



DIPLOMADO

GOBERNABILIDAD Y GERENCIA PÚBLICA

MATERIA

DISEÑO, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS

CONTENIDO

GESTIÓN DE PROYECTOS

DOCENTE

ARQ. GONZALO A. GARCÍA CRISPIERI

Gestión de Proyectos

Antecedentes

El hombre ha estado gestionando proyectos durante milenios de años. Como ejemplos tenemos: las pirámides, la gran muralla China, los acueductos romanos, los sistemas de riego (tacanas) y legados del incario y podríamos nombrar muchos más.

La **Gestión de Proyectos era más arte que ciencia.**

Sólo en tiempos recientes se aborda el esfuerzo de la conducción de proyectos de modo sistemático y con fundamento científico.

La **Gestión de Proyectos como se practica hoy nació al final de la II Guerra Mundial.**

Gestión de Proyectos

Antecedentes

La **Gestión de Proyectos** es la administración de un proyecto durante su ciclo de vida.

Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos.

Tiene un propósito bien definido, expresado en términos de alcance, programa y costo.

Los proyectos nacen cuando se identifica una necesidad que su solución da lugar a una oportunidad de negocios.

Gestión de Proyectos

Fases del Ciclo de Vida del Proyecto

- 1. Identificación de una necesidad, problema u oportunidad.**
- 2. Concepción de la idea (de proyecto) que responda a la necesidad, o problema u oportunidad identificados.**
- 3. Desarrollo de Estudios (Proyecto) para poner en práctica la idea o ideas generadas para solucionar la necesidad o problema identificados y aprovechar la oportunidad detectada.**
- 4. Ejecución del estudio (Proyecto), sea este una construcción de infraestructura compra de máquinas y equipos, capacitación, etc.)**
- 5. Puesta en marcha u Operación o funcionamiento del Proyecto (producción de bienes y/o servicios)**
- 6. Evaluación del Proyecto desde su concepción, desarrollo, ejecución y permanencia-**

Gestión de Proyectos

Atribuciones de un Proyecto

- ✓ **Tiene un objetivo definido, un resultado o producto esperado definido en términos de alcance, cronograma y costo.**
- ✓ **Se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes, pero concurrentes.**
- ✓ **Se utilizan varios recursos para realizar las tareas.**
- ✓ **Tiene un marco de tiempo definido, desde el inicio hasta la fecha del logro de objetivos específicos y del objetivo general)**
- ✓ **Incluye un grado de incertidumbre.**

Gestión de Proyectos

Limitaciones

El logro exitoso del objetivo general de un Proyecto está limitado por los siguientes factores:

- ✓ Alcance del Proyecto: Es el alcance del trabajo. Se tiene que realizar con el fin de que el cliente o ciudadano quede satisfecho.
- ✓ Costo: Cantidad de recursos expresada en valores monetarios necesaria para desarrollar el Proyecto en sus fases de Preinversión, Inversión y Operación.
- ✓ Programa: Es la relación de tiempos que especifica cuando se debe iniciar y terminar cada actividad.
- ✓ Satisfacción del cliente o ciudadano: Todos los esfuerzos se destinan a este factor.

Gestión de Proyectos

Limitaciones

- ✓ **EL objetivo de cualquier Proyecto es que se ejecute dentro del presupuesto en cumplimiento del cronograma, a satisfacción del cliente o ciudadano.**
- ✓ **Para asegurar el logro del objetivo se debe desarrollar un Plan antes desde el inicio del Proyecto.**
- ✓ **Todo este proceso debe ser evaluado técnica y financieramente.**
- ✓ **Este proceso se denomina “Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”**
- ✓ **La carencia de este Plan aumenta el riesgo de no lograr el objetivo del Proyecto.**

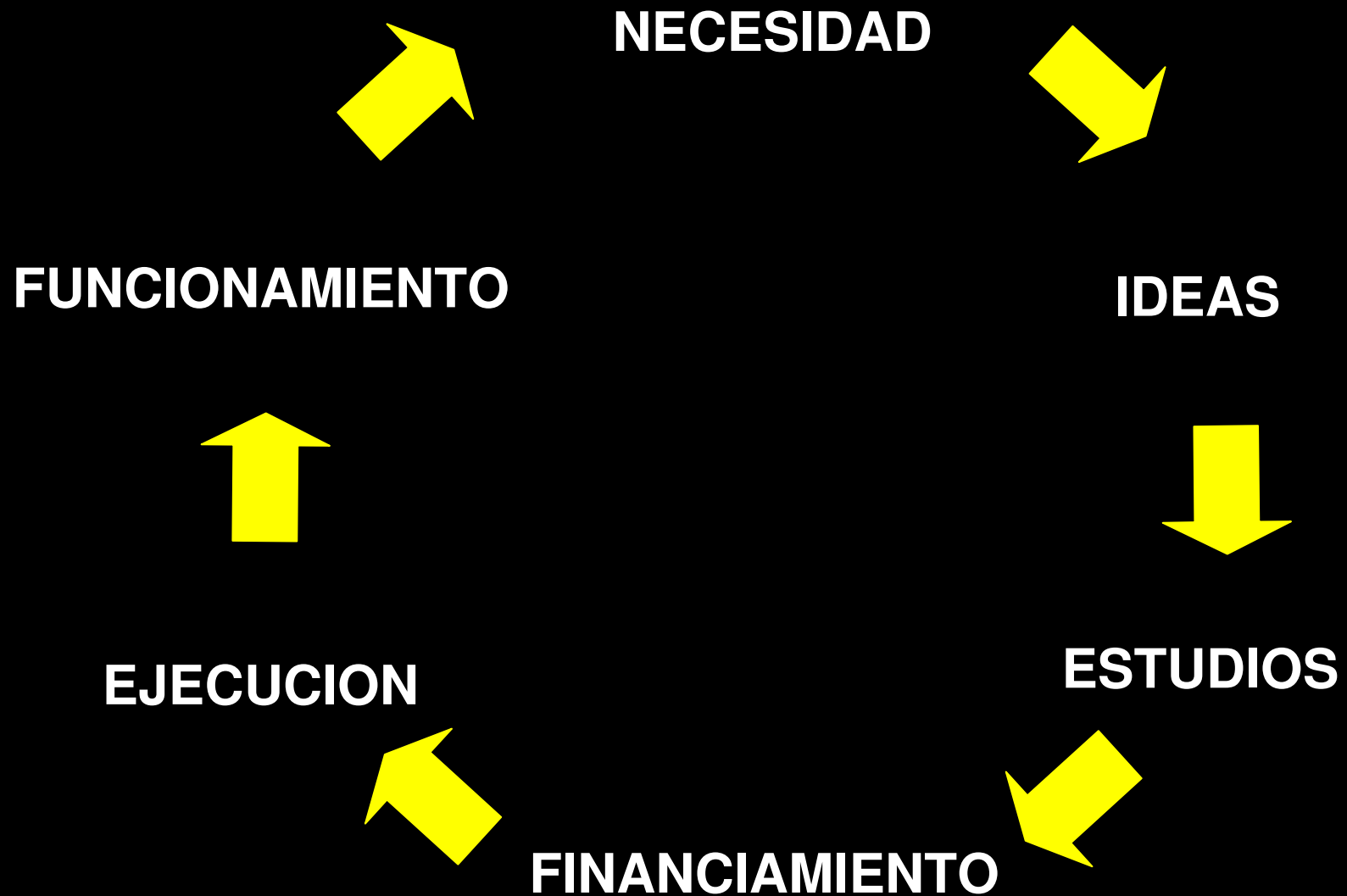
Gestión de Proyectos

Naturaleza de los Proyectos de Inversión Públicos o privados

Proyecto	Ejecutor	Objetivo	Característica
Público	Estado	Colectivo	No existe exclusión
Privado	Empresario	Personal	Existe exclusión

Gestión de Proyectos

Ciclo de un Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de la Evolución del Proyecto

