



Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos

Este material es propiedad de Gyepro® – Universidad del Valle 2001  
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

# Facultad de Ciencias de la Administración

## Manual Resumido de Gestión de Proyectos

**LEONARDO SOLARTE PAZOS\***

**GESTION DE PROYECTOS  
NOTAS DEL CURSO  
SANTIAGO DE CALI, 2.001**

La producción intelectual aquí presentada cita y referencia las fuentes originales utilizadas en el documento. Si el lector desea citar nuestros contenidos debe respetar los derechos de propiedad intelectual establecidos por la ley.

\* Profesor e investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle en el área de gestión de proyectos. Candidato doctorado HEC – U. de Montréal. Miembro fundador de la Red Interamericana de Proyectos. Ha trabajado como consultor de organizaciones de Desarrollo en Sur y Centroamérica en el diseño y montaje de sistemas de gestión y evaluación de programas y proyectos, así como en organizaciones públicas y privadas del país.

# **LOS PROYECTOS: CONCEPTOS GENERALES**

# Conceptos generales sobre proyectos

## 1. Qué es un proyecto ?

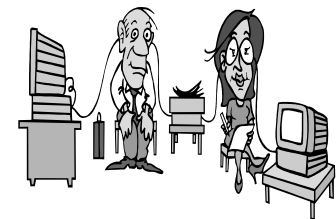
...la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad humana...



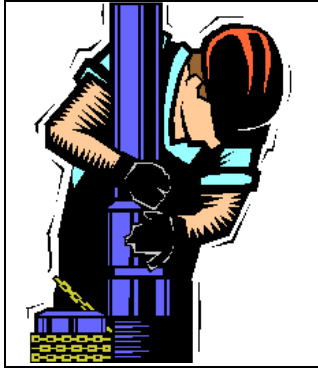
Un proyecto tiene características que lo diferencian de las otras actividades de una organización:

- Dirigidos a un objetivo específico
- Utiliza recursos
- Tiempo definido de inicio y conclusión
- Su desarrollo es programado
- Obligaciones con el cliente: tiempo, calidad, presupuesto....

Un proyecto se puede definir técnicamente como:



**Una ordenación de recursos humanos, financieros, materiales y de actividades interrelacionadas en una organización temporal, la cual dentro de un ambiente incierto y con obstáculos de tiempo, de costos y de calidad, debe lograr un objetivo a satisfacción del cliente...**



*A través de los proyectos la gente convierte sus ideas en actividades y productos para lograr un cambio benéfico.*

## 2. los Actores

*Quiénes son los actores claves en un proyecto?*

Todo proyecto tiene clientes o usuarios, que son las personas que se beneficiarán con el directa o indirectamente .



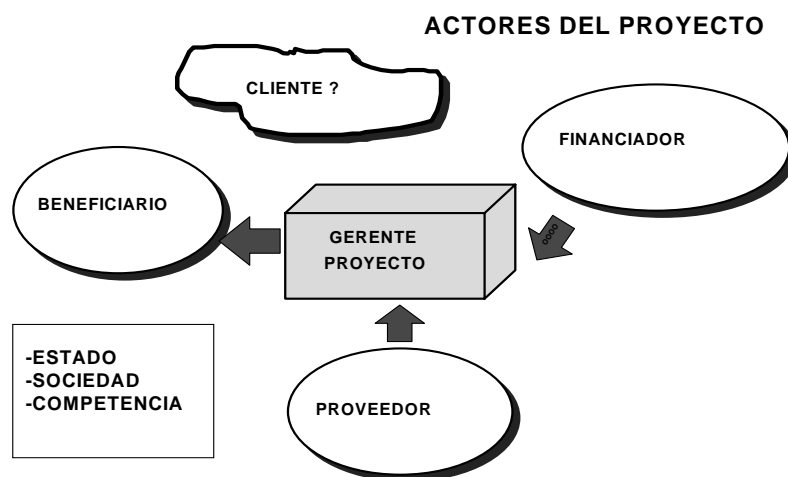
**Cliente:** Toda persona que confía sus intereses a otra  
Dicc. Ilustrado de la lengua española. Ed. Plaza & Janes. Abril 92

*El cliente y la calidad, una relación difícil de separar...*

- **Calidad:** ...Satisfacción total de los requerimientos del cliente...
- **Calidad Total:** ...Mejorar continuamente la organización hacia la satisfacción total de los requerimientos del cliente...



