



Innovación de modelos de negocios y gestión de empresas familiares

Administración y Estrategias de Negocios

Profesor:

LAF Carlos Eduardo Morales Hernandez



UNIDAD 2

Gestión y evaluación de proyectos

2.1 Procesos en la gestión de proyectos

2.2 Planeación, control y seguimientos de proyectos

2.3 Gestión de equipos de trabajo en proyectos

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

¿En qué se parece un piloto y el porta avión con un gerente de proyectos en una empresa?

- Los pilotos de la armada deben volar aviones desde y hacia el portaviones



- Los aviones son muy costosos, el piloto tiene cuidado de NO estrellarse



- Gerente de proyecto debe dirigir, coordinar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo
- Los proyectos en la empresa requieren de gran presupuesto y son muy importante para la compañía que den resultados

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

¿En qué se parece un piloto y el porta avión con un gerente de proyectos en una empresa?

- Los portaaviones tienen una cubierta de vuelo muy pequeña desde la cual los aviones deben despegar y en la cual estos deben aterrizar



- La empresa cuenta con recursos limitados, tiempos establecidos para sus proyectos y entorno dinámico y competitivo

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

CONCLUSIÓN



- Piloto tiene que ser previsor
- Desarrollar un plan y ejecutarlo, además de hacer ajustes para permanecer en el curso
- Debe asegurar que el avión descienda a la velocidad y tasa de caída correcta

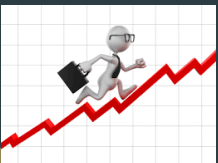
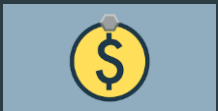
EL OBJETIVO PRINCIPAL ES ATERRIZAR LOS AVIONES EN LA CUBIERTA DE VUELO, QUE ES EL BLANCO PARA EL PILOTO



Gerente de proyecto debe coordinar a los elementos de su equipo y su empresa para que en tiempo y forma obtenga el resultado del proyecto viable, sustentable y económicamente rentable

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Medidas a tomar en cuenta en el desempeño de un proyecto



El estado del proyecto se refiere al desempeño observado del trabajo en relación con cualesquier variable que se utilice para determinar desempeño.

- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Riesgo
- Seguridad



2. Gestión y Evaluación de Proyectos

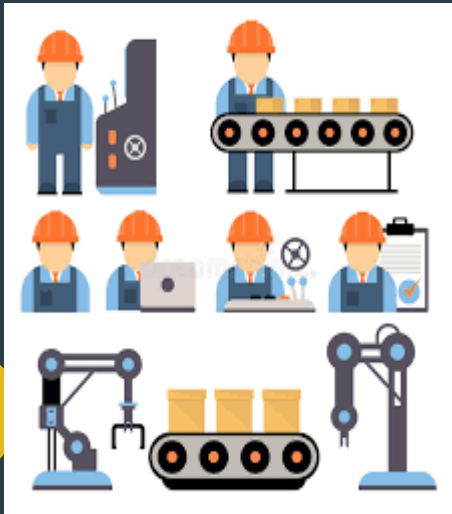
Base de la Gestión de Proyectos



1. Establecer los criterios de éxito para el trabajo
2. Desarrollar planes para alcanzar los criterios de éxito
3. A medida que el trabajo progresa, medir el desempeño en relación con los criterios de éxito
4. Comparar el desempeño observado con el deseado
5. De ser necesario, establecer un plan de acción correctiva
6. Ejecutar la acción correctiva y lograr un resultado aceptable

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Sistema de Producción



Toma ciertas unidades no integradas y las monta o combina para integrarlas, como agua, harina y azúcar. en el caso de hornear una torta, o podrían ser componentes premontados, como motores y cajas de cambios en el caso del montaje de automóviles en una línea de producción.