NECESIDADES
RECURSOS
IDEAS

PLANOS Y
DISEÑOS
PROYECTO
OTROS RECURSOS

FINANCIAMIENTO
PROYECTO LISTO
OTROS RECURSOS

PRE
INVERSION
OPERACIÓN
INVERSION

BIENES
Y/O
SERVICIOS

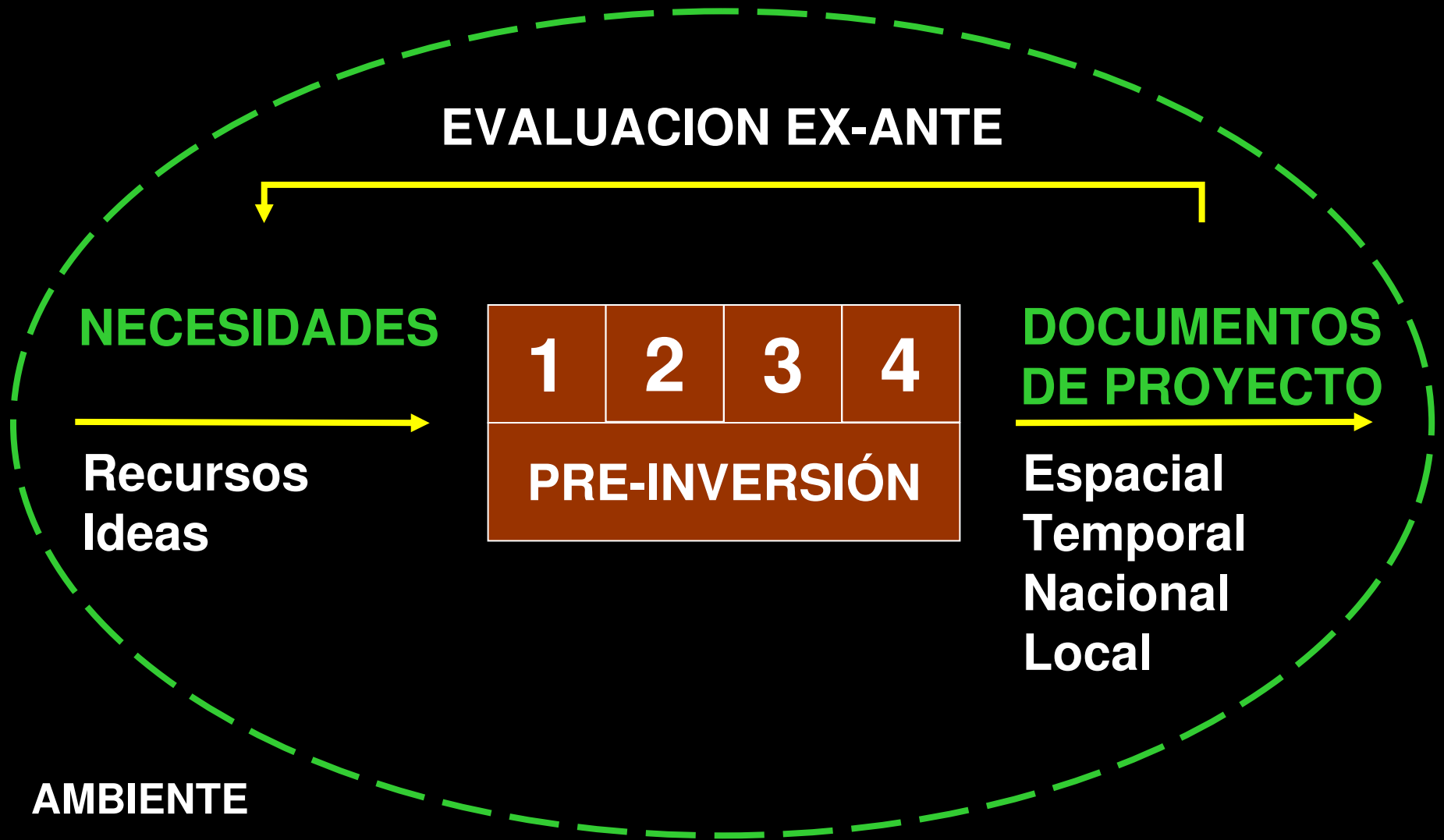
EVALUACION DEL PROYECTO

RETROALIMENTACION

AMBIENTE

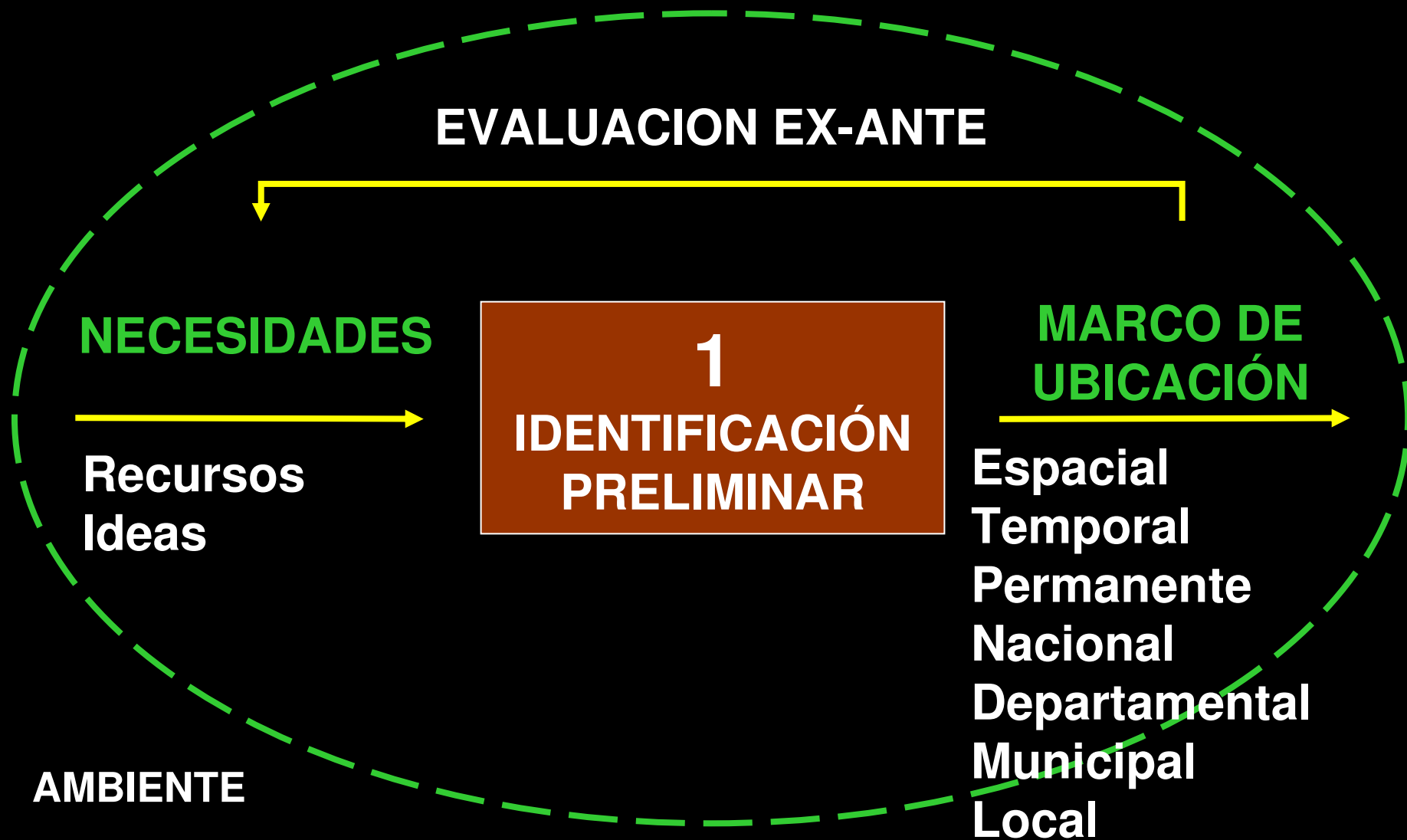
Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto (Estudios)



