

Tema 1:

Organización del Proyecto

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

1. Ser temporal o de duración finita
2. Centrada en el objetivo
3. Flexible
4. Debe permitir la toma de decisiones en forma rápida
5. Considerar o estructurar la participación en el proyecto de grupos y unidades institucionales o entidades ajenas a la ejecutora

MODELOS DE ORGANIZACIÓN PARA EJECUTAR PROYECTOS

1. Modelo funcional

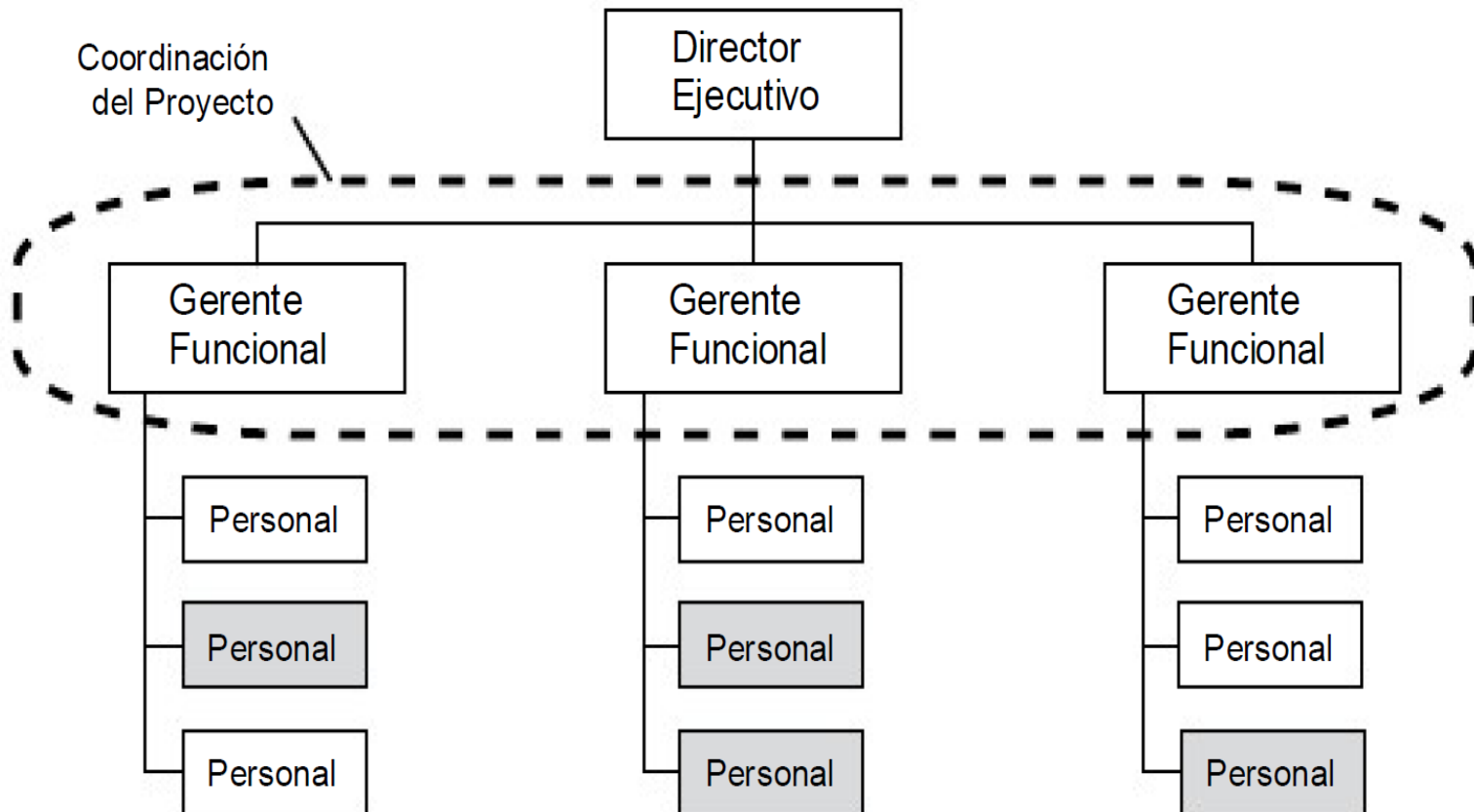
2. Modelo exclusivo o adhoc

3. Modelo matricial

MODELO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

1. Estructura funcional permanente
(forma diluida)
2. Estructura funcional permanente
(con coordinador)
3. Estructura funcional permanente
(con jefe técnico)