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Categorías Sistema de Producción

1. Producción en masa



2. Producción en lotes



3. Producción en proyecto



2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Categorías Sistema de Producción

1. Sistema de producción MASA

Se basan en la producción de grandes cantidades de artículos similares

- El proceso funciona de manera ininterrumpida
- Todos los obreros y herramientas tienen asignado un lugar en el sistema de producción y todo el proceso se analiza en detalle y se desarrolla para operar con la MAXIMA EFICENCIA

Características:
Gran inversión de capital
Altamente mecanizado



Estos sistemas son claramente apropiados para la producción en masa de unidades repetitivas, donde es poco probable que varíen los requisitos de insumos, muy probable que la demanda del producto final de los consumidores se mantenga constante.

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Categorías Sistema de Producción

2. Sistema de producción *en LOTES*

Se emplea cuando no es probable que la demanda de un producto determinado sea continuamente alta y cuando sea necesario realizar cambios o modificaciones con regularidad. La producción en lotes también puede estar dictada por factores estacionales o temporales.

Características:

Es menos mecánico que un sistema de producción en masa, y la necesidad potencial de intervención de gerentes es mayor



Ejemplo .- Producción del vino

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Categorías Sistema de Producción

3. Sistema de producción de **PROYECTOS**

Se aplica a productos que se fabrican de a uno por vez.

En este caso, el producto no puede producirse en lotes ni en masa.

El diseño y la construcción del prototipo es un proyecto, nunca se construyó un prototipo así, y nunca se va construir otro igual

Características:
Gerente de proyecto debe ocuparse más de variables como tiempo, costo y calidad.



*Ejemplo .- Prototipo
de avión de combate*

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Gestión de proyectos

→ La gestión de proyectos debe considerarse como una herramienta para gestionar cambios únicos. En compañías reales, estos cambios pueden abarcar desde ejercicios de reestructuración interna hasta la realización de grandes adquisiciones de compañías objetivo externas. ←

Tanto la reestructuración interna como la adquisición son cambios planificados que se diseñan para mejorar la ventaja competitiva de la organización de alguna manera.

La reestructuración interna puede tener el fin de incrementar la eficacia de la compañía, mientras que la adquisición puede apuntar a aumentar la participación de la compañía en el mercado. En ambos casos los cambios implicados se planifican e implementan mejor utilizando técnicas y herramientas de gestión de proyectos.



2. Gestión y Evaluación de Proyectos

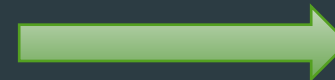
Características de los proyectos

Dado que hemos considerado que un proyecto es un tipo de sistema de producción, ahora podemos examinar las características de un proyecto.

La lista siguiente cubre algunas de las características clásicas de un proyecto.



Un proyecto, generalmente, tiene un propósito u objetivo definible único



Tiene una serie de restricciones operativas u objetivos de desempeño individual



Cada equipo de proyecto tiende a ser único ya que generalmente es multidisciplinario

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

- Cada proyecto es único
- Los proyectos tienden a ser desconocidos
- Normalmente, un proyecto tiene una duración limitada
- Los proyectos tienden a atravesar fases de desarrollo concisas
- Suelen ser complejos
- Se caracterizan por el cambio
- Con frecuencia, los proyectos constituyen un alto riesgo
- Tienden a ser secundarios con respecto a la función estratégica principal de la organización.

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

Un proyecto, generalmente, tiene un propósito u objetivo definible único



Un ejemplo es un proyecto para adquirir e incorporar una compañía. El propósito o el objetivo del proyecto es producir la adquisición y el grado deseado de incorporación. El proyecto realmente termina cuando se alcanza esto.

Tiene una serie de restricciones operativas u objetivos de desempeño individual



Las restricciones o los objetivos clásicos se relacionan con el tiempo, el costo y la calidad o el desempeño. La mayoría de los proyectos tienen que terminarse en un tiempo acordado, sin superar cierto costo y a un estándar o nivel de desempeño determinado.

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

Cada equipo de proyecto tiende a ser único ya que generalmente es multidisciplinario



Los miembros del equipo de un proyecto trabajan juntos mientras dure el proyecto, después del cual el equipo se desarma y sus miembros vuelven a sus viejos trabajos o integran nuevo equipos de proyectos

Cada proyecto es único



Cada proyecto se diseña para un propósito u objetivo específico, y no hay dos proyectos que sean idénticos.

