

Lic. en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior**Diseño y Gestión de Proyectos y Programas en IES**

Claudia RESTTIPO

Trabajo Práctico N° 3

Grupo 29

Mónica **ALVAREZ**, Pedro **CASTRO**, Karina **LOTO**; Ricardo **MONLA**, Hugo **RUARTEZ**

CONSIGNAS	1
CONSIGNA 1: ANÁLISIS Y SÍNTESIS DEL TEXTO GERENCIA DE PROYECTOS	1
CONSIGNA 2: NARRATIVA DE CÓMO SE LLEVARÍA A CABO LA GESTIÓN DE NUESTRO PROYECTO	9
CONSIGNA 3: COMPLETAR EL CUADRO	10
CONSIGNA 4: DISEÑO DEL PROYECTO	13

CONSIGNA 1: ANÁLISIS Y SÍNTESIS DEL TEXTO GERENCIA DE PROYECTOS



Leer el texto [Gerencia de Proyectos](#) de Randolph, A y Posner, B (1994) El apartado cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo.

Realizar una síntesis del mismo.

SÍNTESIS DEL TEXTO

A partir de la década del 90 se marcan hechos muy importantes que se plantean a los gerentes o directores de instituciones de todo el mundo.

La calidad, la velocidad y los costos han adquirido gran importancia tanto en los negocios como en los gobiernos.

El gran reto gira en cómo tener éxito dirigiendo equipos de proyectos y personal de trabajo para realizar una tarea.

Si se está pensando en dirigir proyectos en este mundo cada vez más complejos se debe plantear ciertas cuestiones y a modo de pregunta buscar respuestas concretas, por ejemplo cómo aparecerá el resultado final de su trabajo.

Las personas de su alrededor cambian de parecer dentro de lo que quieren. Se exige que las tareas asignadas sean terminadas en tiempo y fechas determinados. Si dichas son con recursos limitados se debe manejar conflictos relacionados con su trabajo etc. De esta u otras formas se debe conseguir un equipo de trabajo motivado y creativo.

EL RETO DE DIRIGIR EQUIPOS, PROYECTOS Y TRABAJOS

Ha llegado la hora de cambiar cómo dirigir el trabajo en nuestras organizaciones. La estructura tradicional ya no garantiza la realización de un trabajo dentro del presupuesto y sin fallas. El enfoque funcional del trabajo nos facilitará la innovación e iniciativa que se necesita de cara al siglo 21.

Según el maestro en materia de gerencia y autor de muchos libros de éxito Tom Peter, nada funcionará que sea inferior a un cambio radical en las organizaciones y que tengan una orientación horizontal con base en proyectos.

Hacer carrera se convertirá en la realización de proyectos.

Para enfrentar las competencias en los años que se vienen es fundamental el tiempo y la velocidad con que se llegue al mercado, la alta calidad y el servicio óptimo al cliente.

Empresas pioneras como **????** han logrado aumentos en la productividad del 30 al 40 % con equipos interfuncionales y estructuras organizativas más planas. El mejoramiento constante puede lograrse con la experimentación y el conocimiento de los trabajadores organizados alrededor del equipo de proyecto y trabajo.

Para ser exitoso en la dirección de proyectos y contingentes de trabajo, los gerentes de hoy deben ser efectivos en sus tareas y enfocar la atención de las personas hacia una meta común, manteniendo un equilibrio fundamental, debe ser un líder independiente de sus títulos o saberes para lograr que el trabajo se haga.

CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER DE PROYECTOS

Para hacer frente a estos nuevos desafíos debemos vernos como líderes y no como gerentes funcionales. Es necesario tener una visión creativa orientada al proyecto con las siguientes características:

1. Un enfoque único.
2. Un resultado final específico.
3. Un comienzo y un final.
4. Un cronograma para llevarlo a cabo.
5. Un trabajo con un grupo de personas con un fin determinado.
6. Recursos limitados.
7. Secuencia de actividades independientes.
8. Un determinado cliente de los resultados.

En el mundo de los proyectos los líderes hacen que las cosas sucedan en tiempo y en forma y con la calidad deseada. ¿Cuál es el secreto de su éxito?