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DILUIDA



(Las casillas sombreadas representan al personal involucrado en actividades del proyecto)

VENTAJAS DEL MODELO FUNCIONAL

- Flexibilidad y utilización eficaz del RRHH
- Alta calidad técnica en cada especialidad
- Transferencia de conocimientos
- Espíritu de cuerpo a nivel de especialidad
- El RRHH puede trabajar en varios proyectos

DESVENTAJAS DEL MODELO FUNCIONAL

- Difícil determinar la responsabilidad
- Visión parcial del problema
- Coordinación demasiado compleja
- Poca motivación e innovación
- Los jefes realizan trabajos más operativos que gerenciales

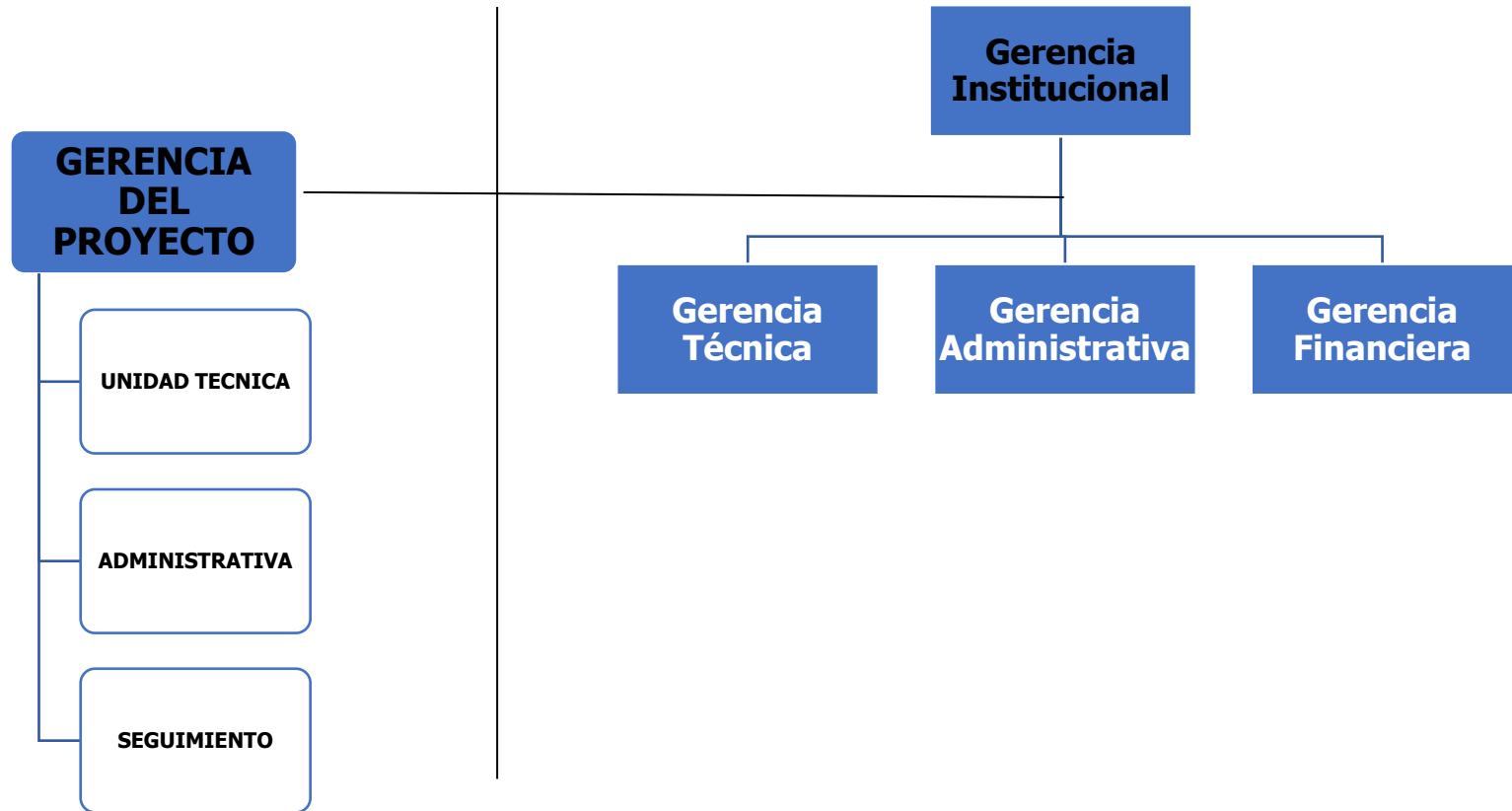
MODELO EXCLUSIVO PROYECTIZADA O ADHOC

Es una estructura separada de la institución dueña del proyecto, debe de realizar por si misma todas las actividades, tanto técnicas como administrativas.

MODELO EXCLUSIVO PROYECTIZADA O ADHOC

1. Exclusiva de Administración del proyecto.
2. Exclusiva de Administración de los contratos.
3. Exclusiva Mixta.

ORGANIZACIÓN EXCLUSIVA



VENTAJAS DEL MODELO EXCLUSIVO

- Maximiza la autoridad del director del proyecto.
- Jefes con perspectiva multidisciplinaria realizan más trabajo gerencial que operativo.
- Delegación de autoridad
- Espíritu de cuerpo a nivel de equipo

DESVENTAJAS DEL MODELO EXCLUSIVO

- Organización de altos costos
- Se duplican los servicios
- Escasez de especialistas. No se pueden retener al finalizar el proyecto.
- No se capitaliza la experiencia en la ejecución de los proyectos.