*El cliente es la persona clave en el proyecto, según sus necesidades o deseos se identifica el proyecto*



### *Tipos de cliente en los proyectos:*

- **El beneficiario:** Para quien va dirigido el proyecto y quien recibe el beneficio directo de los productos del proyecto.

**Ejemplo:**

- Compradores de vivienda.
- Clientes de la compañía que comprarán un nuevo producto que será desarrollado mediante un proyecto.
- Cliente interno: funcionarios de la entidad que utilizarán los servicios del proyecto de instalación de red del departamento de sistemas.



- **El financiador:** Quien provee el dinero o recursos para ejecutar un proyecto que beneficiará un grupo de personas definido.

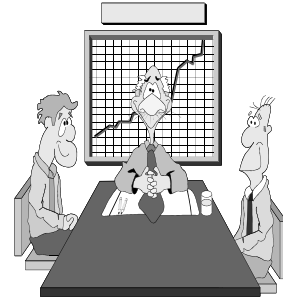
**Ejemplo:**

- El municipio, la ONG.
- Los accionistas del proyecto.
- Los accionistas de la compañía.
- El inversionista del proyecto de construcción.
- El ministerio, la secretaría de salud.

- **El Proveedor:** El proveedor es un actor que debe ser involucrado en el proyecto para asegurar calidad en los procesos y en los productos.
- Otros actores que deben ser considerados: Estado, Sociedad, Competencia.

*Hace parte fundamental de las funciones del gerente del proyecto la identificación del o de los clientes.*

*El proyecto debe estar encaminado a la satisfacción de las necesidades o requerimientos del cliente.*



## 3. los proyectos y las Organizaciones

*Por qué son importantes los proyectos en las organizaciones ?*

- Proyectos son vitales para el crecimiento de las organizaciones.
- La planeación organizacional forma las bases para el desarrollo de los enfoques de proyectos en apoyo a la misión de la organización.
- Por medio de proyectos se diseñan y ejecutan las estrategias organizacionales.
- Proyectos exitosos por sí solos pueden no ser suficientes para el éxito de la empresa, sin embargo, proyectos apropiados, escogidos adecuadamente apoyan y contribuyen a la estrategia empresarial.
- El gerente del proyecto puede no tener la perspectiva suficiente para ver la relación del proyecto con las estrategias de la empresa. Esto es responsabilidad del gerente de la organización (dueño del proyecto).

**Los proyectos apuntan al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, así mismo contribuyen al alcance de la misión**



## 4. la gestión

### *Qué es la gestión de proyectos ?*

- Conjunto de técnicas y procesos para administrar de manera eficaz y eficiente un proyecto.
- Identificar necesidades del cliente
- Crear una estructura flexible y temporal
- Un sistema de planificación y control
- Un proceso de gestión del ambiente y los riesgos.

*La gestión de proyectos incluye varias actividades tales como:*



- Definición de necesidades
- Organización - presupuesto
- Gestión de equipos, División del trabajo
- Planificación, control y Evaluación
- Gestión de riesgos

*una buena gestión debe cumplir, entre otras, estas condiciones:*

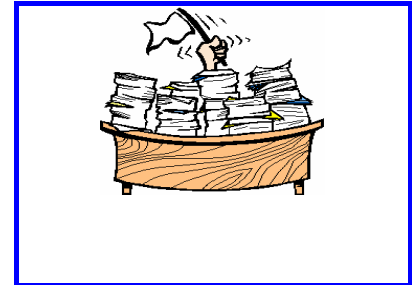
- Fuerte compromiso del equipo y la dirección
- Gestión equilibrada de los costos, del tiempo y de la calidad
- Satisfacción del cliente y los principales actores
- Desarrollo del equipo en gestión

*...Sin embargo, es común que en los proyectos ocurra lo siguiente:*

- Incumplimiento de plazos y presupuestos
- No alineamiento con los requerimientos del cliente
- Confusión en roles de los participantes
- Ajustes continuos
- Desinformación en los distintos niveles involucrados continuos, en detrimento de la calidad de los procesos.....