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

Los proyectos tienden a ser desconocidos



Con frecuencia, están diseñados para producir cambios, pueden implicar enfoques y procesos nuevos, y pueden generar un estado final desconocido. Los proyectos suelen caracterizarse por un alto grado de incertidumbre.

Normalmente, un proyecto tiene una duración limitada



Se tiene que definir un calendario de actividades, donde se indique la fecha final y fecha final de conclusión del proyecto y puesta en marcha

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

**Los proyectos tienden a
atravesar fases de desarrollo
concisas**



Cada proyecto está dividido en fases, y cada fase puede estar subdividida

**Los proyectos suelen ser
complejos**



Los proyectos son altamente interdependientes, ya que una porción del proceso depende de una o más partes del proceso

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

Los proyectos se caracterizan por el cambio



Los proyectos suelen estar diseñados para provocar un cambio y, con frecuencia, operan en condiciones de cambio.

Con frecuencia, los proyectos constituyen un alto riesgo



Esto derivado del elemento del cambio, esto respecto a que todo proyecto o propuesta cuenta con un grado que no tengamos los resultados esperados

2. Gestión y Evaluación de Proyectos

Características de los proyectos

Los proyectos tienden a ser secundarios con respecto a la función estratégica principal de la organización



En la mayoría de los casos, los proyectos tienen un papel secundario y procuran mejorar la eficiencia y la eficacia de la función principal.

Por ejemplo, un banco puede iniciar un proyecto para actualizar su sistema de TI. El sistema de TI en sí mismo es una función de respaldo: permite al banco realizar sus funciones financieras estratégicas principales.

El proyecto de mejorar el sistema de TI tiene el propósito de mejorar la función de respaldo y la ventaja competitiva general del banco.

En consecuencia, el proyecto es secundario a la función principal que rige a la organización.

2.1 Procesos en la gestión de proyectos

¿Qué es la GESTIÓN DE PROYECTOS?



“Las habilidades y los procesos de planificación y control necesario para finalizar un proyecto con recursos del proyecto respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable”

2.1 Procesos en la gestión de proyectos

La gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado.

Esto implica:

- Planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares
- Crear y motivar al equipo
- Coordinar el trabajo de diferentes personas
- Monitorear el trabajo que se realiza
- Gestionar cualquier cambio del plan
- Alcanzar resultados satisfactorios.

Ciclo de vida de la gestión de proyectos

Es el periodo de tiempo que transcurre desde que un proyecto inicia hasta que termina



1. Análisis de viabilidad del proyecto

3. Ejecución del proyecto

5. Cierre del proyecto

INICIO

2. Planificación detallada del trabajo a realizar

4. Seguimiento y control de trabajo

FIN

Ciclo de vida de los proyectos

1. Análisis de viabilidad del proyecto

Primera fase de un proyecto y se basa en analizar si este sigue adelante. Éste paso se realiza porque, a menudo, el beneficio que la empresa obtendría al implementar el proyecto es mayor que la inversión. **Para investigar las posibilidades del proyecto, hay que tener en cuenta factores como el tiempo, los recursos y el costo.**



Ciclo de vida de los proyectos

2. Planificación detallada del trabajo a realizar

El objetivo de ésta fase es **detallar todas aquellas tareas a realizar y los recursos necesarios.** Si no se define con claridad, esto puede repercutir (muy) negativamente en la empresa.



Ciclo de vida de los proyectos

3. Ejecución del proyecto

Durante esta fase las empresas despliegan todo su *know how*. El *know how* es el conjunto de técnicas, formas de administrar los recursos y de gestionar los procesos.

