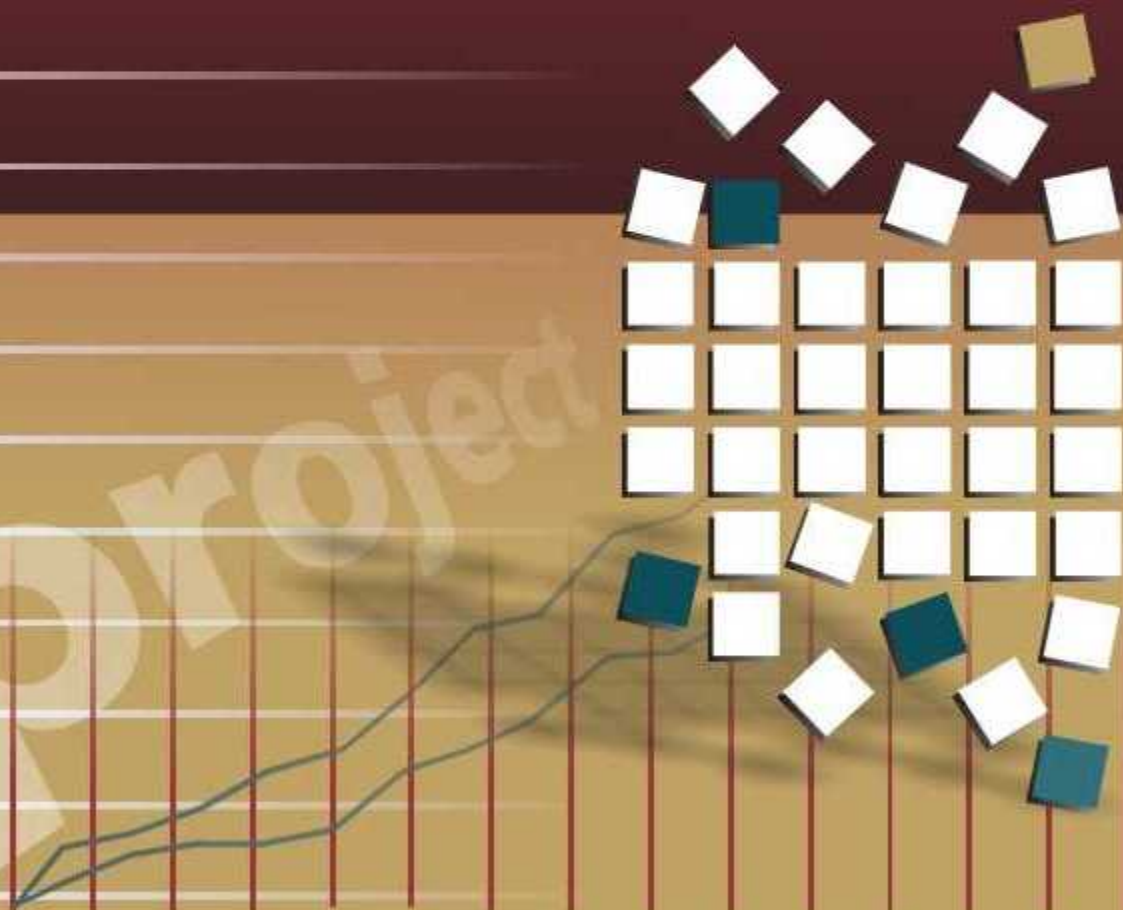




# CLAVES PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

CÓMO GESTIONAR PROYECTOS  
EN CONDICIONES DE RIESGO



Auspiciado por

**ALTA DIRECCIÓN**

La Escuela de Negocios  
con mayor presencia en  
Hispanoamérica



Pablo Lledó  
Gustavo Rivarola

El uso de este libro en formato PDF es personal, transferirlo a terceros es delito. Puedes contribuir con tu ética profesional adquiriendo el libro por U\$ 2,90 desde [www.pablolledo.com](http://www.pablolledo.com).

Pablo Lledó & Gustavo Rivarola: Claves para el éxito de los proyectos. Argentina, (2004).

® Pablo Lledó y Gustavo Rivarola (2004)  
info@masconsulting.com.ar

Lledó, Pablo

Claves para el éxito de los proyectos: cómo gestionar proyectos en condiciones de riesgo / Pablo Lledó y Gustavo Rivarola. - 1ª. ed. - Buenos Aires: el autor, 2004  
320 p. ; 23x18 cm.