## Cuáles son los principales problemas que se presentan en los proyectos ?

- ◆ Ambigüedad en los objetivos
- ◆ Planificación insuficiente
- ◆ Estimaciones demasiado optimistas
- ◆ Falta de disponibilidad de recursos en las fechas previstas
- ◆ Variaciones de los precios de los insumos
- ◆ Falta de compromiso: el equipo y la dirección
- ◆ Problemas de comunicación
- ◆ Conflictos entre los departamentos
- ◆ Sistema de información ineficaz
- ◆ Cambios anárquicos
- ◆ Problemas técnicos imprevistos
- ◆ Secuencia de actividades inadecuada y variación de actividades críticas



## 5. el gerente Quién es y que hace el gerente del proyecto ?

- Quien integra los componentes y fases del proyecto en un todo coherente.
- Quien une diversos profesionales de diferentes campos, que trabajan en el proyecto.
- Quien toma las decisiones importantes sobre cuestiones técnicas, especialmente cuando las opiniones de los técnicos del equipo difieran.
- Quien sostiene el curso del proyecto para encarar las diversas fuerzas en contra, o lo redirecciona cuando estas no pueden ser resistidas.
- Quien crea la imagen del proyecto, lo vende a la comunidad y a las posiciones de autoridad.
- Quien maneja las relaciones sensibles entre el proyecto y su medio ambiente social, político, empresarial y Tecnológico.





*Las responsabilidades de un líder o gerente de proyectos son::*

- Resolver prontamente los conflictos.
- Mantener contactos regulares con los informantes claves.
- Manejar el equipo del proyecto.
- Monitorear el desempeño de todos los niveles.
- Asegurarse de que los problemas y las acciones correctivas son identificados prontamente.
- Tomar decisiones en todos los niveles requeridas para alcanzar los objetivos.
- Entregar productos esperados en cada etapa del proyecto, a tiempo y dentro del presupuesto.

## 6. tipos de proyectos

*Los proyectos se pueden clasificar según:*



- Grado de complejidad
- Tecnología que usan
- Según el tipo de producto o servicio que aportan
- Duración
- Según el tipo de beneficio que ofrecen
- Según la infraestructura que implementan
- Según el tipo de cliente

