

Unidad VI: Administración de proyectos

6.1 Situación actual del entorno

La actividad más importante que se realiza en una empresa u organización es tomar decisiones. Según el esquema de Forrester, no por clásico menos vigente, las tres fases de toda decisión son: información, decisión y acción. La primera refleja la necesidad de tener la máxima información para una adecuada toma de decisiones, la segunda establece las acciones necesarias para elegir la mejor alternativa, y la tercera está conformada por las actividades necesarias para implantar tal alternativa.

Para calibrar la importancia que la captación y estructuración de la información tiene para una adecuada toma de decisiones en la empresa deberá llevarse a cabo lo que podemos denominar «análisis de la información». Este análisis consistirá en determinar cuáles son los diferentes factores que afectan a la toma de decisiones en la empresa, es decir, qué tipos de factores existen en la empresa que influyan en sus decisiones. Una vez identificados dichos factores, hay que plantearse cómo estructurarlos de forma apropiada y qué criterio o método de clasificación de estos factores es conveniente utilizar.

6.2 Fundamentos

Hoy en día contamos con innumerables herramientas para la administración de proyectos, pero es desde hace poco que se han ido analizado por parte de los investigadores operacionales los problemas gerenciales asociados con los mismos. La estructura desagregada del trabajo, los paquetes de trabajo, los diagramas de red, los diagrama de Gantt, y las redes pert/cpm constituyen recursos necesarios para completar la actividad en el menor tiempo posible y con

el mínimo de fallas. En muchos proyectos, las limitaciones en mano de obra y equipos hacen que la programación sea difícil, pero estos métodos nos ayudan a identificar los instantes del proyecto en que estas restricciones causarán problemas y de acuerdo a la flexibilidad permitida por los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permite que el gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas.

Es importante que los nuevos administradores conozcan todos estos aspectos, debido a que un factor de éxito muy importante para las organizaciones y garantiza que se logren los objetivos del proyecto en el tiempo previsto y con el presupuesto asignado, y entender que la administración de los nuevos tiempos tiene que saber enfrentar los nuevos retos a medida que se organizan y controlan los proyectos individuales.

6.3 Etapas de la administración de proyectos

El desarrollo de proyectos constituye un elemento fundamental del proceso general de planeación, no sólo por su relación directa con la fase de programación, de la que forma parte; sino sobre todo, porque en los proyectos se reproducen integralmente las diferentes fases del proceso antes mencionado: diagnóstico, programación, discusión-decisión, formulación y selección de alternativas, instrumentación y evaluación; aunque su denominación sea diferente: origen y antecedentes; planteamiento del problema; ubicación y justificación; objetivos y metas o preguntas de investigación e hipótesis; acciones, medios y estrategias o diseños de investigación; recursos humanos y organización; infraestructura disponible; previsiones de instrumentación, evaluación y control.

6.4 Metodología de administración de proyectos

Dicho por Hammer y Champy (1994): "Un conjunto de principios sentados hace más de dos siglos ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño

de los negocios durante los siglos XIX y XX... llegó la hora de descartarlos totalmente y adoptar nuevos principios. La alternativa es que las corporaciones cierren sus puertas y se retiren de los negocios. La elección es así de sencilla y dura".