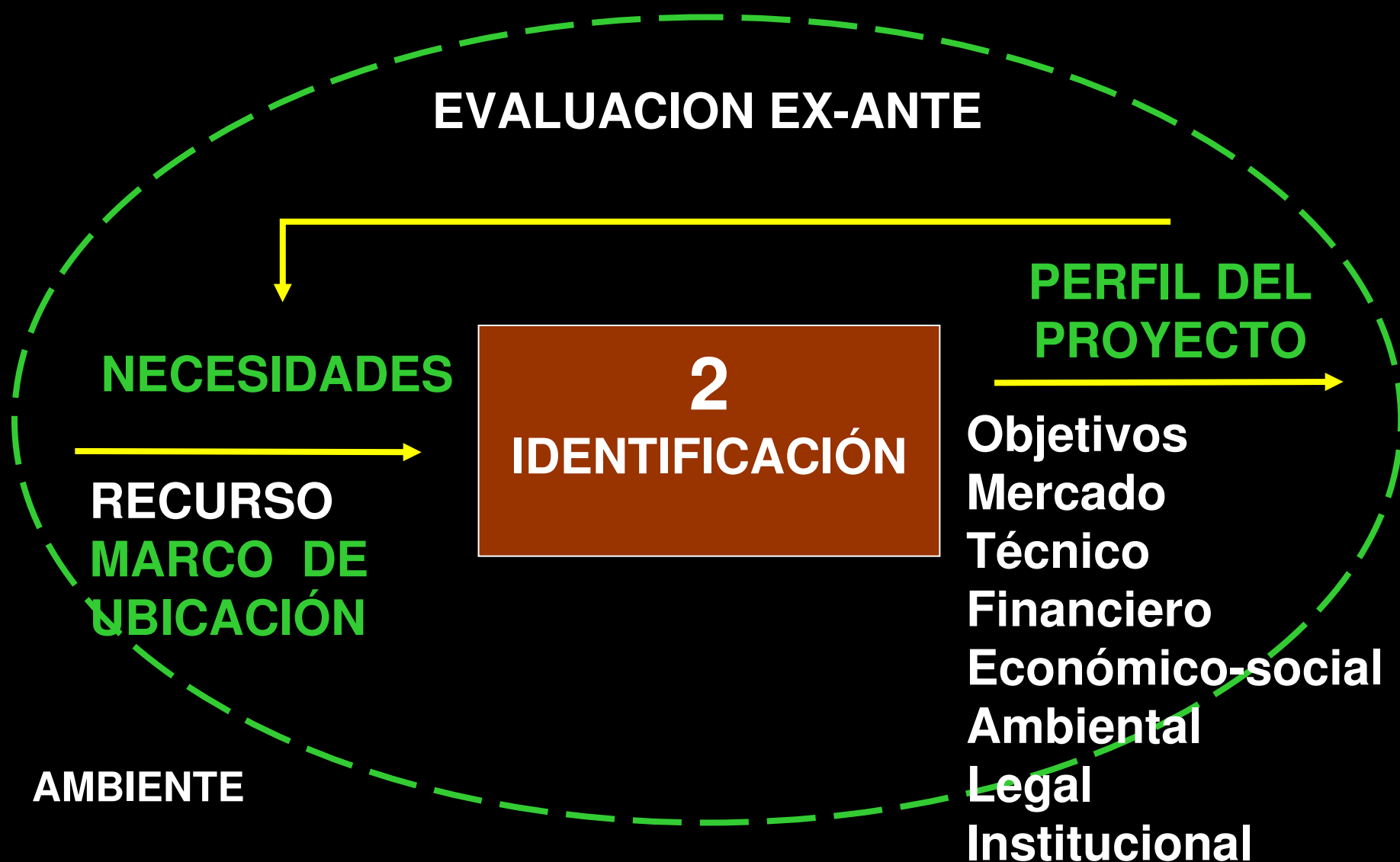
Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de la Pre-inversión del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de Ejecución del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de Ejecución del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de Ejecución del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapas de Ejecución del Proyecto



Gestión de Proyectos

Etapa de Operación del Proyecto Funcionamiento



Gestión de Proyectos

Etapa de Operación del Proyecto Funcionamiento



Gestión de Proyectos

Etapa de Operación del Proyecto Funcionamiento



Gestión de Proyectos

Visión Nacional

**Procesos de Contratación de Bienes, Obras,
Servicios Generales y de Consultoría**

**Decreto Supremo 27328 en Texto Ordenado
(Vigente a partir del 23 de septiembre de 2005)**

Gestión de Proyectos

LEY 1178 (Artículo 1º)

FINES

Programar, Organizar, Ejecutar y Controlar la captación y el uso de los recursos

Disponer de información

Régimen de Responsabilidad del Funcionario Público

Desarrollar la capacidad administrativa para identificar el manejo incorrecto de los recursos


Gestión de Proyectos

LEY 1178 (Artículo 10º)

Disponibilidad de Fondos

1. Financiamiento

DIFERENCIAR
Atribuciones de:

- 
- 2. Solicitar**
 - 3. Autorizar el Inicio**
 - 4. Llevar a cabo el proceso**
 - 5. Adjudicar**

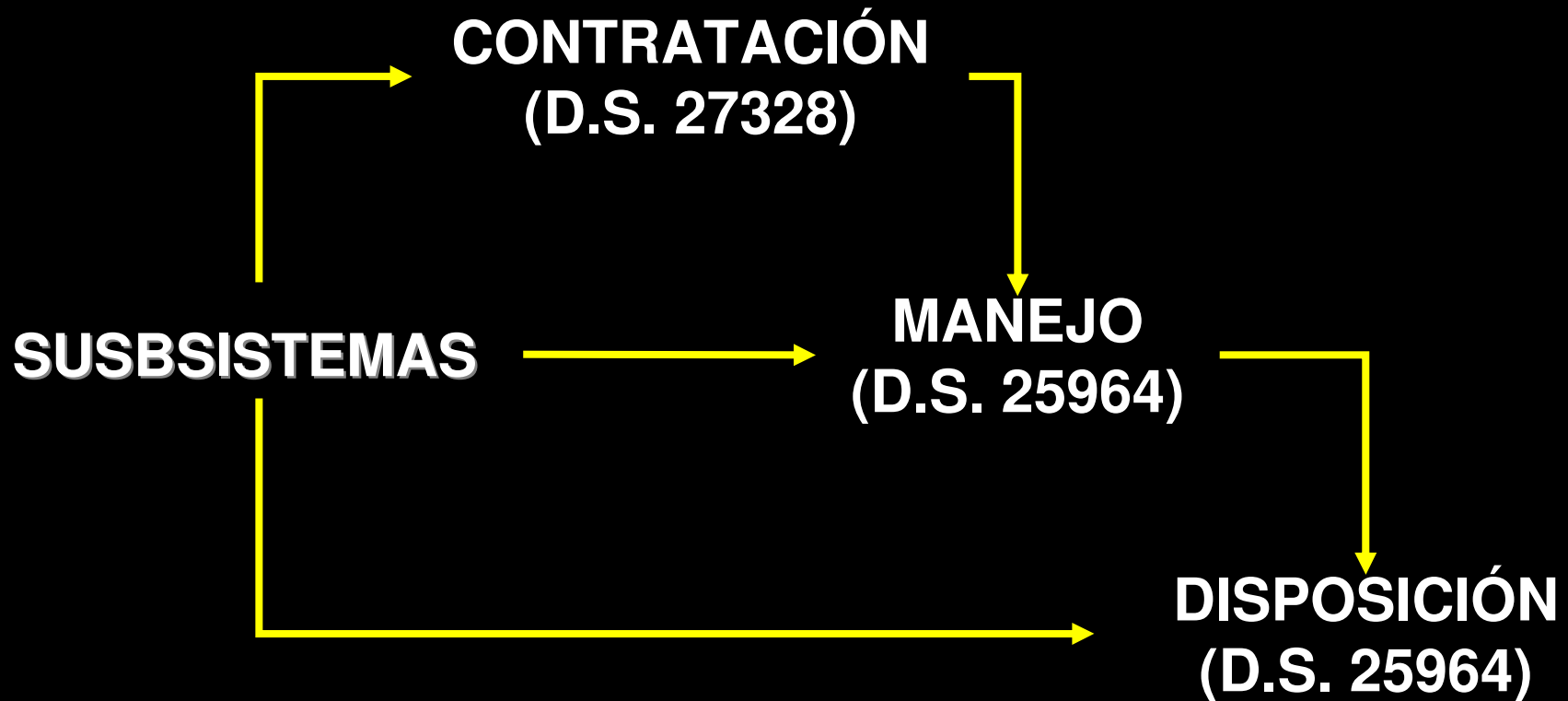
Simplificar los trámites

**Responsables de la
decisión de contratación**

6. Firma de contratos

Gestión de Proyectos

Componentes de la SABS



Gestión de Proyectos

Aspectos generales

Objeto

Establecer los principios, normas y condiciones que regulan los procesos de contratación y las obligaciones y derechos que se derivan de estos.