*Los proyectos se pueden agrupar por tipologías según estas características:*

**1. Duros**

**2. Blandos**

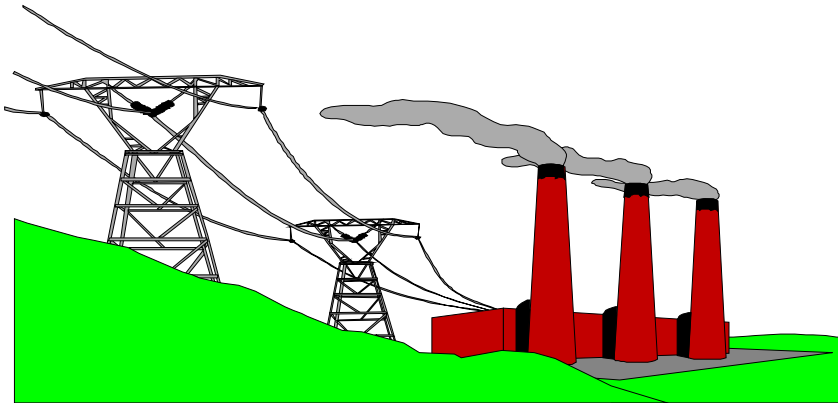
**3. Mixtos**

**4. Sociales**

**5. Privados**

### Ejemplos

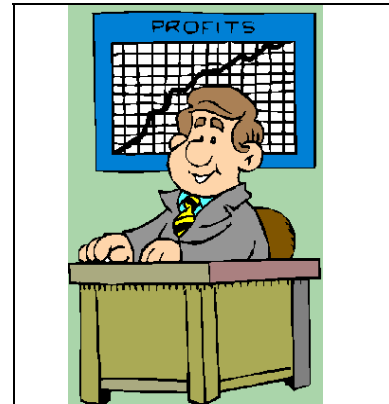
El desarrollo de un nuevo producto  
El montaje de una empresa  
La ampliación de una línea de producción  
El montaje de un sistema de información  
El desarrollo de una nueva tecnología  
La realización de un evento deportivo  
La construcción de una obra civil  
Un proyecto de inmunización de niños  
Un proyecto de capacitación de adultos



## 7. El ciclo de vida del proyecto

*Fases o momentos del proyecto desde la perspectiva del que ejecuta el proyecto:*

1. Identificación
2. Planificación
3. Ejecución
4. Evaluación



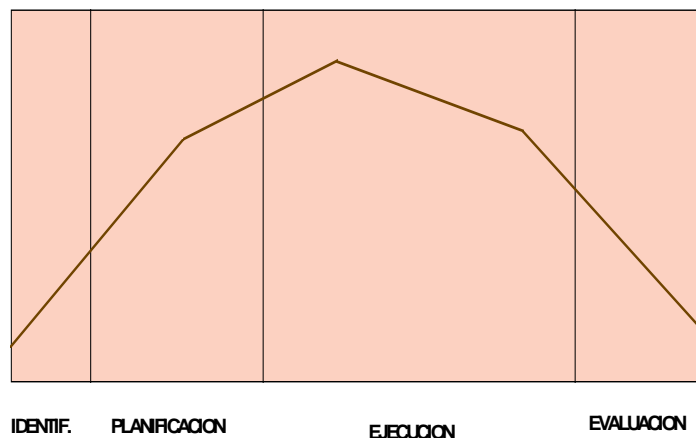
**1er Momento La identificación** - En la cual se escoge la mejor idea de proyecto para satisfacer nuestra necesidad.

**2do Momento La planificación** - En la cual se programa y diseña la mejor forma de hacer el proyecto.

**3er Momento La ejecución** - En la cual se lleva a cabo el proyecto y sus productos

**4to Momento La terminación y evaluación** - En la cual se termina el proyecto y evaluamos los resultados y productos.

*La gráfica muestra el nivel de esfuerzo realizado comunmente en cada una de las etapas típicas de un proyecto.*