ISBN 987-43-7242-7

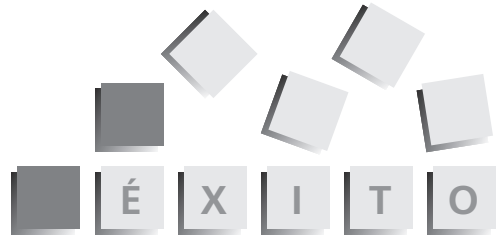
1. GESTIÓN I. RIVAROLA, GUSTAVO II. TÍTULO  
CDD 658.4



I.S.B.N. N° 987-43-7242-7

Todos los derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial sin la previa autorización de sus autores.



*Las empresas necesitan desarrollar proyectos que exigen estructuras y tratamientos distintos a los tradicionales. Estos proyectos, con sus limitaciones de recursos y tiempos, precisan de la participación de ejecutivos con diversas competencias, procedentes de distintas áreas de la organización, lo cual genera situaciones y conflictos no habituales.*

*Tal es el caso de la incorporación o venta de equipos, la internalización o tercerización de una división de negocios, la apertura o cierre de una planta, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o cualquier otro emprendimiento en particular, que haga imprescindible el concurso de representantes de buena parte de la organización.*

*Este libro brinda el soporte metodológico necesario para conducir proyectos de manera exitosa respetando los lineamientos generales de los organismos internacionales más reconocidos.*

*La estructura del libro se divide en 3 módulos:*

- Introducción a la administración de Proyectos**
- Gestión de equipos de trabajo**
- Administración de riesgos del Proyecto.**

*El texto incluye una amplia gama de ejemplos fáciles de comprender basados en proyectos de la vida real.*



► **PABLO LLEDÓ** - Master of Science in Project Analysis, Finance & Investments, University of York, England.

**GUSTAVO RIVAROLA** - MBA in Finance & Master of Science in Management of Information Systems, University of Pittsburgh, USA. ◀



Pablo Lledó & Gustavo Rivarola han ayudado a guiar proyectos de desarrollo de negocios en compañías multinacionales alrededor del mundo. Han coordinado programas de capacitación de Project Management para ejecutivos, iniciado compañías, vendido nuevos productos, ayudado a grandes empresas en la implementación de sus proyectos y asistido a empresas en la reingeniería de sus operaciones para alcanzar una mayor eficiencia.



A:  
Marcela y Máximo  
Mis padres

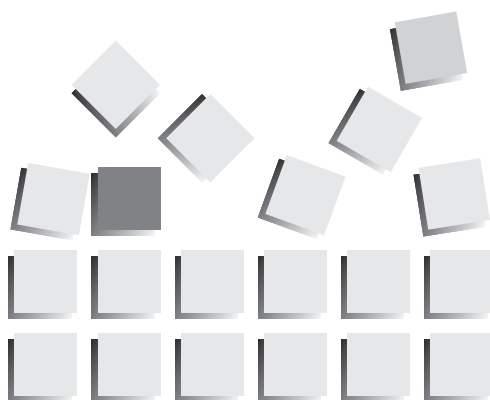
PABLO LLEDÓ

A:  
Mariela y Tomás  
Mis padres

GUSTAVO RIVAROLA

Agradecimientos:

- ❑ **UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, IRVINE**  
*por habernos dado los pilares fundamentales para el desarrollo de este libro.*
- ❑ **ALTA DIRECCIÓN ESCUELA DE NEGOCIOS**  
*por el apoyo permanente para la concreción de este proyecto.*
- ❑ **MASCONSULTING** (Florenca Millán, Sebastián Balverde, María Lilia Rosselot)  
*por la colaboración en el proceso de edición de esta obra.*
- ❑ **KUME** (Cecilia Loyola y Cecilia Greco)  
*por el diseño gráfico de las tapas del libro.*



# Í N D I C E

## DE CONTENIDOS

□ PRÓLOGO .....	9
□ <b>MÓDULO I - INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</b> .....	11
<b>1. Conceptos básicos de administración de proyectos</b> .....	13
1.1. Proyecto y administración de proyectos .....	13
1.2. La restricción triple .....	16
1.3. Habilidades del administrador de proyectos .....	18
1.4. Planificación del proyecto .....	20
1.5. Project Management Institute (PMI) .....	21
<b>2. Alcance del proyecto</b> .....	23
2.1. Procesos del alcance del proyecto .....	23
2.2. Criterios de selección de proyectos .....	24
2.3. Inicio del proyecto .....	25
2.4. Alcance del proyecto vs alcance del producto .....	28
2.5. Declaración del alcance - Plan del proyecto .....	29
2.6. Estructura de División del Trabajo (EDT) .....	30
2.7. Cuenta de control y paquete de trabajo .....	32
2.8. Verificación del proyecto y Control de cambios .....	32
<b>3. Gestión de tiempos</b> .....	35
3.1. Procesos de la gestión de tiempos .....	35
3.2. Secuencia de actividades .....	36
3.3. Duración de las actividades .....	38
3.4. Programación del proyecto - Diagramas de red .....	39
3.5. Tiempos de inicio y terminación .....	40
3.6. Holguras .....	42
3.7. Ruta crítica .....	43
3.8. Herramientas de agenda .....	44
<b>4. Gestión de costos</b> .....	47
4.1. Procesos de la gestión de costos .....	47
4.2. Planificación de recursos .....	48
4.3. Estimación de costos .....	52
4.4. Histograma de recursos .....	55
4.5. Presupuesto .....	58
<b>5. Gestión de calidad</b> .....	63
5.1. Procesos de gestión de calidad .....	63
5.2. Plan de administración de la calidad .....	63
5.3. Aseguramiento de la calidad .....	67
5.4. Control de calidad .....	67