Ámbito de aplicación

- Todas las entidades del sector público
- Municipalidades

Atribuciones del Ministerio

Ejecutadas por la Dirección General de Sistemas Administrativos

Gestión de Proyectos

Aspectos generales

Principios

- Igualdad y Equidad
- Transparencia
- Economía
- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Libre Competencia
- Buena Fe
- Confidencialidad

Facultades y responsabilidades de la MAE

- Designar y delegar a la ARPC y RCM
- Designar a la Comisión de Recepción
- Resolver los recursos de Impugnación
- Prever que los requerimientos de la entidad a su cargo se adecuen a la capacidad y características de la producción nacional

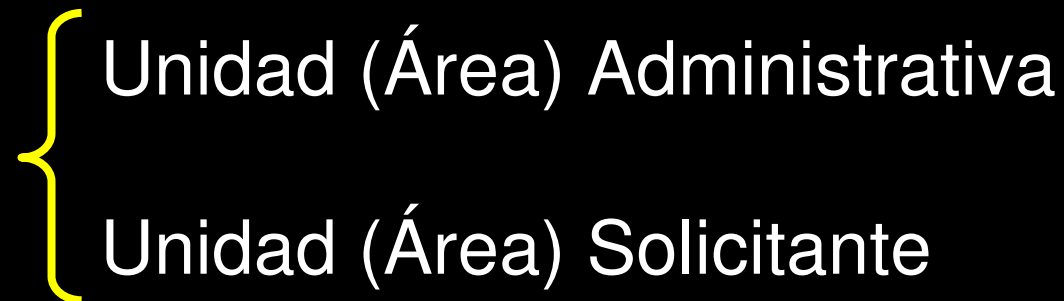
Gestión de Proyectos

Aspectos generales

Facultades y responsabilidades de la ARPC

- Autorizar el inicio del proceso
- Designar a la Comisión de Calificación
- Autorizar la venta de pliegos
- Adjudicar
- Recibir los recursos y remitirlos a la MAE

Estructura



Aspectos generales

Comisión de Calificación

- ✓ Designada por la ARPC
- ✓ Conformada por personal de línea
- ✓ Realiza la apertura, análisis, evaluación, calificación de propuestas
- ✓ Informe y recomendación de adjudicación

Comisión de Recepción

- ✓ Designada por la MAE
- ✓ Conformada por personal de línea (en su caso por consultores)
- ✓ Recepción de obras, bienes o servicios (provisional y/o definitiva)
- ✓ Verificar cumplimiento de términos y condiciones del contrato

Gestión de Proyectos

Aspectos generales

Modelos

Pliego de Condiciones

Solicitud de Propuesta

Bienes, obras y
servicios generales

Servicios de
Consultoría

Gestión de Proyecto:

- Condiciones legales
- Condiciones Administrativas
- Condiciones Técnicas
- Condiciones Económicas
- Sistema de Evaluación
- Modelo de Contrato
- Formularios

Gestión de Proyectos

Visión Nacional

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Condiciones previas para iniciar el proceso:

- ✓ Identificar y justificar las contrataciones
- ✓ Verificar que se encuentren en el PAC
- ✓ Obtener la Certificación presupuestaria
- ✓ Solicitar el inicio de la Contratación
- ✓ Tener designado a la Autoridad Responsable del Proceso de Contratación (ARPC)
- ✓ Elaborar el Pliego de Condiciones o Solicitud de Propuestas
- ✓ Aprobar el Pliego de Condiciones para su comercialización

Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Modalidades de Contratación

- 1 Licitación Pública**
 - Convocatoria pública para compras nacionales
 - Convocatoria pública nacional
 - Convocatoria pública internacional
- 2 Contratación menor por Comparación de Precios**
 - Para Bienes, Obras y Servicios Generales (excepto seguros)
- 3 Contratación por Excepción**
 - Para Bienes, Obras y Servicios Generales

Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Consultorías

Son servicios de carácter intelectual

Profesionales especializados

Aplicación de Conocimientos Técnicos, Económicos y Sociales

Multidisciplinarios

- ✓ Diseño de proyectos,
- ✓ Asesoramiento,
- ✓ Capacitación,
- ✓ Auditoria,
- ✓ Desarrollo de sistemas,
- ✓ Estudios e investigaciones
- ✓ Supervisión técnica
- ✓ Otros.

Por producto y por tiempo

Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Subsistema de Manejo de Bienes

Clasificación de los Bienes



Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Por lo antes dicho: ¿en qué momento comienza la **Gestión de un Proyecto** en la administración pública?

Debe existir:

1. Plan Estratégico → PDM, PDDGES, PND
2. Gestión Estratégica → Estratégicas
3. Gestión del Programa → Programa
4. Gestión del Proyecto → **GESTIÓN DEL PROYECTO**
5. Actividades del Proyecto → Actividades del Proyecto

Gestión de Proyectos

Régimen de Contratación de Bienes, Obras y Servicios Generales

Según la LEY 1178 (Artículo 10º)

**Disponibilidad de Fondos
Diferenciar las Atribuciones
de**

- 1. Financiamiento**
- 2. Solicitar**
- 3. Autorizar el Inicio**
- 4. Llevar a cabo el proceso**
- 5. Adjudicar**