Los gerentes de proyecto se toman su tiempo para planificar con su equipo de trabajo y manejar bien ese plan. Esto significa ir despacio en el comienzo tratando de saber qué hacer cuando las cosas no salen bien, para luego acelerar el ritmo con el trabajo.

Los líderes comprometen a muchas personas y se hacen varias preguntas. ¿Qué ocurrirá si pasa esto? ¿Que podría ir mal? Se anticipan a los problemas y logran que todos actúen de común acuerdo.

Desarrollar en la gente un sentido de compromiso mantiene a las personas informadas pidiéndoles sugerencias y aportes.

Los líderes exitosos saben cuándo pasar a la acción y evitar los desacuerdos.

REGLAS PARA DIRIGIR EQUIPOS DE PROYECTOS Y DE TRABAJO

Para el éxito de los proyectos se deben seguir estas reglas, que no son privilegios de iluminados, sino que aprendimos con el estudio de personas cuyo trabajo está haciendo la diferencia en sus organizaciones.

Escuchando a miles de personas en seminarios hablando de sus problemas y razones por las cuales sus proyectos no fueron efectivos.

A través de los años hemos perfeccionado las 10 reglas siguientes para que se haga el trabajo:

1. Fíjese una meta clara.
2. Precise los objetivos
3. Establezca puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempos.
4. Ilustre gráficamente el programa de trabajo.
5. Capacite a las personas individualmente y como equipo.
6. Refuerce el compromiso y el entusiasmo del personal.
7. Informe a todas las personas relacionadas con el proyecto.
8. Estimule al personal estableciendo acuerdos.
9. Aumente el poder tanto el suyo como el de los demás.
10. Atrévase a acercarse con creatividad a los problemas.

Las primeras 4 reglas constituyen las piezas para armar un buen plan. Los gerentes desarrollan planes sólidos no obstante deben ser bien dirigidos. Es esto lo que se busca con las 6 reglas siguientes, aunque no en el orden determinado sino de acuerdo a las exigencias del proyecto.

REGLA NÚMERO 1

Fijar una meta es el primer paso para elaborar el plan de su proyecto.

¿Cuál es el resultado final deseado? ¿Cuál es su alcance?

Los directores de proyectos se quejan de la falta de orientación por parte de los clientes o de la alta gerencia. Cada proyecto es único por eso es difícil la claridad en sus metas, por lo tanto se debe hacer una lista de los resultados deseados.

Al planear un proyecto se empieza con el resultado final y luego se trabaja hacia atrás.

Los directores de proyectos mantienen los ojos puestos en la meta y se aseguran que todos, incluido el cliente, hagan lo mismo, también desarrollar una meta inteligente haciendo que el grupo la tenga en cuenta y trabajen para alcanzarla, propiciar una visión común para que todo el equipo esté orientado en la misma dirección.

Este primer paso es muy importante tanto es así que se educa en el proceso de ensamblaje.

REGLA NÚMERO 2

Ahora es el momento de precisar los objetivos y decidir quién estará en el contingente, los recursos y los insumos necesarios.

Definir objetivos es un primer paso para lo que se llama la estructura de división del trabajo.

Establezca un diálogo de retroalimentación entre el líder y los grupos que lo harán cumplir. Debe crear una sensación de propiedad entre los miembros del equipo

Evite concentrarse estrechamente en los objetivos y perder de vista la meta global del proyecto.

Formule recompensas ligadas al éxito del proyecto como al de los objetivos.

Asegúrese que la responsabilidad del éxito genere la autoridad correspondiente.

REGLA NÚMERO 3

Los puntos de control sirven de recordatorio visible del progreso, para saber dónde están y hacia dónde van.

Las personas necesitan comprender los puntos de control, actividades relacionadas y estimativos de tiempos. Es necesario partir de la meta y retroceder al primer paso, que dar para alcanzarlas.

Fije las actividades para que los miembros del contingente supervisen los progresos y para motivarlos.

Sea creativo y riguroso entre las actividades del proyecto

Pregúntese ¿Qué podría salir mal? y tenga a mano planes de contingencia.

