

CURSO DE POSGRADO “PROJET MANAGMENT – GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS” F.A.D.U. - U.N.L-**SÍNTESIS:**

Considerando algunas de las siguientes tendencias mundiales:

- La educación bien orientada será una de las bases fundamentales del desarrollo.-
- Alto grado de dinamismo económico – social.
- Períodos – etapas cada vez más cortas y/o aceleradas.-
- El espacio virtual cobra cada vez más importancia en la vida de las personas, facilitando comunicaciones y acceso a la información, simplificando y a la vez complejizando actividades de toda índole.-
- La abundancia y fácil acceso a la información requiere agudizar actividades orientadas a las decisiones y planificación.-

Es donde cobra importancia la actividad del PROJET MANAGMENT o su traducción “no exacta” al castellano GERENTE DE PROYECTOS, la cual puede definirse como la articuladora general, diseñadora del proceso general, interpretadora y definidora de los objetivos necesarios que median entre una idea y sus fines enmarcada en un entorno determinado.- Actividad esta que está en sus primeros pasos de una estructuración científica.-

Actividad que esencialmente se mantiene similar más allá de las dimensiones del proyecto, sea algo de gran escala o pequeña, los procesos mantienen gran similitud –de ahí lo importante en nuestra actividad.-

La gerencia de proyectos es una de las alternativas de contratación más comunes, de las que se relacionan con nuestra actividad y es la más determinante en el éxito de un proyecto ya que está presente desde la concepción del mismo, se ubica entre el “cliente” y los demás actores que intervendrán en el proceso.

Otras formas de contrataciones de gerencias son: “gerencia de programas” se encuentra entre el cliente y un conjunto de proyectos -generalmente sirven a grandes corporaciones, gobiernos, etc.- “gerencia de construcción o producción” actúa sobre plazos de ejecución y costos.- “ Gerencia de contratos” se posiciona entre el gerente y los contratistas y maneja los pagos a estos últimos, otorgándole un importante control en la ejecución.- “Diseño – Gerencia – Producción” igual a la anterior pero con la incorporación de diseñadores, se responsabiliza por el diseño y la producción.- “Producción – operación – transferencia” solicitados por agencias de gobierno que requieren un producto o servicio que antes era brindado por ellos y que ahora trasladan al sector privado.-

EL PROYECTO.-

Puede definirse como un plan de tareas estructurado, un abordaje sistemático, basado en el pensamiento creativo, que usa el tiempo de la manera más eficiente para asegurar que el alcance del estudio de la gerencia de valores sea cubierta en la mejor secuencia.-

Consciente o inconscientemente siempre está presente en todo tipo de actividad. Obviamente que su elaboración a conciencia presenta innumerables ventajas entre las que destacaremos ahorro de tiempo y recursos.-

El ciclo de vida de un proyecto puede definirse en los siguientes pasos: **CONCEPCIÓN – FACTIBILIDAD – DESARROLLO – IMPLEMENTACIÓN – OPERACIÓN.-**

CONCEPCIÓN: es la idea inicial, que estará definida por: quienes se interesan en ese tipo de idea, donde se encuentran los inversores los inversores disponibles.-

FACTIBILIDAD: consideraciones que harán continuar, desistir, o reformular la idea, tales como: que rol juega la banca; que barreras tributarias legales o de otra índole inhiben proyectos; qué diferencia hay entre invertir en el primer mundo o en economías emergentes; análisis de valor y de riesgo; porque sí o no en la argentina.-
Cobra importancia fundamental el manejo de la información.-

DESARROLLO: definida su continuidad en esta etapa será importantes se considerarán permisos y probaciones; organización de los Fondo; manejo del Valor y Manejo del Riesgo; estrategia de Ejecución; optimización del Diseño y del Programa.-

IMPLEMENTACIÓN: aborda la ingeniería básica; ingeniería detallada; licitación; producción.-

OPERACIÓN: puesta en marcha y funcionamiento sostenido de la actividad y su control.-