Algunos softwares de gestión de proyectos te permiten **crear automáticamente** un informe. **En esta fase suelen surgir los problemas.**



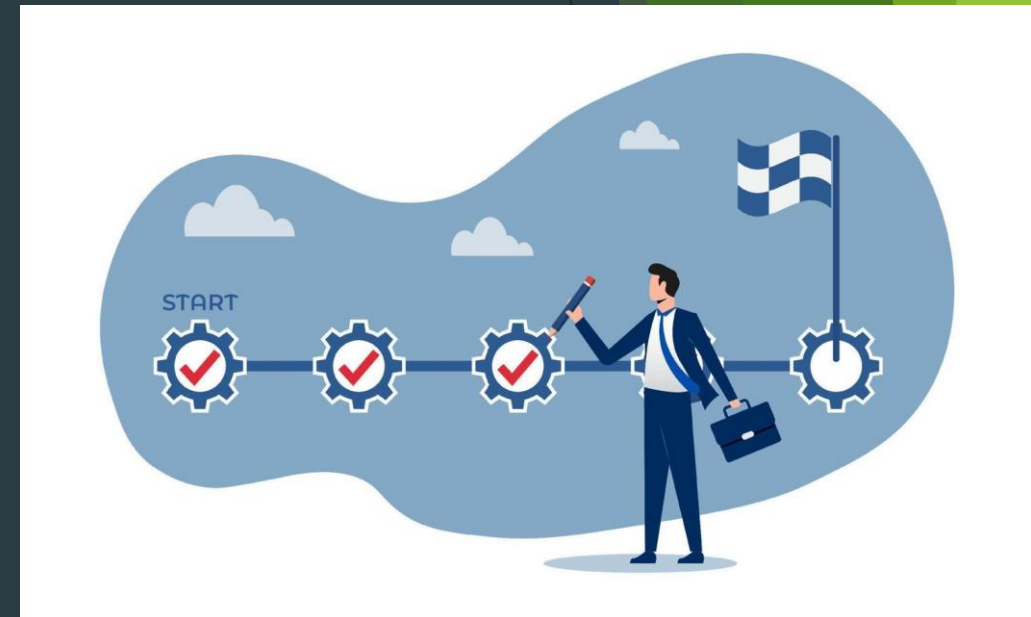
Ciclo de vida de los proyectos

4. Seguimiento y control de trabajo

Esta fase, junto con la anterior, supone una de las más importantes para el proyecto.

En esta etapa se comprueba si se está cumpliendo toda la planificación y si se están superando todas las expectativas de calidad.

De esta forma se puede responder de manera rápida y eficiente ante los problemas que surjan.



Ciclo de vida de los proyectos

5. Cierre del proyecto

La fase de cierre es un paso crítico en el ciclo de vida de la gestión de proyectos. Señala el final oficial del proyecto y proporciona un período para la reflexión, las conclusiones y la organización de los materiales.