Simplificar los trámites

**Responsables de la
decisión de contratación**

- 6. Firma de contratos**

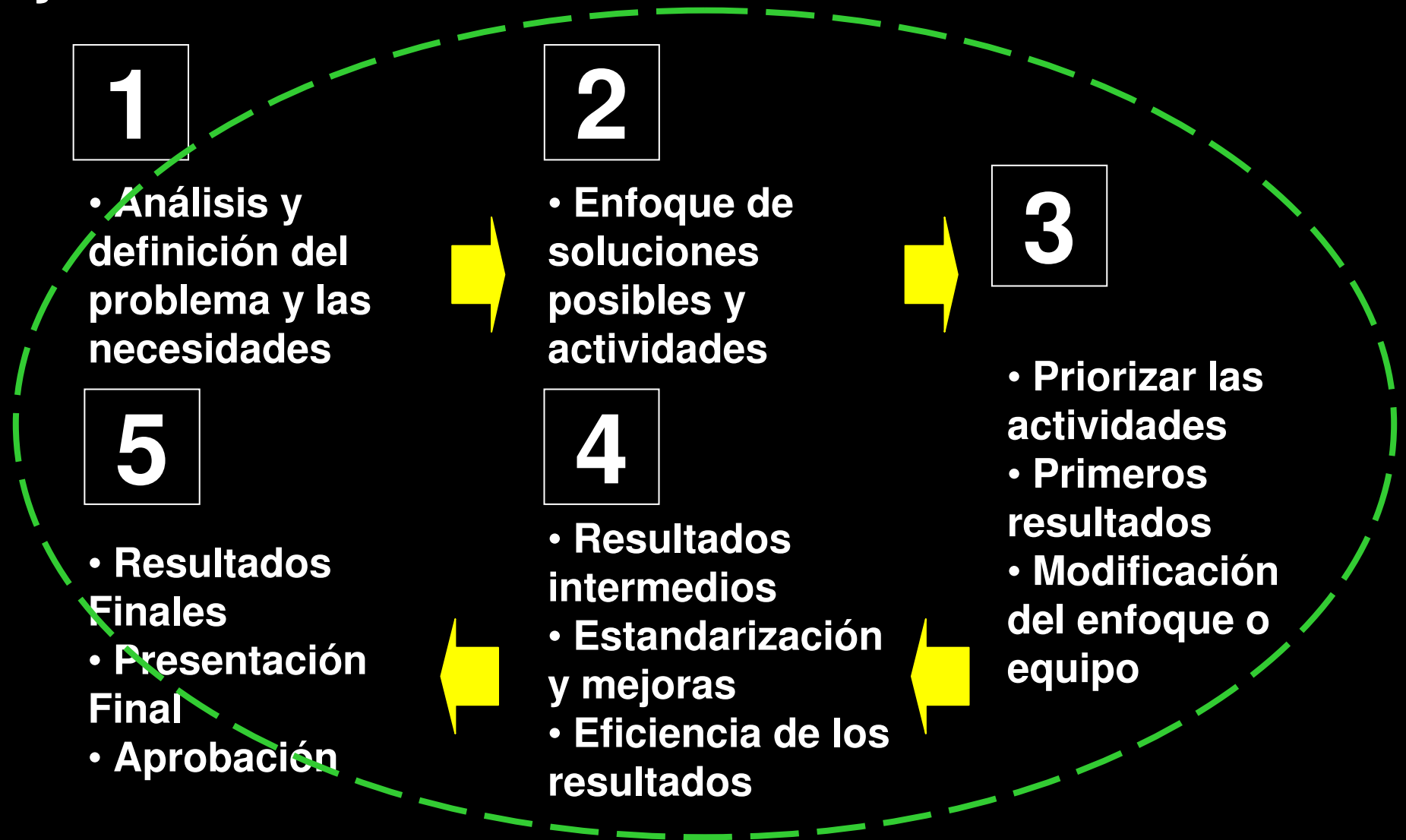
Gestión de Proyectos

Visión Internacional

- 1. Principales organismos e instituciones internacionales**
- 2. Preparación previa de un proyecto internacional**
- 3. Gestión del ciclo de proyectos de desarrollo**
- 4. Preparación de precalificaciones y propuestas para proyectos internacionales**
- 5. Administración del proyecto y redacción de los informes**
- 6. Fundamentos de la dirección de Proyectos: Project Management.**
- 7. Liderazgo y Gestión de Equipos en los proyectos internacionales**
- 8. Cómo negociar con éxito en el contexto internacional.**

Gestión de Proyectos

5. Administración del Proyecto y redacción de los informes



Gestión de Proyectos

6. Fundamentos de la dirección de Proyectos: Project Management



Gestión de Proyectos

CONCEPTOS DE GRUPO, EQUIPO y TRABAJO EN EQUIPO

(Adaptado por Corporación Participa
y Arq. Gonzalo A. García Crispieri)

¿Qué es el enfoque de Equipo?

El enfoque de **Equipo** consiste en una forma especial de trabajo mancomunado de un **Grupo** de personas para identificar y hacer sobresalir el talento colectivo y la energía de todos.

¿Qué es un Grupo?

Un **Grupo** exitoso produce resultados y obtiene logros a pesar de las dificultades emergentes.

- ✓ Las personas se sienten responsables por el resultado de su **Grupo** y se preocupan por aclarar las dificultades emergentes.
- ✓ Un **Grupo efectivo** combina apropiadamente los talentos de sus miembros con un espíritu de **Grupo positivo para lograr resultados.**
- ✓ Un **Grupo es simplemente**, un grupo humano.
- ✓ Un **Grupo excepcional** que combina una alta moral, efectividad en la tarea y clara importancia para la organización a las que pertenece.
- ✓ Por lo tanto, podemos decir que este **Grupo es un Equipo.**

Gestión de Proyectos

CONCEPTOS DE GRUPO, EQUIPO y TRABAJO EN EQUIPO

Definiendo un Equipo

“Un **Grupo -con energías-** de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad”.

¿Qué es la formación de Equipo?

Existe un aspecto esencial de aprendizaje colectivo que constituye el corazón de “**la formación de Equipo**” (*team building en inglés*). Los **Equipos** tienen que encontrar respuestas para siete (7) preguntas:

1. ¿Para qué estamos aquí?
2. ¿Cómo debemos organizarnos?
3. ¿Quién está a cargo?
4. ¿Quién cuida por nuestros éxitos?
5. ¿Cómo debemos trabajar los problemas?
6. ¿Cómo debemos relacionarnos con otros **Grupos**?
7. ¿Qué beneficios otorga el **Equipo** a las/los miembros de acuerdo a sus

Gestión de Proyectos

CONCEPTOS DE GRUPO, EQUIPO y TRABAJO EN EQUIPO

La formación de un **Equipo** implica trabajo deliberado, para remover todos los *bloques* que impiden el progreso, hasta convertir al **Grupo de Trabajo** en un **Equipo Efectivo**.

Etapas en el desarrollo de un Grupo de Trabajo

El desarrollo de un **Grupo** constituye un proceso dinámico. Se sabe que los **Grupos** pasan por una secuencia normal de cinco (5) etapas para consolidarse como **Equipos**.

- 1. Membresía y Formación*
- 2. Formación de Sub-grupos*
- 3. Conflicto y Confrontación*
- 4. Diferenciación*
- 5. Realización y Responsabilidad compartida*

Por todo ello podemos colegir que:

“Cada persona es capaz de hacerse cargo de una parte diferente del trabajo total, pero asume el cien (100) por ciento de responsabilidad por el éxito del conjunto.”

Gestión de Proyectos

De Gerente Tradicional a Gerente Coach

Gerente Tradicional

Gerente Coach

Capacitar



Entrenar

Posición de certeza y
verdad absoluta



Posición y
verdad personal

Poner el producto primero



Modelo de efectividad

Habla mucho



Escucha

Asevera



Pregunta

Hace inferencias y
da por obvio



Abre conversación

Busca razones



Busca resultados

Busca culpables



Asume la responsabilidad

Gestión de Proyectos www.PatriciaHauschel.com.ar

Gerente Tradicional

Temor reverencial al error

Define funciones

Modelo de control y
autoridad

Tiene ideas

Ordena

Se focaliza en lo que falta

Conserva la distancia

Existe "gravedad"