TODOS LOS PASOS DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO DEBERÁN SER ABORDADOS TENIENDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES OCHO CRITERIOS EN FORMA PARALELA: ADMINISTRACIÓN DEL VALOR - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO - DISEÑO Y PRODUCCIÓN - CRITERIO COMERCIAL - CRITERIO FINANCIERO - CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTÍNUA - RECURSOS HUMANOS - NEGOCIACIÓN.-

ADMINISTRACIÓN DEL VALOR: “el proceso del proyecto consiste en transponer una serie de puertas antes de embarcar” Gerenciar el valor vendría a ser como la llave para cada una de esas puertas. –Planificar, Ejecutar, Verificar, Optimizar- será aquí una constante dinámica.-

Cada etapa focalizará el valor en distintos aspectos:

En la etapa de definición del proyecto – CONCEPCIÓN – el valor está focalizado en los requerimientos del cliente y en aspectos estratégicos.

En la etapa de planificación y conceptualización del proyecto – FACTIBILIDAD – el valor está focalizado en la evaluación de opciones y en aspectos tácticos.

En la etapa de DESARROLLO del diseño, el valor está focalizado en la optimización de elementos y en aspectos técnicos.

En la etapa de contrataciones – IMPLEMENTACIÓN – el valor está focalizado en el análisis de resultados de licitaciones y de antecedentes de contratistas y proveedores, es decir aspectos operativos.

En la etapa de EJECUCIÓN, el valor está focalizado en gerenciar los cambios o las modificaciones y en aspectos de control. –

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO: factores que ponen en peligro el proyecto, los que deben analizarse, identificarse, administrarse y desarrollar capacidad de respuesta

Porque, en la mayoría de los casos, el, proceso de búsqueda del resultado esperado no ha sido experimentado previamente, ni en iguales circunstancias, ni en el mismo lugar, ni de la misma manera.

Porque los elementos que componen el producto//servicio diseñado, no han sido antes ensamblados, o, coordinados de la misma forma

Porque, probablemente, los integrantes del equipo no han trabajado juntos previamente.-

Porque el compromiso del cliente//inversor con el producto//servicio, no, está plenamente garantizado.-

No se tiene suficiente conocimiento del consumidor.-

Existencia de competencia de productos similares en el mercado.-

DISEÑO Y PRODUCCIÓN: aquí se considerarán aspectos tecnológicos – materiales, sus posibilidades, costos, durabilidad, aspecto estético funcional, etc.-

CRITERIO COMERCIAL: Evaluaremos dimensiones del trabajo, desglose de productos servicios, estimaciones de costos, acciones para una mejor compra, requisitos legales, condiciones de contratos y de precios, cronograma, estableceremos el precio de nuestro producto o servicio.-

CRITERIO FINANCIERO: es una herramienta de análisis del negocio, determina matemáticamente la mejor relación entre la macroeconomía y la microeconomía, cotejando la disponibilidad de fondos, la inflación, riesgos, tasa de interés, precios, bienes y servicios y oferta y demanda.

Aquí podremos precisar mejor si es el resultado esperado por el inversor, la descripción y presupuesto de la propuesta, los abordajes alternativos al proyecto, el análisis de riesgo financiero, la rentabilidad del proyecto, oportunidades de enriquecer la propuesta, coordinar el “cash flow” flujo de fondos, establecer el tiempo óptimo entre inversiones y expectativas.-

CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTÍNUA: se relaciona directamente con la satisfacción del cliente –calidad: satisfacer las necesidades y expectativas razonables del cliente.

Partiendo de la observación –correctamente documentada- de los procesos del proyecto y las reacciones de los distintos actores se va reajustando en pos de optimizar costos y tiempos, por ejemplo disminuyendo la cantidad de reparaciones, los errores, las demoras, usar mejor los recursos, baja los costos, mejora la productividad, se va captando una nueva porción de mercado, lo que da continuidad al desarrollo de la actividad comercial, generándose lo que podríamos llamar “círculo virtuoso”. Los pasos importantes para la mejora de la calidad podremos resumirlos en los siguientes: 1 Razones para la mejora – 2 Situación actual – 3 Análisis – 4 Acciones correctivas – 5 Resultados – 6 Normalización – 7 Planes futuros.-

RECURSOS HUMANOS: establecer una estrategia de recursos humanos donde en pos de los objetivo y enmarcado en principios se priorice la gente desde la búsqueda hasta el cierre, “ponerse en el lugar del otro, desde cada uno, desde nosotros, desde los otros”.