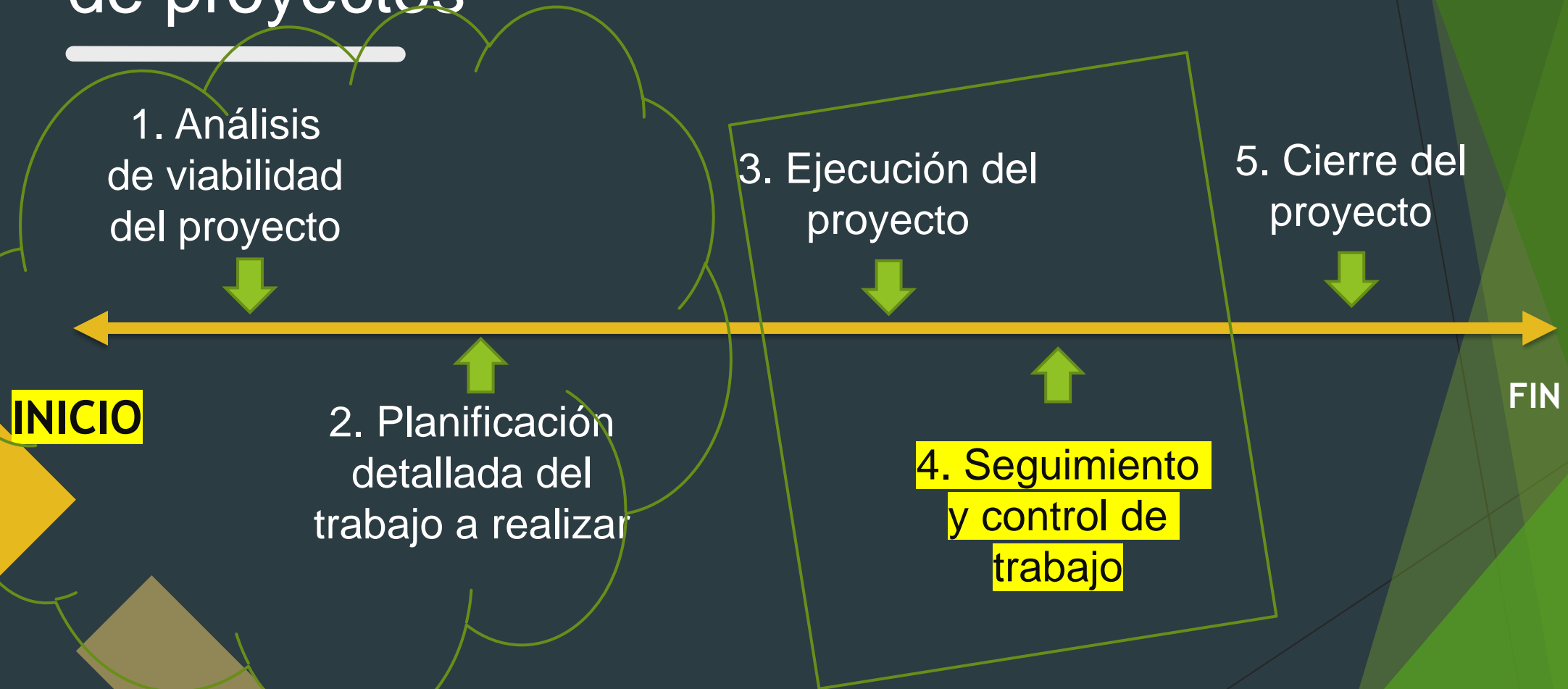


<https://www.youtube.com/watch?v=Og7iI31kwPQ>



RESUMEN

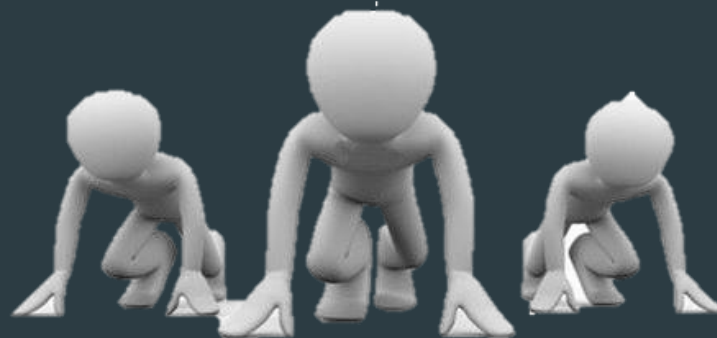
2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

INICIO Y PLANIFICACION DE UN PROYECTO

El **inicio** de un proyecto es el **primer paso** para comenzar un **nuevo proyecto**. Durante ésta fase, se explica porque estás realizando el proyecto y qué valor aportará a la empresa. Luego, puedes usar ésta información para obtener la aceptación de los participantes clave (**Directivos, gerentes, dueños de las empresas, clientes**)



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

- ✓ Durante la fase de **inicio**, debes **definir el proyecto en líneas generales para demostrar el valor que aportará al negocio**
- ✓ Una vez que hayas obtenido la aceptación de los participantes clave y hayas probado que tu proyecto es factible, **pasarás a la fase de planificación**. Aquí es cuando **defines en detalle**:
 - Los objetivos específicos
 - Los entregables (objeto, tangible o intangible, como resultado del proyecto)
 - La hoja de ruta del proyecto (documento donde se plasman los objetivos y los entregables).



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Para iniciar: Necesitamos tener diversas **REUNIONES**. El responsable del proyecto tiene la obligación de organizar adecuadamente las reuniones de trabajo, para conseguir los objetivos de la misma (intercambio de información, resolución conjunta de las dificultades y refuerzo del objetivo común)

Reunión de comienzo

Es la primera después de la adjudicación del proyecto.

Suele dividirse en 3:

- Reunión interna
- Reunión con el cliente
- Segunda reunión interna (si es necesario)



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Establecer calendario de reuniones.