**BIBLIOGRAFÍA GENERAL DEL CURSO DE GERENCIA DE PROYECTOS  
UNI VERSIDAD DEL VALLE 2001**

- Baca Urbina, Gabriel. (2000). *Evaluación de Proyectos*. Cuarta edición. Edit. Mc Graw – Hill.
- Baguely, Philip (1996). *Como gestionar proyectos con éxito*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Baker, Sunny; Baker Kim (1999). *Administre sus Proyectos*. México: Prentice Hall.
- Burke, Rory (1994). *Project Management Planning and Control*, Second Edition, John Wiler and Sons, Chischester, UK.
- Cerda Gutiérrez, Hugo (1994). *Cómo Elaborar Proyectos*. Bogotá: Colección Mesa Redonda MAGISTERIO.
- Cleland D.; King W.R. *Manual para la administración de proyectos*. Editorial CECSA, México 1990.
- Companys Ramón, Corominas Albert (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Drudis, Antonio. *Planificación, Organización y Gestión de Proyectos*. Ediciones Gestión 2.000. S.A., Barcelona.
- Erossa M., Victoria E. (1999). *Proyectos de Inversión en Ingeniería, su metodología*. México: Ed. Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Fontaine, Ernesto (1998). *Evaluación Social de Proyectos*. Bogotá: Ed. Alfaomega – Univ. Católica de Chile.
- Godet, Michael (1995). *De la anticipación a la acción*. México: Ediciones Alfaomega S.A.
- Guido, Jack; Clements, James (1990). *Administración Exitosa de Proyectos*. Buenos Aires: Internacional Thompson Editores, S.A.
- Graham, Robert J.; Englund, Randall L. *Administración de proyectos exitosos. Fundamentos para los gerentes de proyectos*. Prentice Hall. Mexico 1999.
- Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. *Papeles de Trabajo*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2004-2006.
- Haynes, Marion E. (1992). *Administración de Proyectos. Desde la idea hasta la implantación*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Hernández H.; Hernández V. (2000). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Ed. ECAFSA.
- ILPES. *Guía para la presentación de proyectos*. Grupo de Cultura Económica.
- Keith Lockier, James Gordon (1984). *Critical Path Analysis*. Pitman Publishing - London. UK.
- Lefebvre, Rejean (1993). *Notas de Clase: Gestión de Proyectos*. Cali: Universidad del Valle
- Lock, Dennis (1992). *Project Management*. Fifth Edition. England: Gower Publishing Company Limited.
- Lockyer, Keith; Gordon, James (1991). *Critical Path Analysis and other Project Network Techniques*. Fifth Edition. Londres: Pitman Publishing.

- Mendez L., Rafael A. (1996). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ed. Fotolito Herbol Ltda.
- Miranda, Juan José (1999). *Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y Evaluación*. 3ª Edición. Bogotá: Ed. MM.
- Mokate, Karen Marie. CASTRO RODRIGUEZ, Raúl (1996), (1998). *Evaluación Económica y Social de proyectos de inversión*. Bogotá: Facultad de Economía. Edit. Uniandes.
- Mokate, Karen Marie (1998). *Evaluación Financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Facultad de Economía. Edit. Uniandes.
- Overseas Development Administration, ODA (1995). *A Guide to Social Analysis for Projects in Developing Countries*. Londres: HMSO.
- Piedrahita M. (1998). *Santiago Gerencia de Proyectos. Una visión integrada*. Segunda edición. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- PMBOK - Guide. Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMI – Pennsylvania EUA. 2004.
- Puerta Z. Antonio (1997). *Evaluación y Sistematización de Proyectos Sociales*. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.
- Rabey, Gordon (1994). *Cómo Supervisar un Equipo*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- Sanín A., Héctor (1992). *Manual de Administración de Proyectos de Desarrollo Local, volumen III: Ejecución y Gerencia y Guía del Instructor*. Quito: IULA – CELCADEL.
- Sanín A., Héctor (1996). *Manual del Instructor para cursos sobre el ciclo de los proyectos de desarrollo local*. Quito: IULA - CELCADEL Programa regional de capacitación y apoyo institucional a los gobiernos locales de América Latina y el Caribe, PCM. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sapag Nassir (1993). *Criterios de Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.
- Sapag Nassir; Sapag, Reinaldo (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta edición. Santiago de Chile: Ed. Mc Graw Hill.
- Solarte P, Leonardo (1994), (1999). *Notas de Clase: Gestión de Proyectos*. Cali: Universidad del Valle.
- Trevor L.Young (1993). *Implementing Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK
- Trevor L.Young (1993). *Planning Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK
- Trevor L.Young (1993). *Leading Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK
- Urbina Baca. (1990). *Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.
- Varela Rodrigo. *Evaluación Económica de Inversiones*. Edit. Norma.
- Varela V., Rodrigo (1997). *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión*. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia S.A.
- Weiss W. Joseph; Wysocki, K. Robert (1994). *Dirección de Proyectos. Las fases de su desarrollo*. Edit. Addison – Wesley Iberoamericana, S.A. U.S.A.