Principios: razones fundamentales sobre las cuales se procede discurrendo en cualquier materia: conciencia corporativa, actitud de cambio, avidez de conocimiento, dar espacio al talento, el cliente interno y externo como centro, el servicio al cliente como eje, focalizar en clientes inversores y alianzas, actuar como consejeros; decidir y proponer orientados al valor; los líderes deben crear conciencia y brindar herramientas; excelencia operativa, calidad total y mejora continua como ejes, administrar el riesgo.-

Valores: cualidades que mueven a acometer grandes empresas y a arrostrar los peligros.-

Es fundamental la formación de grupos de trabajos interdisciplinarios que garanticen distintos matices de aportes, además conocerse a sí mismo o a los demás sirve para entender el origen de nuestros pensamientos, en ese sentido se establecen seis tipos de modelos mentales a tener en cuenta:

- Pre-taylor: el mejor resultado depende del esfuerzo personal.-
- Orientado al producto: la excelencia del producto justifica cualquier esfuerzo.-
- Orientado al marketing: la excelencia de la imagen justifica cualquier esfuerzo.-
- Orientado a las finanzas: el resultado económico justifica cualquier esfuerzo.-
- Orientado al management: la excelencia del proceso justifica cualquier esfuerzo.-
- Abierto y circular: el mejor resultado es por todo, por todos y para todos.-

También es interesante tener en cuenta seis tipos de actitudes generales – que se identifican con colores- frente al trabajo de equipo, 1 “no va a andar” negro // 2 el ordenador azul // 3 el innovador verde // 4 el animador rojo // 5 el validador amarillo // 6 el informante blanco.-

Ser conscientes de estas actitudes y asumirlas de manera alternativa es un ejercicio interesante en el desarrollo de una tarea.-

Trabajo en equipo- principios básicos-

- Líder + los otros = EQUIPO.-
- Líder - los otros = CERO.-
- EQUIPO = Los otros.-
- Líder = Protagonista.-
- Protagonista = 1º en la agonía.-
- El equipo es para el proyecto.-
- El proyecto es para el cliente.-
- El equipo es para el Cliente.-
- El equipo es con el Cliente.-
- El equipo NO es del cliente.-
- El equipo No es del líder.-
- El Líder es del Equipo.-

Algunas reflexiones sueltas:

- Asignemos nuestro propio rol.-
- No deleguemos selección ni elección.-
- Seleccionemos por aptitudes y elijamos por actitudes.-
- La necesidad de progresar versus la necesidad de sobrevivir.-
- No incorporemos a nuestro equipo a quien no podamos controlar.-
- Cuidado con los cultores de los “ismos”: loquepasismo, nopuedismo, masomenismo.-
- Asignar un rol es dar una responsabilidad, no es conferir un honor.-
- No ascendamos a Olimpo, sino a primera división.-
- Convirtamos al biólogo en líder, la inversa lleva mucho más.-

NEGOCIACIÓN: es la estrategia que deberemos diseñar o poner en práctica para instaurar nuestra actividad, llevarla adelante, concretarla. Desde la forma en que damos a conocer una idea, hasta la forma en que la presentamos y comunicamos, desde como diseñamos el encuentro en el espacio físico, hasta los tiempos verbales que se utilizan en una exposición, los valores a destacar y en qué forma, los momentos en que hacerlos, etc.-

Sus elementos:

Los sujetos de la negociación: cada uno de los que negociamos, nosotros, los otros –el cliente interno, el cliente externo, el inversor-

El objeto de la negociación: criterio financiero, criterio comercial.-

Los propósitos de la negociación: lo de cada uno + lo nuestro + lo de los otros, lo común a todos.-

Factores persuasivos de la comunicación: conociendo quien es nuestra audiencia y que necesita, cual es el guión para captar su atención, en qué tipo de comunicador confían, podremos elegir el formato, aplicar estilo y estructura y amoldarnos.-

A quien dirigimos la presentación y que estilo de presentación prefiere:

Pensador: reservado, indirecto, sumiso, teme lo complicado, busca precisión, busca los porque, quiere ser correcto, le gusta que seamos precisos, decide luego de deliberar al respecto.-

Proveer material escrito previamente. Mostrar rigor metodológico y fuentes, seguir un argumento y que los comentarios surjan por lógica deducción, suministrar detalles. Evitar estereotipos y frases hechas.-

Sociable: abierto directo y influyente, teme perder su estatus, busca reconocimiento y prestigio, quiere ser admirado, decide espontáneamente.-

Presentación frontal y sensible, evitar lo que afecte su autoestima, destacar los beneficios personales de la propuesta y aceptar sugerencias. Agregar anécdotas sobre éxitos en la ejecución de propuestas similares.-

Director: reservado, directo y dominante, teme perder el control, busca productividad, costos y plazos quiere hacerse cargo, quiere que seamos concisos decide rápidamente.-

Ser directo rápido y específico, desafiar y contradecir pero con hechos, fijar etapas, detallar costos y permitir que corrija lo expuesto, ser específico y expeditivo, proponer plazos para tomar decisiones.-

Relator: abierto, directo estable, teme la confrontación, busca atención, busca impactar, quiere gustar, quiere que seamos complacientes, decide reflexivamente.-

Propiciar discusiones abiertas, controlar agenda y proponer procesos para la toma de decisiones, destacar el valor de sus aportes, continuar la charla durante el intervalo, proponer un plazo cómodo para la toma de decisiones.-

Impacto de las recomendaciones “son más convincentes sí . . .”

“... Son pasibles de evaluación e inducen a la participación” // “... son provistas como un menú de comidas”
// “... son concretas y con lenguaje sencillo” // “... Son coherentes y basadas en una lógica de fácil lectura” //
“ . . . son atractivas en su formato y contenido”

Influencia en las decisiones.-

- Cuando la gente está apurada o no muy interesada por lo que se expone sirven más muchos argumentos menores que pocos contundentes.-
- Cuando el producto presenta diferentes niveles de precio, conviene exponer primero los caros para luego bajar a los otros niveles.-
- En las elecciones políticas, el candidato más elegible es el más atractivo físicamente, superando al que habla mal de su rival y al que dedica su tiempo a desarrollar su plataforma.-
- La gente más influenciada es la que tiene una autoestima equilibrada.-
- Si queremos convencer a un cliente de inversiones más riesgosas pero de mayor retorno, debemos concentrarnos en la oportunidad que está perdiendo sino toma el riesgo, más que en contarle como les fue a otros que no aprovecharon la oportunidad y antes aún que explicarles lo bien que le irá si nos hace caso.-

- Los jurados se inclinan más a creer a un perito de partes que habla con un vocabulario que no entienden, que en el que habla en un lenguaje liso y llano, o en el que habla con tono enfático.-

Al integrarnos con” los otros” deberemos contemplar:

Como reunir: definir el espacio físico de acuerdo a competencias sociales y personales.-

Como unir y mantener motivación durante el proyecto: observar las expectativas personales, del equipo, de nuestra empresa y de “los otros”. Incentivar, entusiasmar, tranquilizar, exigir, premiar, castigar . . . todo a su debido tiempo.-

Como consolidar y prepararse en equipo para los conflictos: distinguir los problemas reales y los problemas virtuales-, lo urgente, lo importante y lo esencial orientado al resultado.-

CONCLUSIÓN: nuestra actividad, la arquitectura, relacionada con el ejercicio más común de esta: el encargo de un proyecto por un cliente y eventualmente su dirección y o ejecución, tarea tan noble como compleja, requiere innegablemente un diseño de una administración de nuestra actividad , –que no tiene nada que ver con la administración de mano de obra y materiales para la obra- para poder establecer con más claridad los servicios que ofreceremos y delimitar con mayor precisión las responsabilidades que asumiremos, una planificación más estratégica para aprovechar y manejar mejor los tiempos, cumplimentar los pasos necesarios con los elementos y tiempos adecuados “Profesionalizar “ mejor nuestra actividad y reposicionarla en el nivel que le corresponde acorde a su importancia, como una manera de ganar el respeto de clientes y la sociedad en general.-