Convocar una reunión supone establecer una agenda, donde se indique la fecha, hora, y lugar, así como la duración prevista, el propósito y el posible RESULTADO

Desarrollo de la reunión

Hay que repasar en voz alta antes de empezar:

- De qué reunión se trata.
- Objetivo de la reunión.
- Asuntos a tratar.
- Hora prevista de finalización.
- Desarrollo de los temas a tratar en la misma.



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Minutas de reunión.

También conocidas como actas, en ellas aparte de la referencia, fecha, hora y lugar, así como los asistentes, deben consignarse brevemente los temas tratados, las decisiones y las acciones a realizar con sus consecuencias, y deben firmarlas todos los presentes.

Resultado de la reunión.

Es necesaria la obtención de conclusiones que permitan la resolución de problemas. Es importante escribir el resumen de lo decidido en la reunión, ya que es la forma de que si se repite la reunión no se discuta sobre lo mismo. Además forma parte del reporte del informe de todo proyecto.

2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

CONTROL y SEGUIMIENTO.

Para gestionar día a día el proyecto tiene que realizar 3 actividades:

- ▶ Organizar y planificar.
- ▶ Supervisar.
- ▶ Controlar y corregir.

Aplicándolas a:

- ▶ Los recursos materiales y humanos disponibles.
- ▶ El tiempo disponible.
- ▶ El costo comprometido.



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Cambios en el proyecto

Los Cambios pueden tener 2

ORIGENES

- **Origen externo:** el cliente o el director lo sugieren, es hacer un reformado.
- **Origen interno:** suelen aparecer debido a fallos en la planificación, a nuevas situaciones percibidas.

**“LO ÚNICO
CONSTANTE
EN LA VIDA
ES EL CAMBIO”**



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Cambios en el proyecto

Los CAMBIOS pueden ser de 3 TIPOS.

1. Adaptaciones: consiste en adecuarse a las nuevas características del proyecto.

2. Mejoras: consiste en ampliar las funcionalidades o prestaciones del proyecto.

3. Correcciones: cambios sobre lo planificado, que demuestran que la solución tomada en tiempo de planificación no fue la óptima.



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Interfaces del proyecto

El Director de Proyecto es el mediador y punto de contacto para los diferentes agentes del sistema, ya sean internos o externos.

Director de proyecto:

- Conseguir que el equipo de trabajo funcione adecuadamente.
- Conseguir que el cliente esté satisfecho.
- Obtener buenos resultados para la empresa



2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Interfaces del proyecto

- Las interfaces es la manera en que te comportas y gestionas las siguientes categorías. Existen **4 interfaces dentro de un proyecto.**

1. Interfaz con el cliente
2. Interfaz con el equipo
3. Interfaz con el presupuesto
4. Interfaz con el entorno social

2.2 Planificación, control y seguimiento de proyectos

Interfaces del proyecto

► Interfaz con el cliente:

Consiste en **canalizar las relaciones entre cliente y empresa, informar periódica y adecuadamente al cliente acerca de los avances, resultados, problemas...** organizar reuniones con el cliente, responder de las faltas de cumplimiento, negociar cambios.

► Interfaz con el equipo de trabajo:

A través del interfaz con el equipo de trabajo se **intercambia la información vinculada al proyecto, se asignan, supervisan y corrigen las responsabilidades individuales, se analizan las desviaciones, conflictos, incidencias, se coordinan los diferentes subgrupos de trabajo.**

2.3 Gestión de equipos de trabajo en proyectos

- ▶ El hombre es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez
- ▶ Las nuevas tendencias laborales, la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual, alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere de talentos que difícilmente podemos encontrar en un solo individuo.



2.3 Gestión de equipos de trabajo en proyectos

- ▶ El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.



¿Qué es el trabajo en equipo?

- ▶ Toda organización es fundamentalmente un equipo constituidos por sus miembros. **Es importante aclarar dos conceptos: equipo de trabajo y trabajo en equipo.**

Equipo de trabajo

Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Trabajo en equipo

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.



