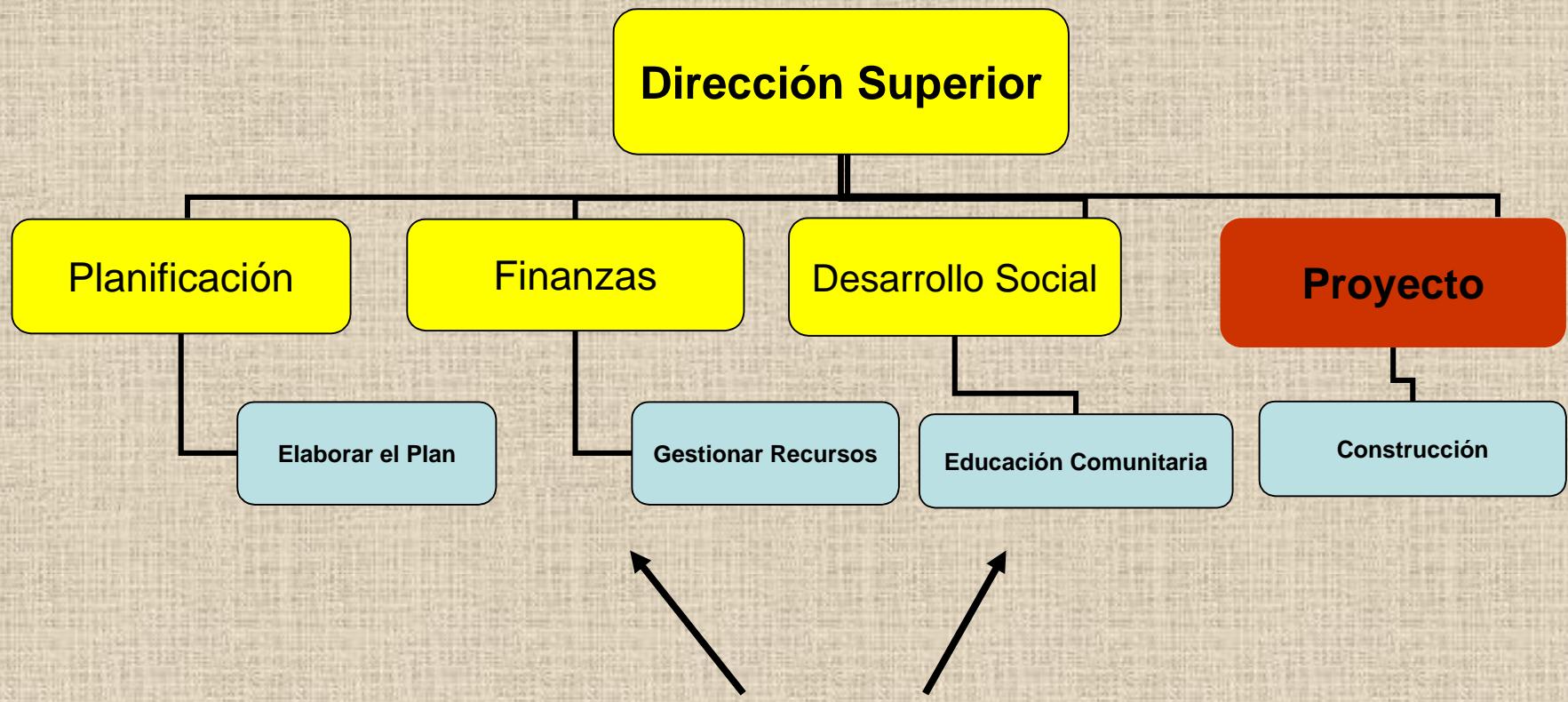
Asignación de tareas del proyecto dentro de la  
Áreas Funcionales de la Organización.

# Organización por Proyecto



Asignación de tareas específicas al proyecto  
dentro de la Organización.