<b>6. Gestión de recursos humanos</b> .....	71
6.1. Procesos de gestión de recursos humanos .....	71
6.2. Matriz de responsabilidades .....	72
<b>7. Gestión de comunicación</b> .....	75
7.1. Procesos de comunicaciones .....	75
7.2. Análisis de los stakeholders .....	76
7.3. Plan de comunicaciones .....	78
7.4. Informes de los resultados .....	79
7.5. Control de gestión - Análisis del valor ganado .....	79
<b>8. Gestión de riesgo</b> .....	85
8.1. Procesos de gestión de riesgos .....	85
8.2. Identificación de riesgos .....	86
8.3. Análisis cualitativo para priorizar riesgos .....	88
8.4. Análisis cuantitativo para priorizar riesgos .....	90
8.5. Plan de respuesta al riesgo .....	90
<b>9. Gestión de abastecimiento</b> .....	93
9.1. Procesos de gestión de abastecimiento .....	93
9.2. Planeamiento del abastecimiento .....	94
9.3. Tipos de contratación .....	96
<b>10. Integración, ejecución, control y cierre del proyecto</b> .....	99
10.1. Procesos de integración del proyecto .....	99
10.2. Implementación del plan del proyecto .....	99
10.3. Control de cambios .....	101
10.4. Administración de cambios en el alcance .....	103
10.5. Control de agenda .....	104
10.6. Control en la respuesta al riesgo .....	105
10.7. Cierre administrativo vs cierre de contrato .....	107
◆ <b>Preguntas de autoevaluación Módulo I</b> .....	111
<b>□ MÓDULO II - GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</b> .....	115
<b>11. Estructuras organizacionales</b> .....	117
11.1. Tipos de organizaciones .....	117
11.2. Sistemas organizacionales .....	119
11.3. La efectividad de las organizaciones .....	121
<b>12. La administración del cambio</b> .....	123
12.1. Cambio organizacional .....	123
12.2. Pasos para liderar el cambio efectivo .....	127
<b>13. Administración del desempeño</b> .....	131
13.1. Variables que afectan el desempeño individual .....	131
13.2. Las expectativas y el desempeño individual .....	133
13.3. Desarrollar un estándar de desempeño .....	138
13.4. El rol de la motivación .....	141

<b>14. Comunicación</b>	143
14.1. Logrando una comunicación eficaz	143
14.2. Interactuar efectivamente con otros	147
14.3. La percepción y el poder de la influencia	149
14.4. La retroalimentación efectiva	150
14.5. Proveer críticas sin fracasar en el intento	151
14.6. Acciones para una crítica constructiva	153
14.7. La administración de conflictos	153
<b>15. Liderazgo</b>	157
15.1. El liderazgo efectivo	157
15.2. El líder situacional	162
15.3. El líder y el seguidor	163
15.4. Perspectivas para los líderes de equipos de proyectos	165
<b>16. Desarrollo de equipos</b>	167
16.1. Formando equipos efectivos	167
16.2. Obstáculos al buen funcionamiento del equipo	171
16.3. Equipos disciplinados de alto rendimiento	172
16.4. Clima de trabajo colaborativo vs competitivo	172
16.5. Acciones para desarrollar un equipo efectivo	174
16.6. Las decisiones y el equipo de proyectos	179
◆ <b>Preguntas de autoevaluación Módulo II</b>	183
<b>□ MÓDULO III - ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO</b>	187
<b>17. Administración del riesgo</b>	189
17.1. La necesidad por la administración del riesgo	189
17.2. Razones por las que falla un proyecto	192
17.3. Conceptos básicos de la administración del riesgo	195
17.4. Análisis del riesgo vs administración del riesgo	198
<b>18. Planificación del riesgo</b>	201
18.1. Roles de los stakeholders	201
18.2. Adversión al riesgo vs amor al riesgo	203
18.3. Actitud y capacidad para aceptar riesgo	205
18.4. Contratista vs propietario	207
18.5. Hacer vs comprar	211
18.6. Plan de administración de riesgos	213
<b>19. Identificación del riesgo</b>	217
19.1. Técnicas de entrevistas para la identificación de riesgo	217
19.2. Sesgos sobre juicios de expertos	220
19.3. Plantillas de proyectos y listas de revisión	222
19.4. Riesgo en el ciclo de vida del proyecto	225
19.5. Categorías y fuentes de riesgo	228
19.6. Análisis de causa raíz	231