Gerente Coach

Espacios de aprendizaje

Confía y delega
responsabilidades

Modelo de motivación y
compromiso

Hace surgir ideas
del equipo

Desafía

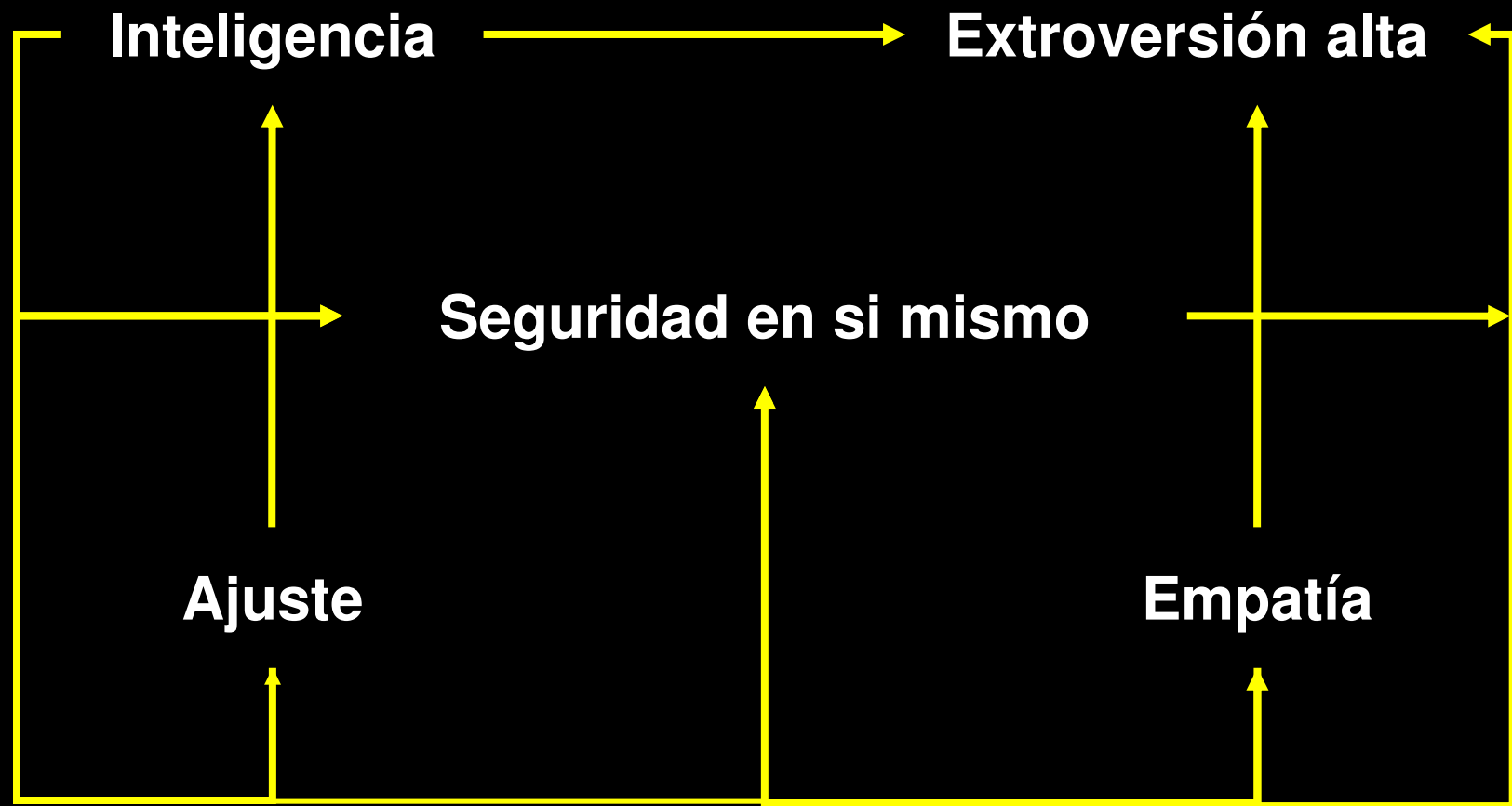
Cultura apreciativa

Hace contacto

Existe "liviandad"