# Organización Matricial

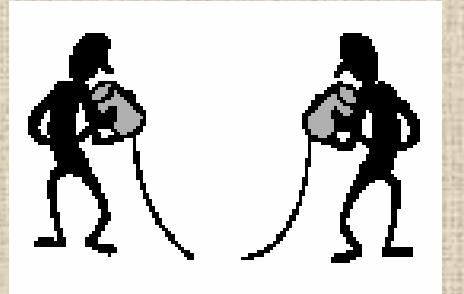


**Asignación simultánea de tareas específicas al proyecto  
y de tareas de las Áreas Funcionales de la Organización**

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

R : Responsabilidad

A: Apoyo

C: Coordinación

D : Decisión

S: Supervisión

P: Permisos

# Establecer relaciones entre grupos de trabajo

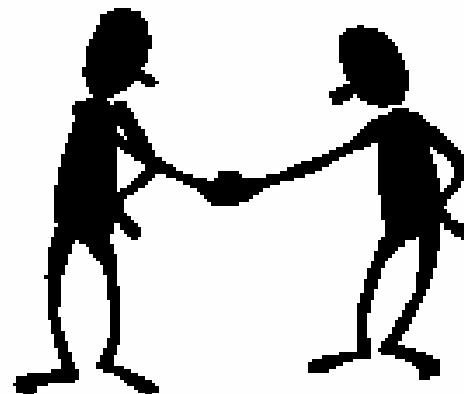