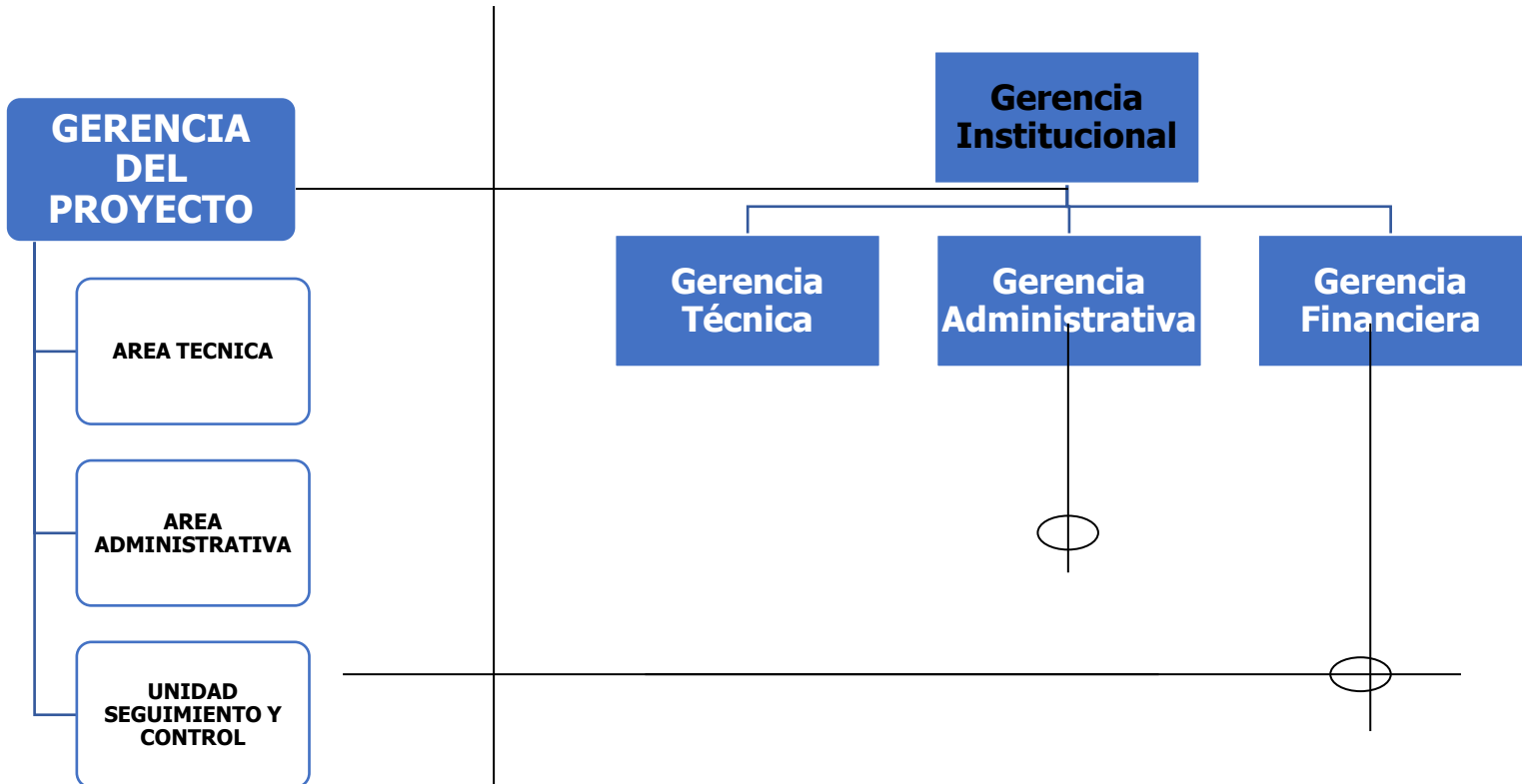
MODELO MATRICIAL

- Tipo de organización distinta de la estructura organizacional de la entidad ejecutora pero está muy relacionada.
- El recurso humano y la mayoría de las veces los recursos materiales se obtienen de las unidades funcionales permanentes de la institución dueña.

MODELO MATRICIAL

- Este modelo permite combinar la utilización de la estructura funcional y la organización creada específicamente para el mismo (parte exclusiva).
- Este modelo favorece la ejecución de proyectos de investigación, desarrollo institucional, entre otros.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



VENTAJAS DEL MODELO MATRICIAL

- Se asigna mayor importancia al proyecto al nombrar una persona como jefe.
- Flexibilidad en el uso de los recursos humanos y materiales.
- Se capitaliza la experiencia en la ejecución del proyecto.
- Espíritu de cuerpo a nivel de objetivos.

DESVENTAJAS DEL MODELO MATRICIAL

- Posibilidad de conflictos entre las unidades funcionales y el jefe del proyecto.
- La persona ubicada en el nivel intermedio depende de dos jefes.
- A veces no se cuenta en la institución con el personal idóneo para seleccionar al jefe del proyecto.

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

**NO EXISTE UNA SOLA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA PERFECTA PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS**