Para un plan efectivo son vitales los estimativos de tiempo y costos necesarios.

REGLA NÚMERO 4

Para ilustrar gráficamente el programa de trabajos se debe usar métodos comunes y entendibles para la mayoría de los integrantes del grupo.

Dos métodos eficaces para elaborar proyectos y mantenerlos dentro del programa son los gráficos de barras y los diagramas de flujo.

Los gráficos de barras permiten una rápida visión del proyecto y supervisar sus avances. Los diagramas de flujos son más complejos pero ayudan a manejar el flujo secuencial y crítico del proyecto.

Si se trabaja con estos métodos se puede desarrollar un plan efectivo del proyecto, facilitando la llegada a la meta en el tiempo previsto con el presupuesto y las normas de calidad exigidas.

Es necesario tener un director que lleve el proyecto a la meta final.

Las reglas siguientes lo convertirán en un director de proyectos.

REGLA NÚMERO 5

Es de suma importancia la capacitación individual del equipo de trabajo, con una coalición de asistentes y colaboradores.

Los proyectos fracasan porque el gerente no ha desarrollado un equipo competente. Todas las personas tienen motivaciones pero, ¿Para qué están motivadas?

Es necesario entender el comportamiento humano, primero el suyo y luego el de los demás.

La mala comunicación es el resultado de un choque de perspectivas que deben ser comunes para el equipo.

Cada miembro del equipo tiene una motivación diferente y el líder tiene que saberlas para convertirlas en recompensas para ellos.

Los equipos no se forman en un instante, para llegar al nivel de productividad el equipo debe pasar por la orientación, insatisfacción y resolución.

REGLA NÚMERO 6

Parte del desarrollo de las personas es reforzar su compromiso y entusiasmo alrededor de la meta del proyecto.

Hay que crear compromiso sabiendo que esto proviene del sentimiento de propiedad. Las siguientes normas ayudan a lograrlo:

1. Crear posibilidades desafiantes.

2. Inspirar una visión compartida.
3. Hacer visibles las realizaciones.
4. Dar más poder a su personal.
5. Difundir la buena nueva (Los muchachos que se lucen).

Desarrolle un sentido de compromiso con el objetivo. Asegúrese que su proyecto se vea como un nuevo desafío. Demuestre que los valores e intereses de la gente están sincronizados entre sí.

Se requiere compartir la información y la autoridad para que las personas crean que pueden hacer el trabajo.

El compromiso crece cuando las acciones de la gente se hacen visibles para los demás.

REGLA NÚMERO 7

Para el éxito de un proyecto es primordial mantener informadas a las personas que participan en él.

Los problemas de comunicación son más frecuentes de lo que quisiéramos admitir.

Existen barreras de comunicación personales y organizacionales.

Para que su mensaje llegue a los demás estas prácticas que siguen pueden ayudar.

1. Toque a los demás allí donde están.
2. Asegúrese que el interlocutor entienda la importancia del mensaje.
3. Mantenga viva la atención del interlocutor.
4. Comuníquese en forma afirmativa.

Escuche y trate de comprender a los demás, es más importante que hablar porque incluye concentrarse en el mensaje del otro y fijarse en la señales verbales y no verbales.

REGLA NÚMERO 8

Son muy importante los acuerdos entre el personal participante. Los conflictos deben manejarse no eliminarse.

Algunas fuentes de conflictos son:

1. Prioridades del proyecto.

2. Procedimientos administrativos.
3. Asignación de personal.
4. Costos y presupuestos.
5. Enfrentamientos interpersonales.

Los puntos de tensión se presentan por razones que varían a lo largo de la vida del proyecto.

COMO ESTABLECER ACUERDOS

Existen muchas formas de lograr acuerdos entre las personas, desde ceder un poco su posición, hasta hacer uso de amenazas y castigos.

En situaciones difíciles las cuatro tácticas que siguen pueden ayudar a llegar a un consenso entre partes:

1. Trabajar para establecer un terreno común.
2. Ampliar las áreas de acuerdos.
3. Recoger la información.
4. Concentrarse en los problemas no en las personas.