---

## 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

Precio Fijo /Suma Global

Precios Unitarios

Costos Reembolsables

**Riesgo del Contratante**

**Riesgo del Contratista**

# 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**

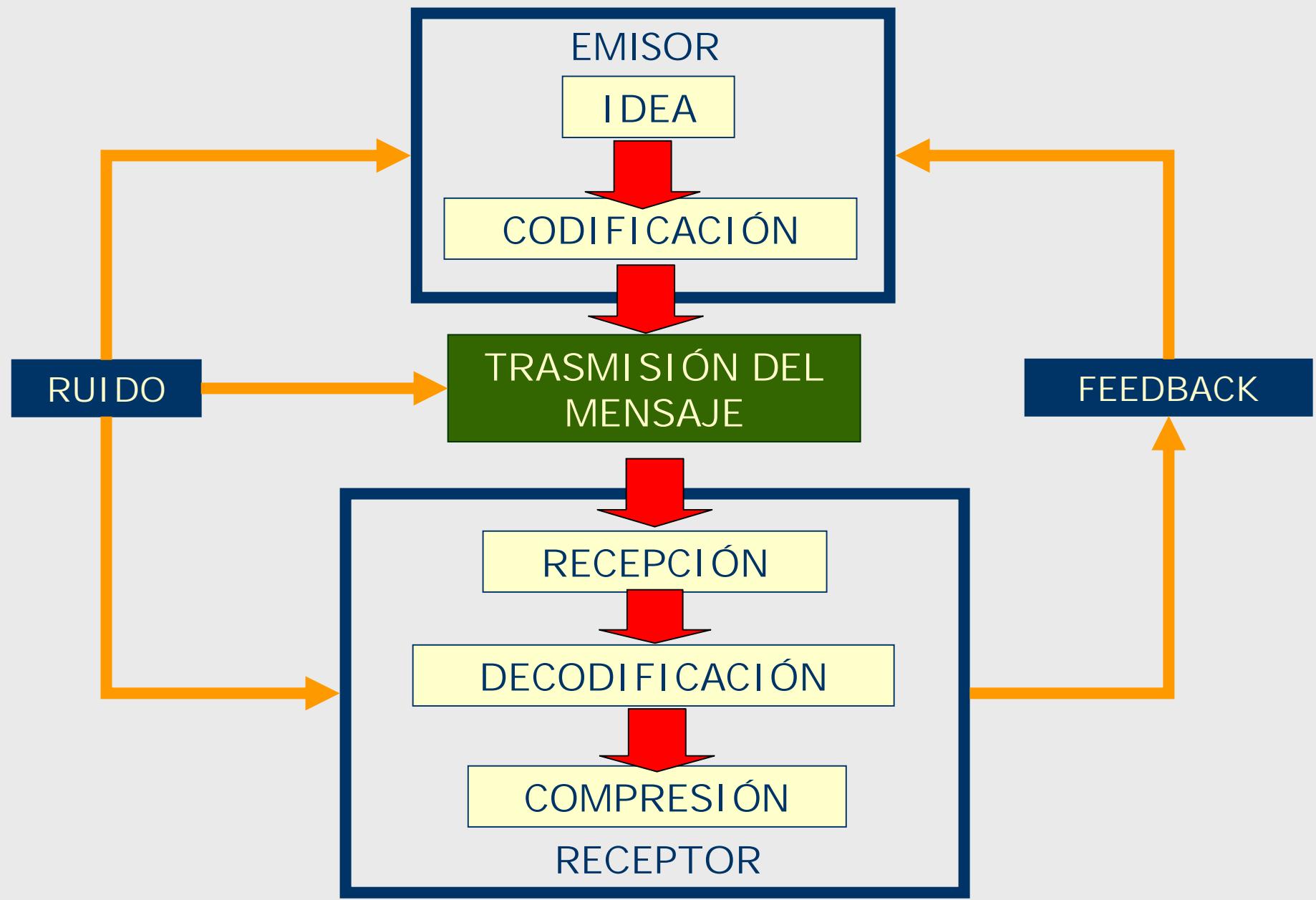
# Elementos de un Arreglo Organizacional Eficaz

