CAPITULO III

ADMINISTRACION DE PROYECTOS

3.1 Introducción.

Desde el punto de vista administrativo, un proyecto puede ser definido como una empresa no repetitiva con metas de especificaciones de calidad, de tiempo de ejecución y financieras, que implican la coordinación de recursos humanos y materiales actuando unificadamente en una organización definida y temporal.

Las actividades de los proyectos son escencialmente temporales. El sistema administrativo, la organización y los sistemas informativos tienen siempre problemas de definición del trabajo, de asignación de responsabilidades, de presupuesto y de implementación de los mismos sistemas.

Es por estas razones que la Administración de Proyectos suministra un enfoque de solución a los complejos problemas administrativos que se presentan en el desarrollo de proyectos de plantas industriales, tratándolos en un esfuerzo de conjunto y multidisciplinario.

En consecuencia, y a manera de definición, la administración de proyectos puede ser descrita como la planeación, programación, dirección y control de los recursos de una compañía asignadas a un proyecto de relativamente corto tiempo, para la realización de metas y objetivos específicos, a través del uso de personal controlado funcionalmente (jerarquía vertical) asignado a un proyecto específico.

3.2 Objetivos en la Administración de Proyectos.

El objetivo de la Administración de Proyectos se centra en hacer más eficiente el uso de los recursos como mano de obra, equipos, servicios, materiales, capital e información tecnológica de forma que los objetivos de la compañía puedan ser alcanzados dentro del presupuesto, programa y nivel de

seado técnicamente, apegado a los factores del medio ambiente legal, so--- cial, político, económico y tecnológico.

Entre otros, los objetivos principales que se pretenden con la administración de proyectos se cuentan:

- Identificar los principios bajo los cuales se realizará el trabajo.
- Definir la importancia de la planeación y determinar el trabajo por realizar.
- Definir la organización y clasificación del trabajo.
- Definir la determinación e integración de las necesidades de recursos humanos y materiales y asegurar su disponibilidad para la ejecución del -- trabajo.
- Definir la importancia de la dirección y asignación de responsabilidades sobre el comportamiento del trabajo necesario para el cumplimiento de -- los objetivos y metas de la empresa.
- Definir la importancia del control como un sistema de revisión que asegure el cumplimiento efectivo de los objetivos.

3.3 Las funciones administrativas.

Las funciones administrativas pueden definirse brevemente a continuación - en términos de principios y funciones desarrolladas, con orientación hacia la administración de proyectos. Estas son:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control

Planeación.

La planeación en su concepto más general, puede ser descrita como la fun-- ción de seleccionar los objetivos de la empresa y el establecimiento de -- las actividades necesarias para alcanzarlos. En el ambiente de proyectos, puede ser descrita como el establecimiento de un predeterminado curso de -

acción orientado a la consecución de una meta involucrando un proceso de - toma de decisiones y selección entre alternativas.

De esta manera, el proceso de planeación define las acciones y actividades, el tiempo de realización y costo estimado y las tareas por realizar. Además, debe indicar qué materiales, equipos, servicios, personal y otros recursos son necesarios.

Una característica importante que debe poseer el plan del proyecto, es que debe ser suficientemente flexible para permitir cambios en cualquier aspecto del proyecto.

Organización

El término organización se puede definir como el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia para realizar tareas seleccionadas bajo condiciones dadas, con objeto de alcanzar metas y objetivos.

Una organización formal puede conocerse como una jerarquía de puestos y tareas consistente de 4 componentes básicos:

- El trabajo divisionalizado para facilitar su ejecución.
- Personal, su experiencia, su competencia y comportamiento.
- El ambiente bajo el cual se ejecuta el trabajo.
- Las relaciones entre las personas o unidades de trabajo.

Los pasos a seguir para establecer una organización formal son:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Dividir el trabajo requerido en actividades.
- Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o quien desempeñe el trabajo.
- Definir las obligaciones y proporcionar los medios para cada actividad o grupo de actividades.
- Asignar personal calificado o factible de desarrollo.
- Informar a c/miembro de sus actividades y sus relaciones con otros miembros en la empresa.

Integración

La actividad de la integración dentro del ambiente administrativo es la - de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una -- adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura. Esto se logra elaborando un plan de organización con identificación de puestos disponibles, le-- vantando un inventario y evaluando la fuerza administrativa existente y -- disponible y comparando con las necesidades pronosticadas.

Dirección

La función administrativa dirección se ocupa de la implementación y conducción de los planes aprobados para alcanzar los objetivos fijados. La di-- rección implica, entre otros, lo siguiente:

- Asignar personal y vigilar la mejor selección para cada puesto.
- Entrenamiento de individuos y grupos de trabajo en el desarrollo de sus- responsabilidades.
- Supervisar, dando instrucciones, orientación y normas de comportamiento.
- Delegación de responsabilidades y autoridad, así como asignación de trabajo.
- Motivar al personal en el desempeño de su trabajo (promociones).
- Asesoramiento para el mejor desempeño del trabajo.
- Coordinación, vigilando que las actividades se realicen en relación a su importancia y con un mínimo de conflictos.

Control

El control es un proceso de 3 pasos para medir el progreso hacia un objetivo, evaluar lo que falta por hacer y tomar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Estos tres pasos son:

- Medir: es el determinar el grado de progreso que se tiene hacia el al-- cance de los objetivos a través de reportes.
- Evaluar: es la determinación de las causas y posibles modos de actuar sobre las desviaciones de lo planeado.
- Corregir: es tomar la acción correctiva a un desempeño desfavorable o poco usual.

El administrador del proyecto es el responsable de que se alcancen las metas y objetivos del grupo de proyecto y de la organización, comparando entre los resultados obtenidos y lo preestablecido en la planeación.

En lo que resta de este trabajo se efectúa un análisis más profundo de los aspectos más relevantes de la planeación, organización, integración, dirección y control de la administración de proyectos.