Grupos vs Equipos de trabajo

Grupos	Equipo de Trabajo
Es una serie de personas que tienen una relación de interdependencia pero no necesariamente comporten una meta u objetivo.	Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
Dan información Dan recomendaciones Contribuyen sin estar involucrados	Genera sinergia positiva Dan ideas y críticas constructivas (retroalimentación constante) Beneficios son compartidos
Los roles de sus integrantes no están definidos El liderazgo es individualizado El trabajo es desorganizado con objetivos individuales Los conflictos se resuelven por imposición	Integrantes interdependientes Los miembros funcionan por si mismos Tiene una tarea para desarrollar Sus miembros comparten una meta en común

Roles de los miembros de un equipo

El conocimiento de las personas que conforman un equipo, posibilita un desarrollo más equilibrado y eficaz, no solo desde el punto de vista de su preparación y grado de conocimientos, sino además por la contribución al equipo desde sus competencias individuales.

1. Moderador
2. Colaborador
3. Creativo
4. Relacionista
5. Evaluador
6. Coordinador – Líder
7. Portavoz
8. Saboteador



Roles de los miembros de un equipo

1. Moderador

Coordina, orienta, motiva y controla a otros integrantes; dependiendo de quien asuma ese rol, puede ejercerlo de forma autocrática, consultiva, democrática



Roles de los miembros de un equipo

2. Colaborador

Secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asume el rol de moderador



Roles de los miembros de un equipo

3. Creativo

Sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas y nuevas formas de hacerlas



Roles de los miembros de un equipo

4. Relacionista

Cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.



Roles de los miembros de un equipo

5. Evaluador

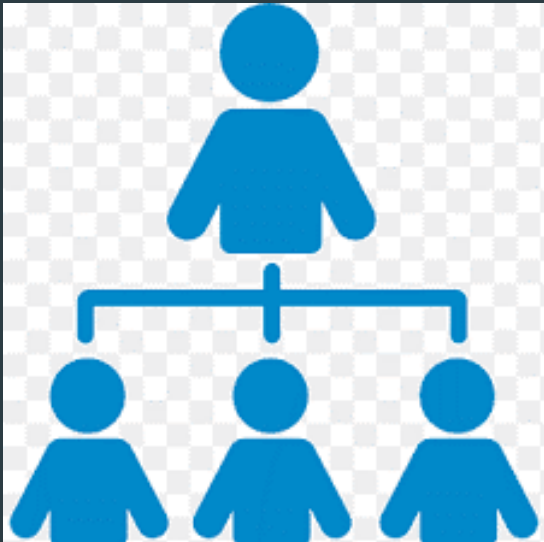
Es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando este se dispersa y evalúa tanto los resultados como los procedimientos.



Roles de los miembros de un equipo

6. Coordinador – líder

El rol de un coordinador, NO es el mismo que el de un líder. El líder es aquel que mueve el grupo hacia la superación de obstáculos.



Roles de los miembros de un equipo

7. El portavoz

Es el emergente grupal, expresa el acontecer grupal, lo que el resto del grupo no está en posibilidad de hablar, pero que lo afecta a él más que a otros



Roles de los miembros de un equipo

8. Saboteador

Es aquel que se hace cargo de la resistencia al cambio



Liderazgo

<https://www.youtube.com/watch?v=E8UQrDD2nQw>



<https://www.youtube.com/watch?v=nltpjUgRV6l>



Liderazgo

- ▶ Concepto: Un líder es una persona que guía a otros a una meta en común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.
- ▶ Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto.

Liderazgo

► Los líderes poseen características en común:

Visión orientadora: Tienen una idea clara de lo que desean hacer, tanto en su vida profesional como personal.

Pasión: adoran lo que hacen, y comunican su pasión en formas que inspiran a los demás.

Integridad: se expresa mediante:

Conocerse a sí mismo. Los seres humanos comienzan a ser líderes en el momento que deciden por sí mismos cómo quieren ser, dejando atrás lo que opinen familiares, amigos, sociedad, etc.

Conocer el entorno. Los verdaderos líderes están obsesionados con conocer el mundo tanto como se conocen a sí mismos.

Hacer caso a los instintos. Con el objetivo de simplificar sus vidas, los seres humanos tercamente se empeñan en reducir los riesgos que se puedan presentar en su camino.