---

- 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

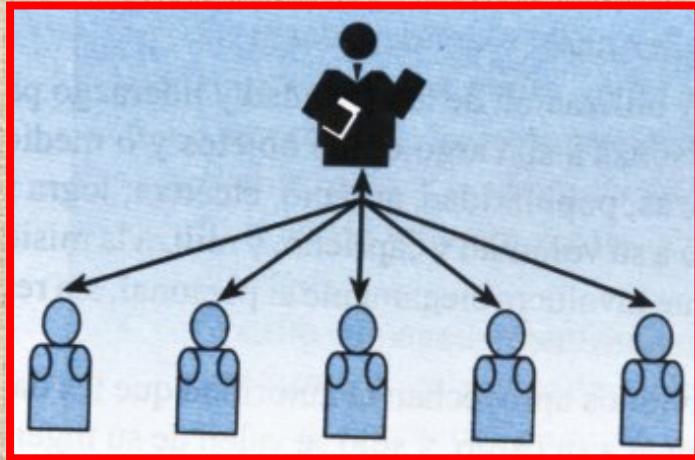
---

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



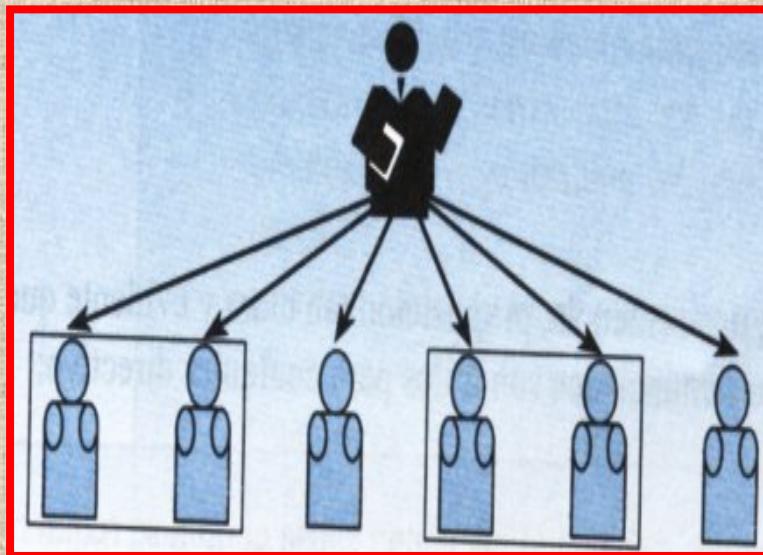
# ETAPAS DE TRANSICIÓN DEL LIDER

1



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