Sea un negociador exitoso así se puede anticipar a las fuentes de conflictos. Al mediar en un conflicto recuerde que ambas partes deben quedar satisfechas.

REGLA NÚMERO 9

Aumentar el poder de las personas genera la energía necesaria para lograr continuamente el éxito.

La palabra poder **significa** (ser capaz de) lograr que algo se haga depende del esfuerzo personal como de los recursos con la posición que se ocupa.

La gente quiere que sus líderes sean honestos, competentes, que tengan una visión y sean una fuente de inspiración.

Cuando se comparte el poder con el equipo se puede lograr un mayor compromiso y participación.

REGLA NÚMERO 10

Los problemas sin creatividad no se resuelven.

Los riesgos alumbran la creatividad. La creatividad y la innovación pueden mirarse tanto desde la perspectiva de la organización como de los integrantes de su equipo.

La ansiedad, el temor de ser evaluados, las posiciones defensivas y las inhibiciones culturales son todos escollos para el desarrollo del potencial creativo.

La estructura organizacional altamente centralizada inhibe la creatividad e innovación.

Los resultados de la creatividad casi nunca son anónimos. Los individuos deben ser libres para crear.

Podrían desarrollarse mejores ideas y capacidades con las siguientes reglas:

1. Sensibilidad ante los problemas.
2. Fluidez de las ideas.
3. Originalidad.
4. Flexibilidad.

Es posible enseñar creatividad a las personas, antes de que las personas sean creativas.

Su trabajo es eliminar los obstáculos potenciales.

Este es el camino para la meta final del proyecto desarrollando un plan sensato y manejado desde el comienzo hasta el final.

CONSIGNA 2: NARRATIVA DE CÓMO SE LLEVARÍA A CABO LA GESTIÓN DE NUESTRO PROYECTO

Realizar una narrativa de cómo se llevaría a cabo la gestión del proyecto que han diseñado, siguiendo lo planteado por el autor.

ESTAMOS CON PEDRO

CONSIGNA 3: COMPLETAR EL CUADRO

A partir de la información existente en la matriz, complete las casillas que aún están en blanco.

ESPERADO RESPUESTA DE PROFE

	Resumen Narrativo	Indicador y Meta	Fuentes de verificación	Supuestos
OBJETIVO SUPERIOR		Más del 70% de los usuarios de los Centros de Salud del Municipio considera que ha mejorado notablemente	Encuesta realizada por la Secretaría de Salud	Dos de las organizaciones sociales asumen la continuidad de los talleres
OBJETIVO	Reducir la mortalidad infantil			Se coordina el proyecto con otros programas del Municipio
	1.	Base de datos actualizada y disponible para la Secretaría de Salud del Municipio	Planilla de ingresos. Informe de la Secretaría de Salud	Se mantienen los servicios de atención sanitaria del Municipio
	2.	El 80% de las mujeres en riesgo realizan seis controles de embarazo y el control mensual del niño hasta el año		
RESULTADOS				
	3. Mujeres embarazadas y	El 80% de las mujeres	Examen realizado por el	

	sus parejas, capacitados en cuidados básicos de salud reproductiva, planificación familiar y alimentación	embarazadas en riesgo dispone de los conocimientos básicos	Coordinador del Taller	
		El 50% de los varones convocados dispone de conocimientos básicos	Examen realizado por el Coordinador del Taller	
	1. Creación de un sistema de control de mujeres embarazadas atendidas en los Centros de Salud del Municipio	Síntesis de los recursos necesarios Síntesis del presupuesto	El personal médico de los Centros de Salud adhiere a la propuesta.	
ACTIVIDADES	2. Entrega mensual de un ticket para la compra de alimentos y de suplementos alimentarios para las mujeres embarazadas en riesgo			
	3.			Entrega regular de los recursos desde la

				Secretaría de Hacienda
--	--	--	--	------------------------

CONSIGNA 4: DISEÑO DEL PROYECTO

Con toda la información que ya tiene de su proyecto. Realice el diseño del mismo.

DEPENDEN DE CONSIGNA 2