19.7. Registro de riesgo	234
19.8. Identificación del propietario del riesgo	236
<b>20. Análisis cualitativo del riesgo</b>	239
20.1. Beneficios del análisis cualitativo de riesgo	239
20.2. Diferencias entre el análisis de riesgo cualitativo y cuantitativo	240
20.3. Puntajes de riesgo	243
20.4. Interpretación de la matriz de riesgo	246
<b>21. Análisis cuantitativo del riesgo</b>	249
21.1. Proceso de análisis cuantitativo del riesgo	249
21.2. Revisión de estadísticas de negocios	249
21.3. Evaluación de datos	252
21.4. Distribución de probabilidad	255
21.5. Valor esperado	259
21.6. Análisis PERT	262
21.7. Árbol de decisión	265
21.8. Simulación de Monte Carlo	270
21.9. Convergencia de senderos	275
21.10. Otras técnicas cuantitativas	280
<b>22. Plan de respuesta al riesgo</b>	285
22.1. Tipos de respuesta al riesgo	285
22.2. Estrategias para seleccionar respuestas al riesgo	290
22.3. Desarrollo de un plan de respuesta al riesgo	295
22.4. Reservas para contingencias	297
22.5. Señales de alarma	301
22.6. Técnicas prácticas de respuesta ante el riesgo	303
<b>23. Control y monitoreo del riesgo</b>	309
23.1. Monitoreo de riesgo	309
23.2. Control de riesgos	311
23.3. Enfoques prácticos para el control de riesgo	315
23.4. El análisis del valor ganado para controlar riesgos	320
23.5. ¿Cuándo no tomar riesgos?	323
◆ Preguntas de autoevaluación Módulo III	327
□ Bibliografía	333
□ Respuestas a preguntas de autoevaluación	335



**P R Ó L O G O**

*“Sólo un guerrero es capaz de soportar el camino del conocimiento. Un guerrero no puede quejarse o lamentar nada. Su vida es un permanente desafío y los desafíos no son buenos ni malos. Los desafíos son simplemente desafíos. La diferencia básica entre un hombre ordinario y un guerrero es que el guerrero toma todo como un desafío, mientras que el hombre ordinario toma todo como una bendición o una maldición.”*

**DON JUAN, chamán tolteca.**

**N**o me cabe la menor duda de que estos dos guerreros de las “arenas de proyectos”, han sabido triunfar en su desafío de escribir un libro de Administración de Proyectos. El tema, si bien es técnico, es apasionante y está tratado con profesionalismo e idoneidad, con un estilo que no exige conocimientos previos en la materia.

El libro tiene ponderables méritos propios y cabe destacar la forma en que han estructurado su contenido. En primer lugar, una muy buena introducción a todo lo que comprende la administración de proyectos. Rápida y fácilmente se entra en tema. En segundo lugar, resaltan claramente la importancia que tienen, en los proyectos, variables como los equipos de trabajo, el liderazgo y las comunicaciones. Un proyecto no son sólo números. Y finalmente cierran el trabajo con una atenta y profesional descripción de cómo gestionar el riesgo para una toma de decisiones eficaz y eficiente en la gestión del proyecto.

Estoy seguro de que este trabajo, científico e intelectual, que prologo, es un aporte de gran importancia, que no sólo debe ser analizado por nuestros alumnos del Diplomado en Dirección de Proyectos de Alta Dirección Escuela de Negocios, sino por todos aquellos que tienen responsabilidades en la administración de proyectos.

Cuando los autores me honraron con pedirme que les prologara el libro no dudé un solo instante. Son dos excelentes profesionales que han sabido plasmar en este libro su experiencia profesional y su alta preparación académica.

**JUAN FRANCISCO ESQUEMBRE**

Vicepresidente de Nuevos Proyectos  
Director del Diploma & Major en Dirección de Proyectos  
ALTA DIRECCIÓN ESCUELA DE NEGOCIOS