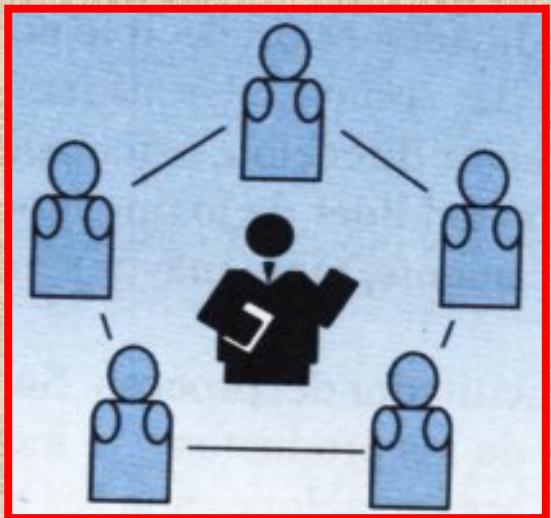
2



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

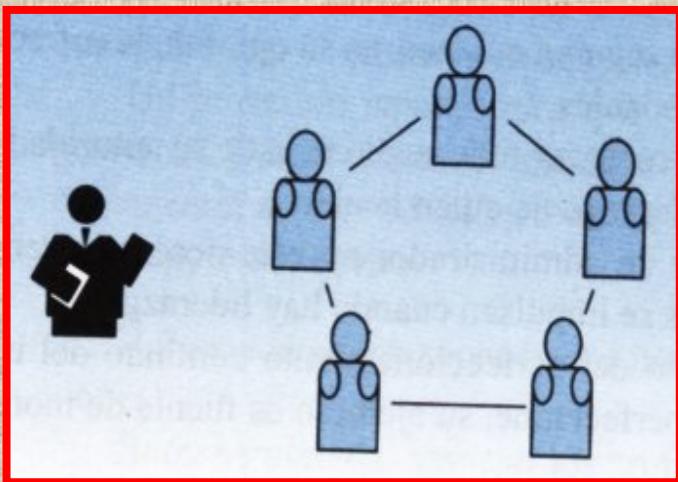
# ETAPAS DE TRANSICIÓN DEL LIDER

3



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

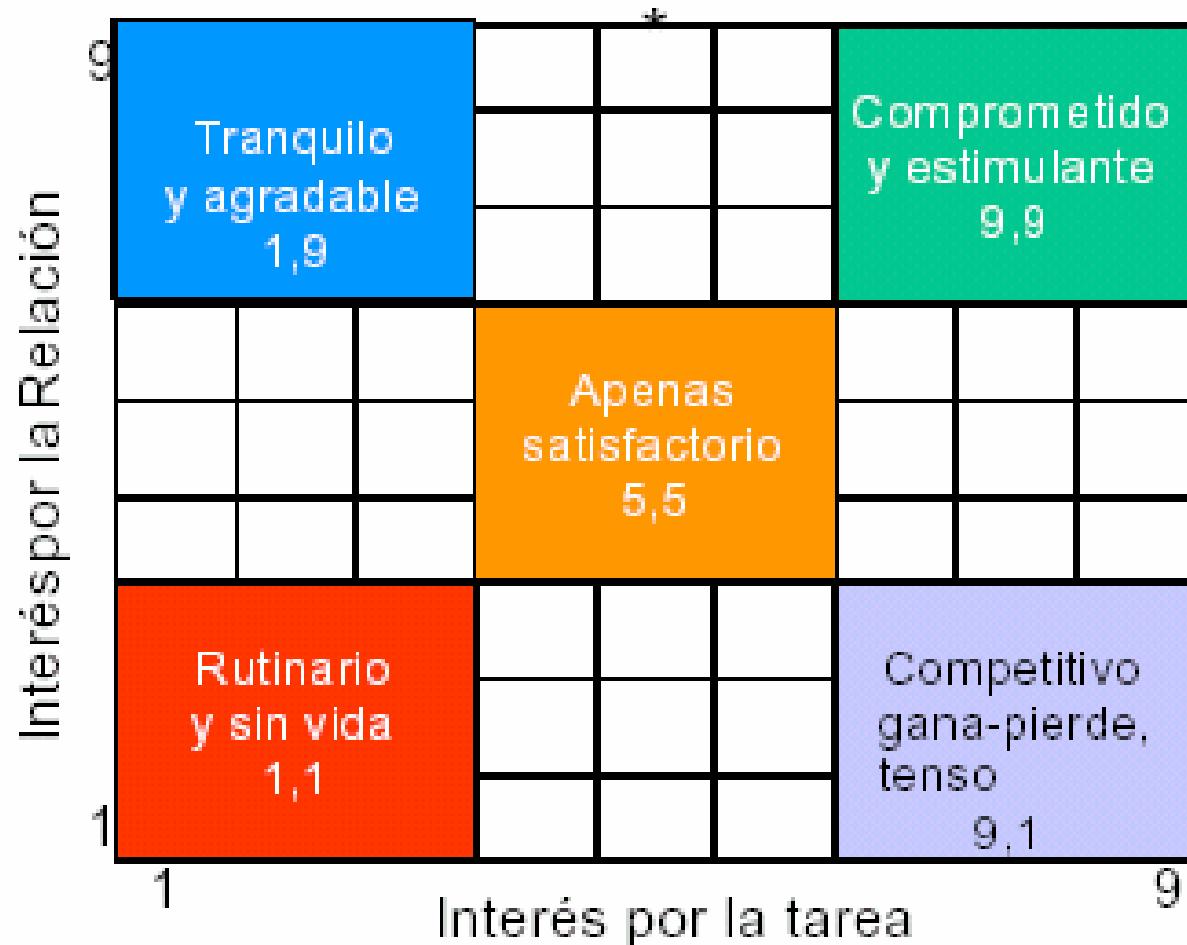
4



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)