CRITERIOS PARA SELECCIONAR EL MODELO DE ORGANIZACIÓN

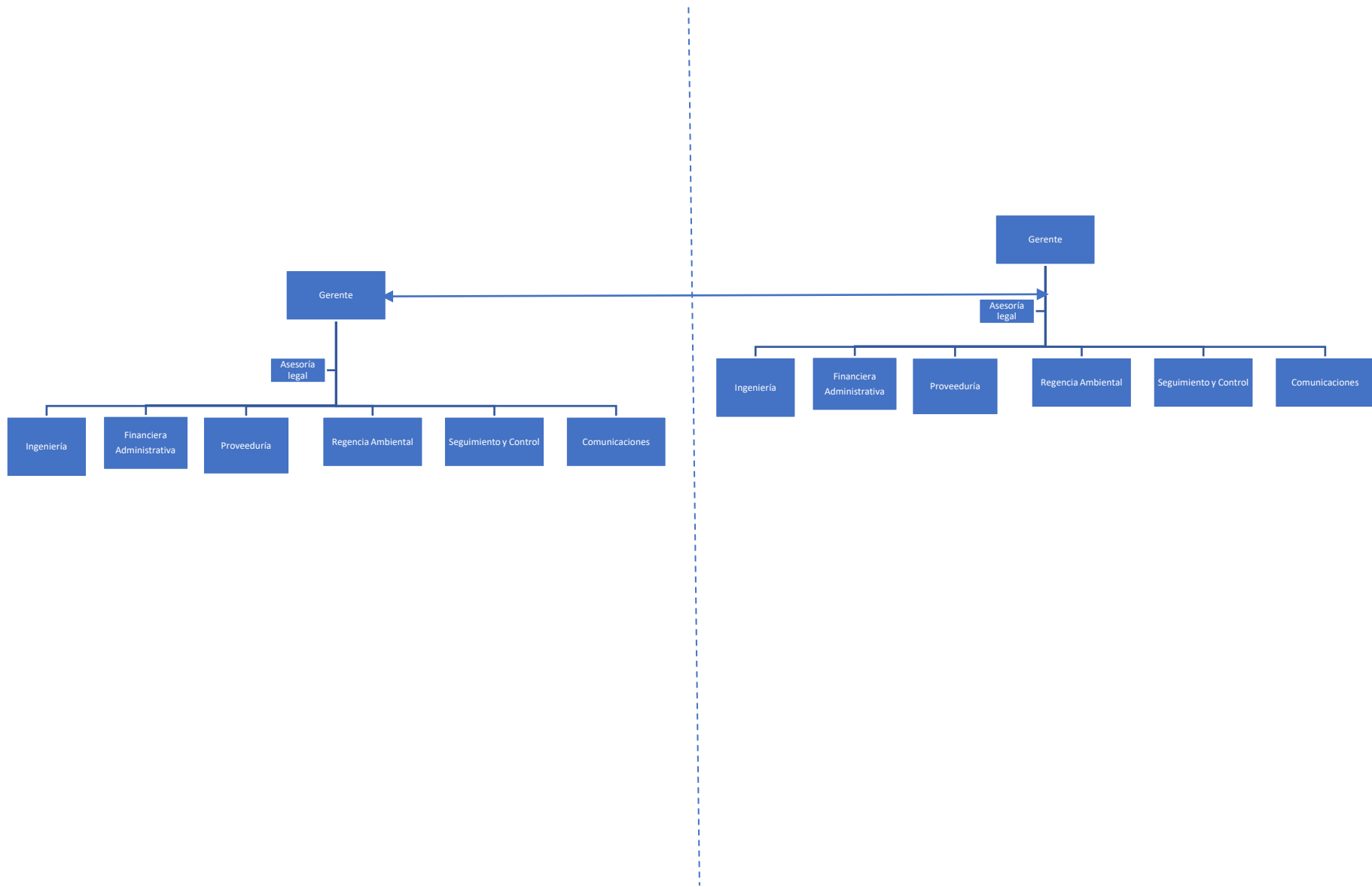
- TAMAÑO
- COMPLEJIDAD
- NATURALEZA
- CAPACIDAD INSTITUCIONAL
- TECNOLOGÍA
- COSTO DEL PROYECTO
- OTROS

Para definir el modelo de organización es necesario considerar dos o más criterios.

Planta de Tratamiento

- Defina que estructura organizacional recomendaría usted al Instituto del Agua para el diseño, construcción y equipamiento de una planta de depuración de aguas residuales con tratamiento previo, primario y secundario. El costo del proyecto es de U.S.\$120 Millones y un plazo constructivo de 36 meses.
- Sustente cuáles son los factores para definir esa estructura organizacional.
- Defina además, los requerimientos de recursos humanos de la unidad ejecutora, una breve descripción del puesto, la calificación para el puesto y su remuneración.

Criterios/Modelo	Funcional	Matricial	Exclusiva
Tamaño			
Costo			
Complejidad			
Tecnología			
Duración			



Megaestructura detrás del megaproyecto

Así se organizó el Instituto Costarricense de Electricidad para el desarrollo del Proyecto Hidroeléctrico Reventazón. Las dos columnas jerárquicamente por debajo de la dirección son parte de la capacidad instalada del ICE.