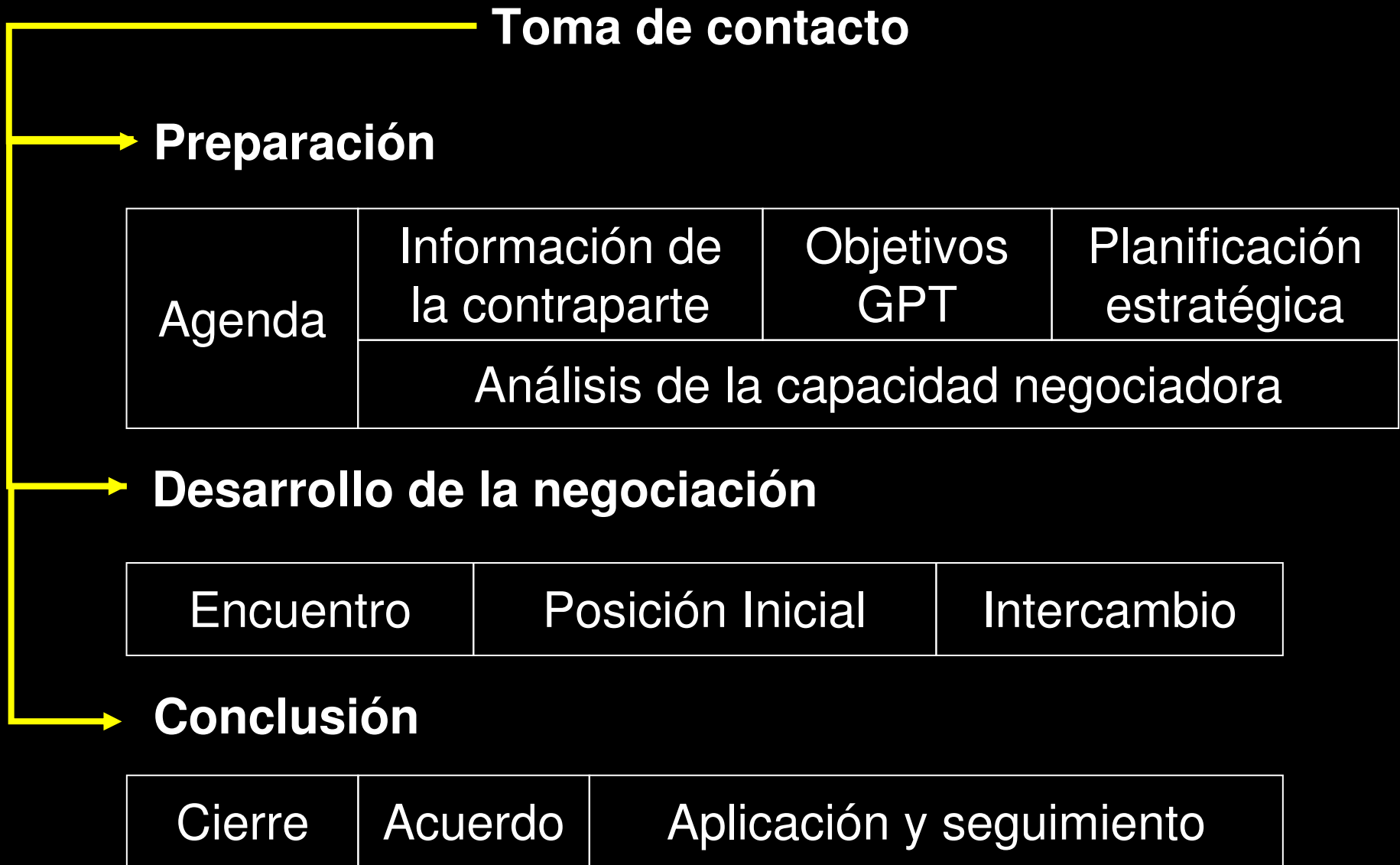
Gestión de Proyectos

7. Cualidades para ser líder vinculadas con la personalidad y la conducta



Gestión de Proyectos

8. Cómo negociar con éxito en el contexto internacional



Gestión de Proyectos

Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión

IDEA

IDEA

PREINVERSION

PERFIL DE PROYECTO

PREFACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD

ABANDONO
O
POSTERGACIÓN

INVERSION

DISEÑO FINAL

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN

OPERACION

OPERACIÓN

Ambiente

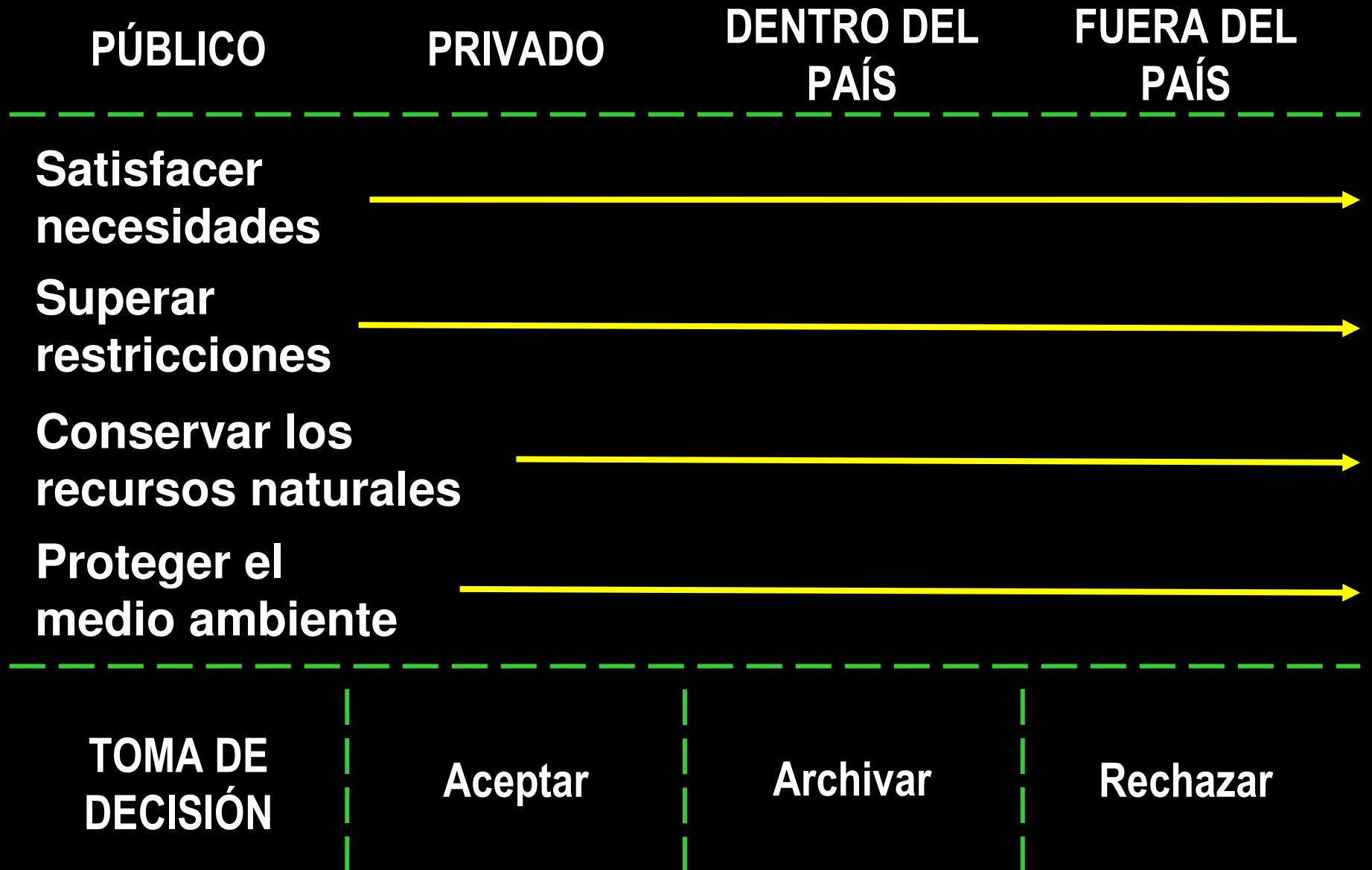
Gestión de Proyectos

Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión

IDEA	PERFIL DE PROYECTO	PRE FACTIBILIDAD	FACTIBILIDAD
Fuente de Información Secundaria	Secundaria	Secundaria	Primaria
Identificación - Necesidad	- Necesidad - Problema o potencialidad - Posibles soluciones - Principales Cs y Bs	- Mejores alternativas e indicadores de rentabilidad privada	- Análisis de la alternativa seleccionada