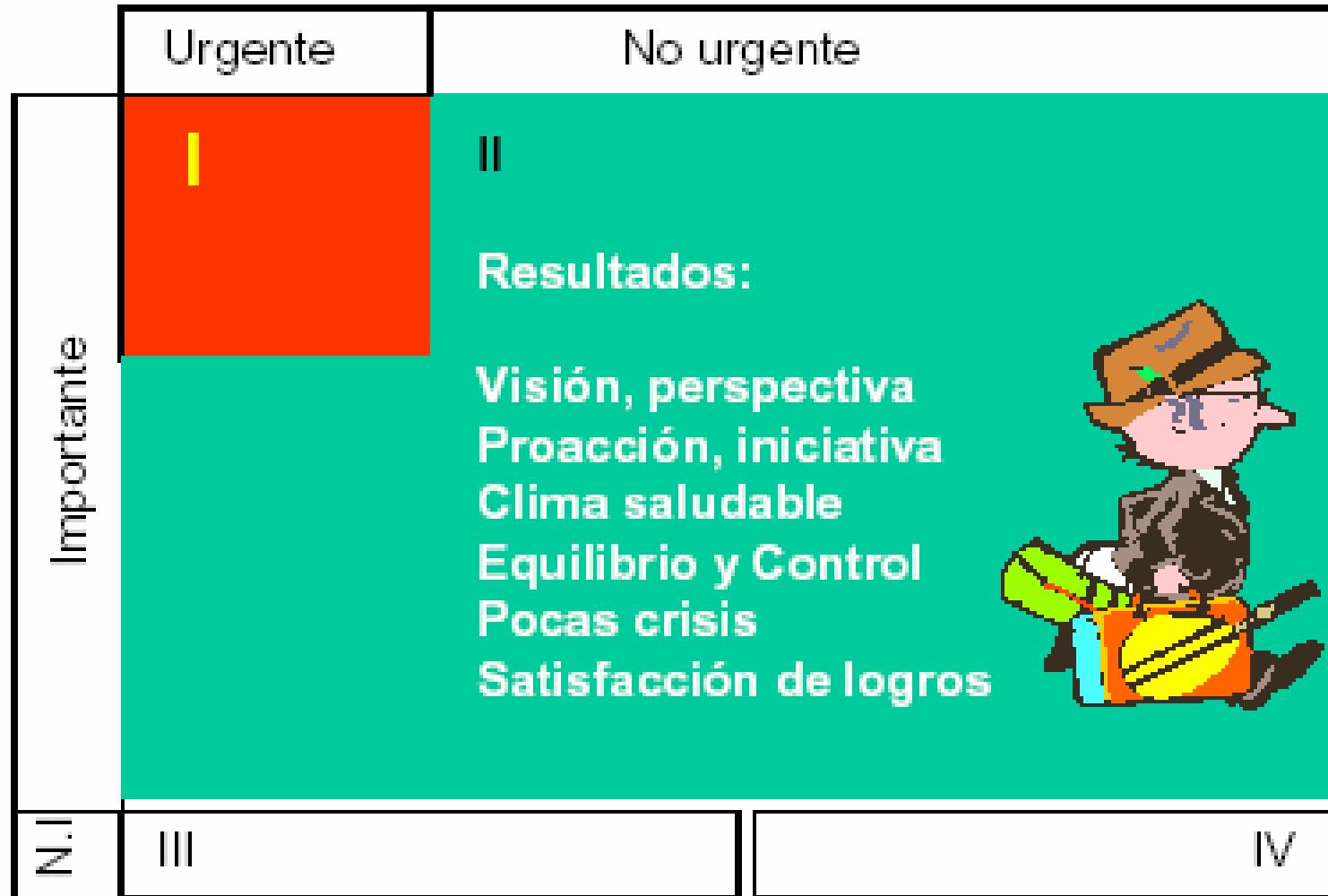
\* S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

# EL BOMBERO NO SALE DEL CUADRANTE I



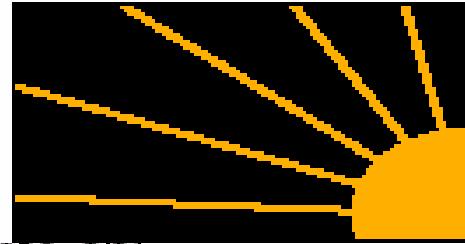
S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

# EL GERENTE EFICAZ TRABAJA EN EL SEGUNDO CUADRANTE



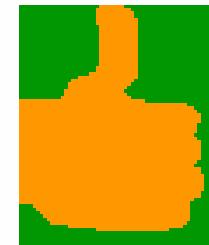
S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

## 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.



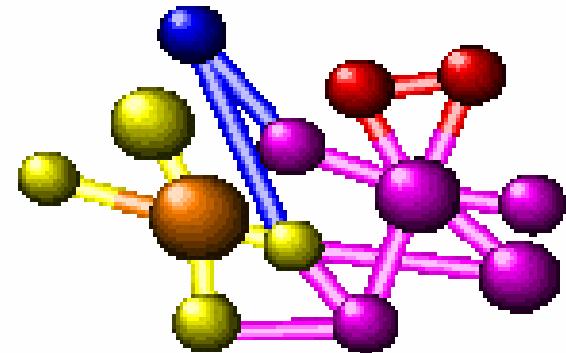
- Relaciones con el entorno

# Identificación de Actores

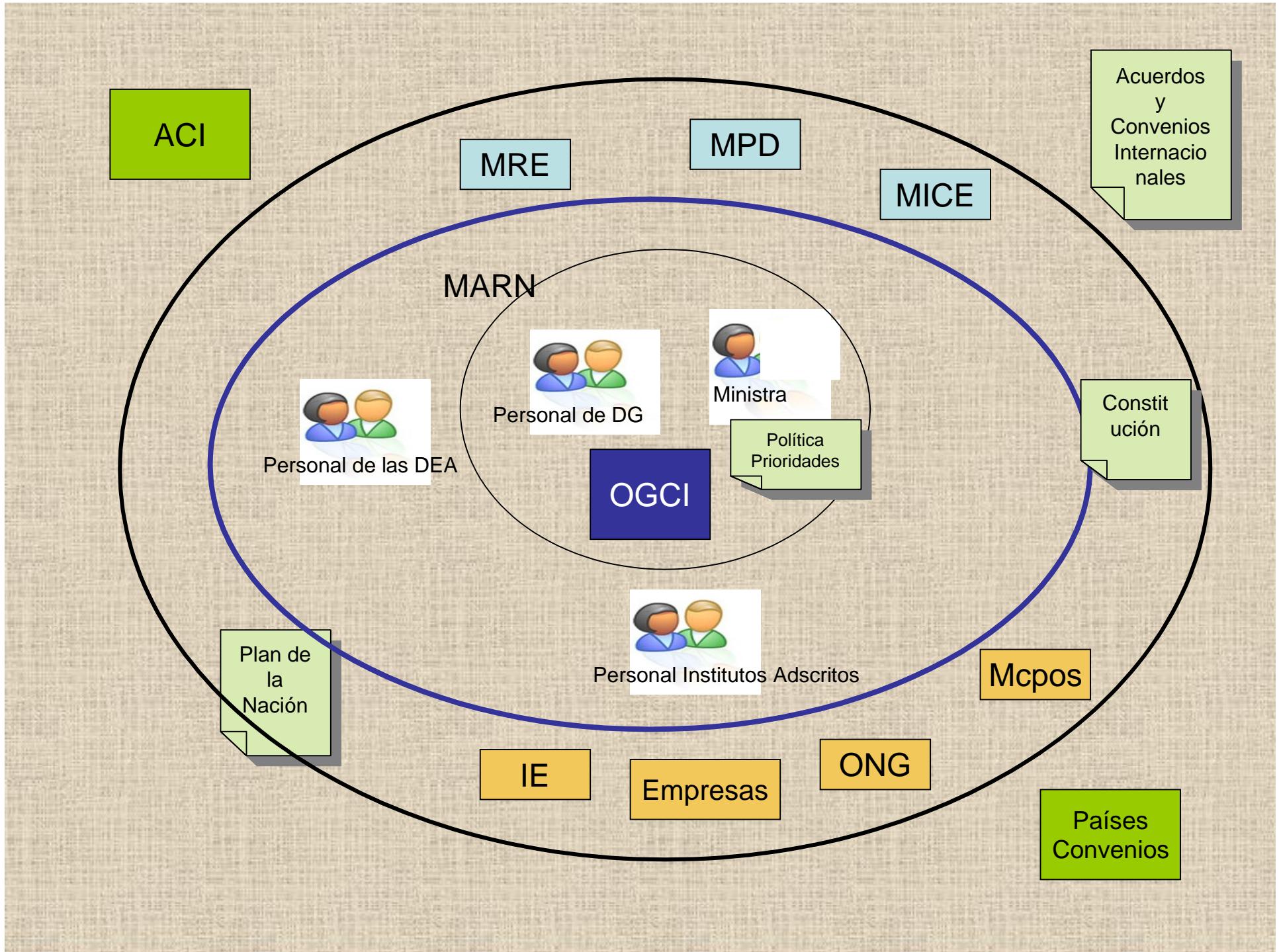


# Pasos para el análisis de relaciones

---



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



# 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.

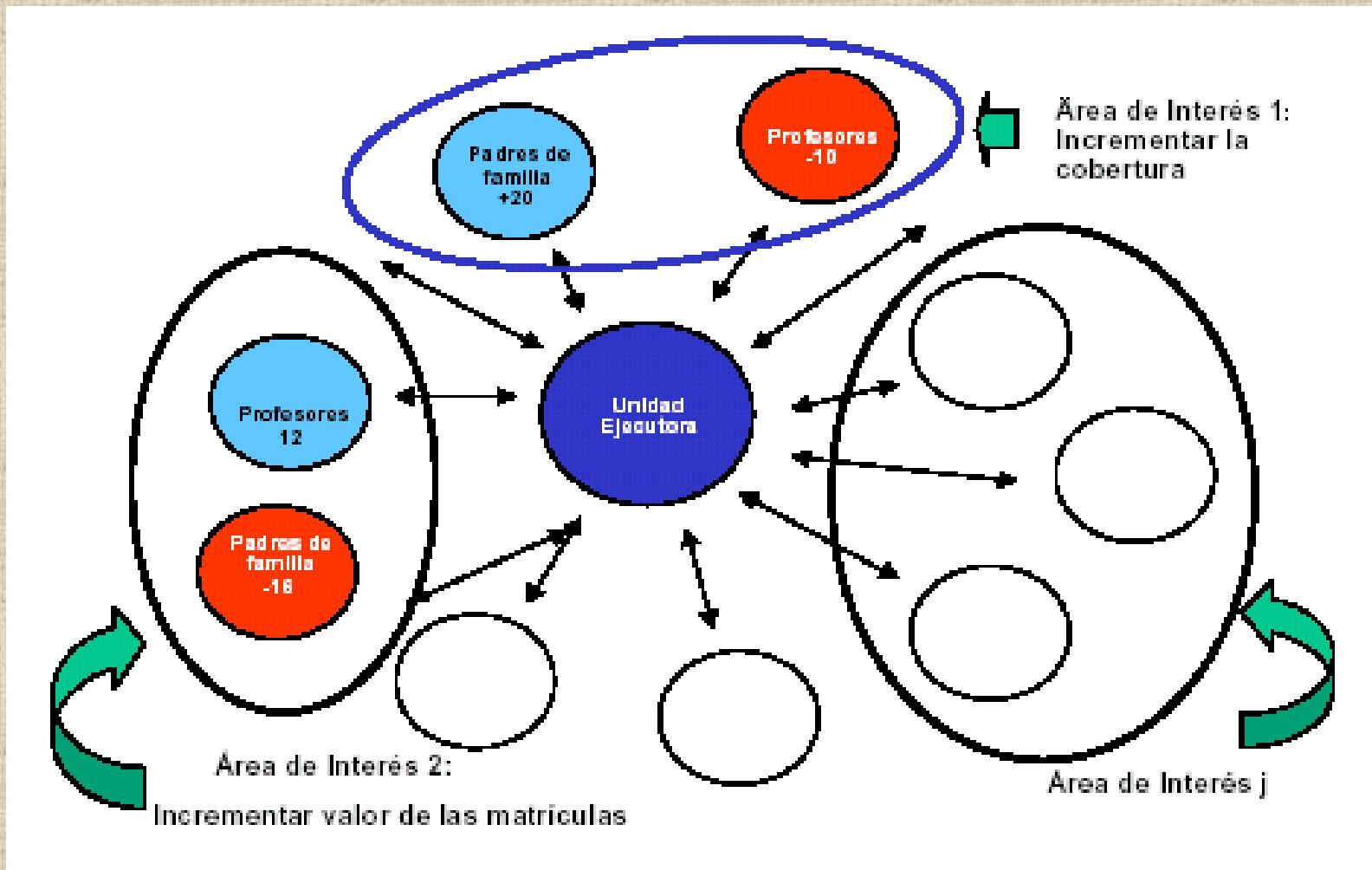
- Positiva (+) si el involucrado percibe beneficios por parte del proyecto
- Negativa (-) si se percibe que el proyecto traslada costos o lesionan intereses

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 adopción 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 convenidas

### **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.