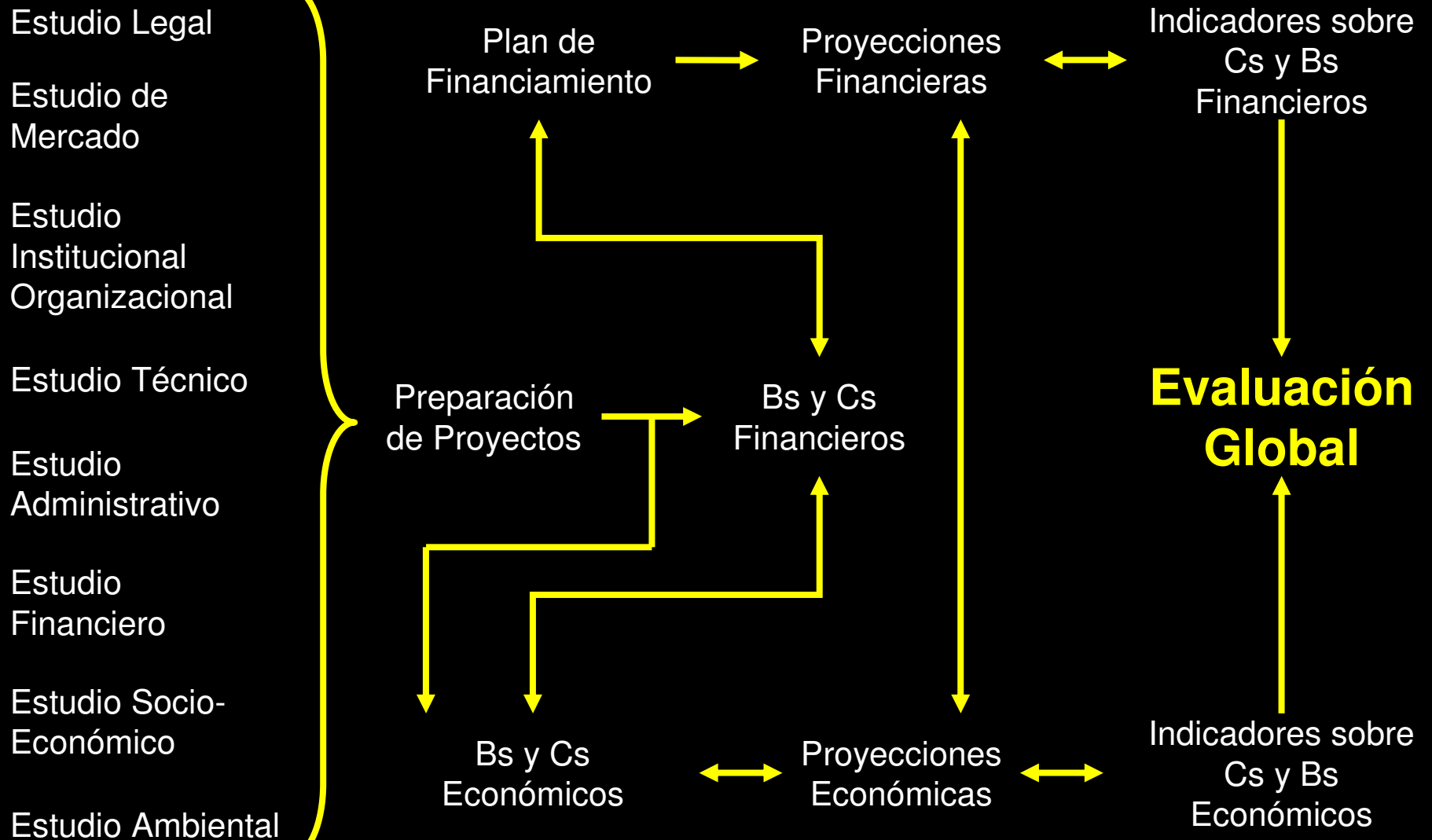
Gestión de Proyectos

Origen de los Proyectos



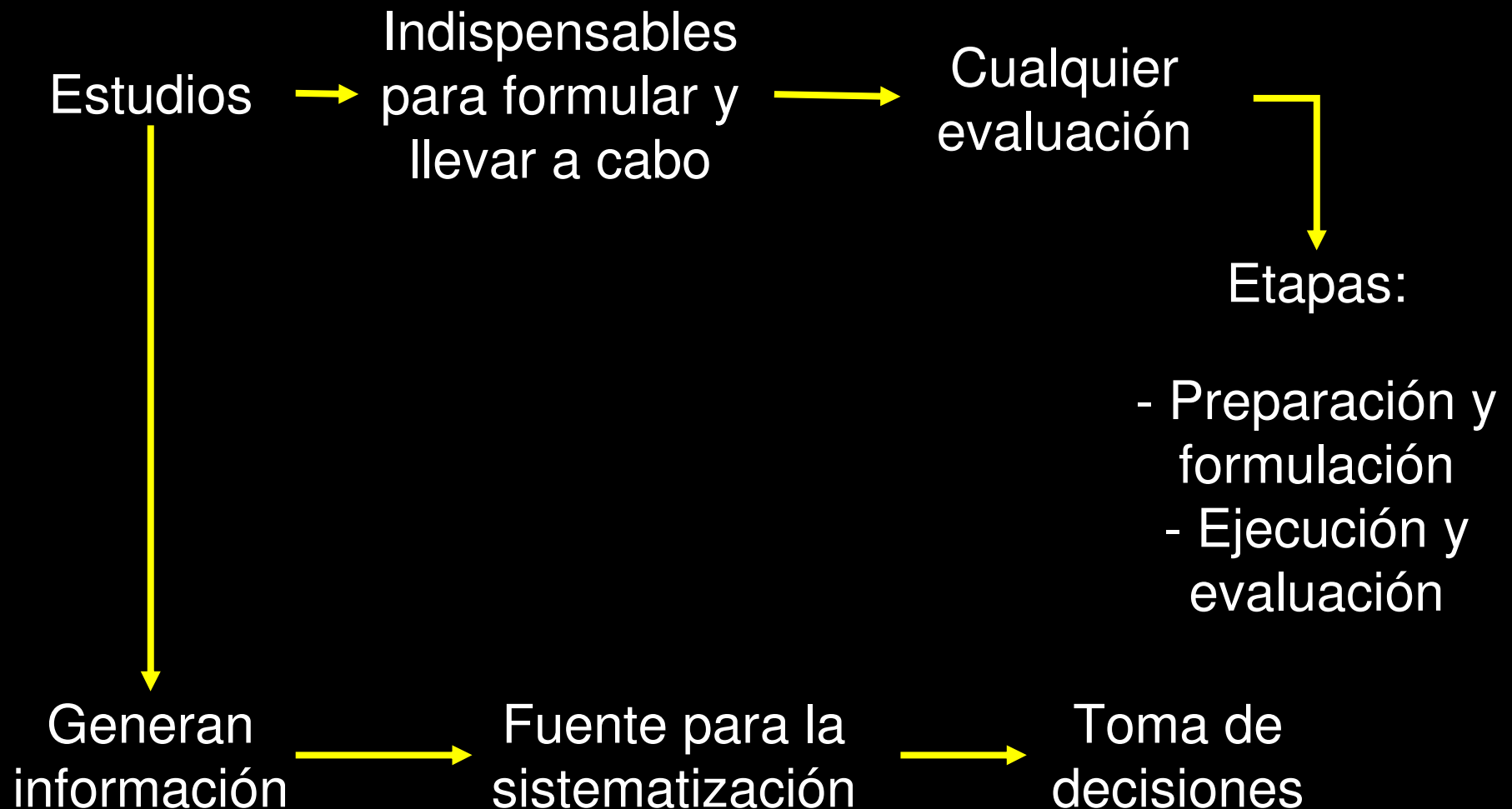
Gestión de Proyectos

Esquema de Preparación y Evaluación de Proyectos



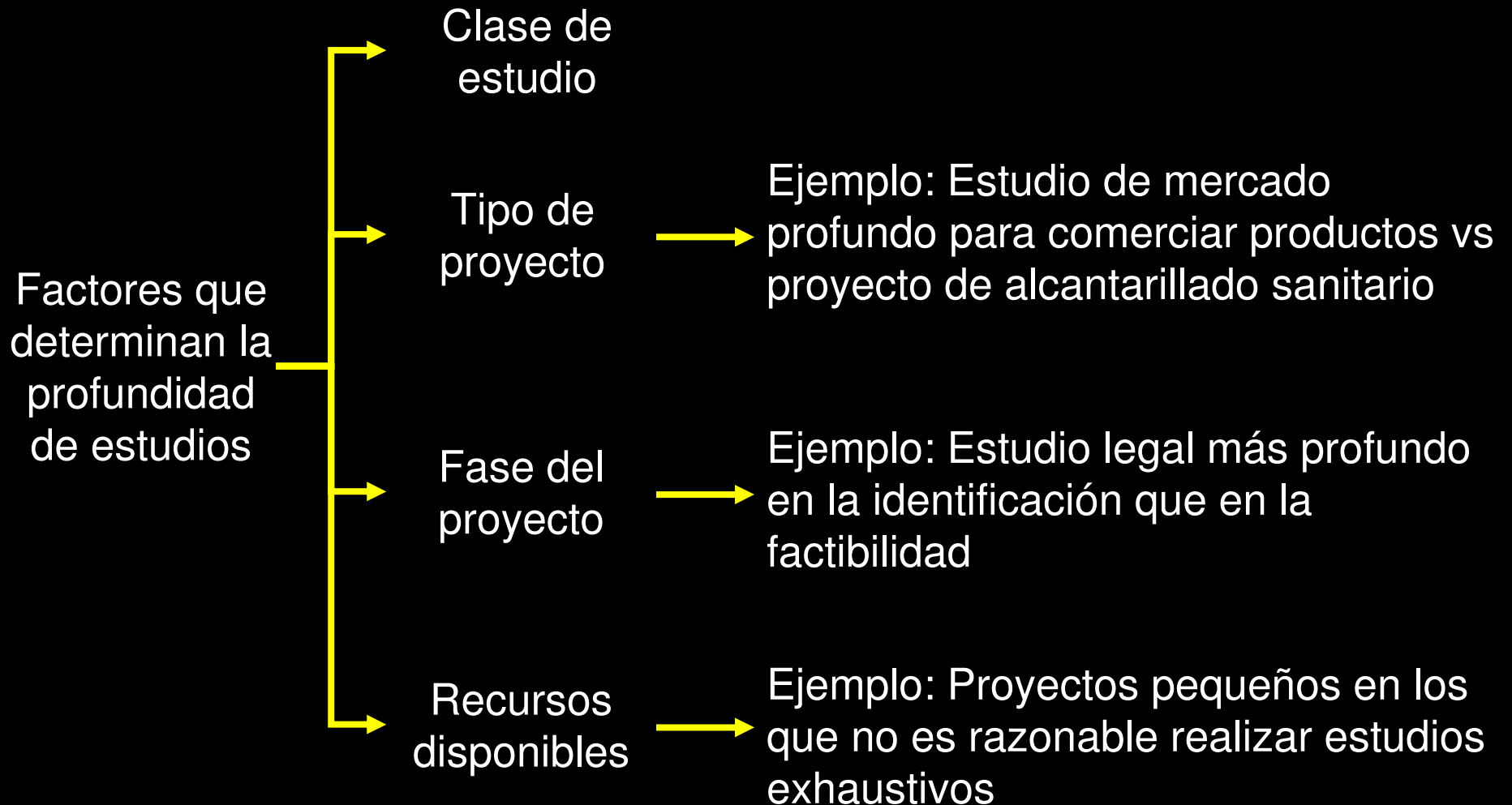
Gestión de Proyectos

Estudios para la Formulación y Evaluación de Proyectos



Gestión de Proyectos

Profundidad del Análisis de los Estudios



Gestión de Proyectos

¿Qué necesita un equipo de trabajo para sentirse motivado?





DIPLOMADO

GOBERNABILIDAD Y GERENCIA PÚBLICA

MATERIA

DISEÑO, GESTION Y EVALUACION DE PROYECTOS

CONTENIDO

GESTIÓN DE PROYECTOS

DOCENTE

ARQ. GONZALO A. GARCÍA CRISPIERI