

# CONTROL DE PROYECTOS

## Tradicionales vs Rupturistas

Carlos Petrella

**Agosto 2007 versión 01**

# EVALUACION DE PROYECTOS

# ¿Cómo evaluar un proyecto?

Instrumentos de medida  
Mediciones consistentes  
Comparaciones de referencia

# ¿Con qué evaluar un proyecto?

Paradigma vigente  
Criterios de medida  
Instrumentos de medida

# PLANTEO

¿Cómo sabemos cuáles son los criterios adecuados para evaluar si un proyecto todavía en carpeta, podrá ser exitoso o eventualmente fracasará?

# HIPOTESIS

Un proyecto rupturista debería ir acompañado por un cambio en los criterios de evaluación.

# Esquema

- Planteo del punto de partida de evaluación de proyectos.
- Los paradigmas vigentes de la evaluación de proyectos.
- Ejemplos de evaluación en que las mejores prácticas fracasan.
- Lo que se puede aprender de los ejemplos referidos.
- Aportes del pensamiento sistémico para encarar proyectos rupturistas.

# **LAS MEJORES PRACTICAS LEGADAS**

# MARCO DE REFERENCIA

- Aceptar los paradigmas vigentes para evaluar.
- Utilizar criterios de medida consistentes.
- Crear los instrumentos de medida apropiados.

# APLICACIÓN PRÁCTICA

- Conocer los instrumentos de medida
- Realizar adecuadamente las mediciones
- Comparar mediciones con la referencia

# **PARADIGMAS VIGENTES**

# LISTA DE PARADIGMAS

- Lo que es una empresa potencialmente exitosa.
- Lo que es una tecnología de discos prometedora.
- Lo que es una fotografía comercialmente aceptable.
- Los criterios para identificar una crisis en un reactor nuclear

# PARADIGMA VIGENTE

UNA EMPRESA ES CONTROLADA  
POR QUIEN TIENE LA  
PROPIEDAD SOBRE SUS  
ACTIVOS

# **¿Cómo evaluar el control sobre una empresa?**

La propiedad del capital accionario

# PARADIGMA VIGENTE

UN DISCO DE COMPUTADORA  
ES MEJOR QUE OTRO SI EL  
COSTO POR BYTE EN MAS BAJO  
Y LA VELOCIDAD DE ACCESO  
ES MAS RAPIDA

# **¿Cómo evaluar una tecnología de discos mejor?**

Menor costo por byte y mayor rapidez

# PARADIGMA VIGENTE

UNA MAQUINA REPRODUCTORA DE  
IMAGENES ES SUPERIOR A OTRA SI  
REPRODUCE LAS IMÁGENES CON  
MAS CALIDAD Y A MAS BAJO  
PRECIO POR UNIDAD.

# ¿Cómo evaluar una reproductora?

Fidelidad de reproducción y  
costo de reproducción

# PARADIGMA VIGENTE

UNA CENTRAL NUCLEAR DEBE SER  
LO SUFICIENTEMENTE SEGURA  
COMO PARA ASEGURAR QUE EL  
REACTOR SE MANTENGA INTACTO  
EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA

# **¿Cómo evaluar un incidente en una planta nuclear?**

Procedimientos de seguridad vigentes  
Realización de inspecciones en el campo

# **EJEMPLOS DE REFERENCIA**

# **APORTE TESTIMONIAL**

UNA EMPRESA ES CONTROLADA POR QUIEN TIENE LOS CONOCIMIENTOS QUE PERMITEN MANEJAR LA CADENA PRODUCTIVA VIGENTE Y FUTURA (La era del conocimiento)

# **APORTE TESTIMONIAL**

UN DISCO DE COMPUTADORA  
ES MEJOR QUE OTRO SI ES  
MAS LIVIANO Y CONSUME  
MENOR ENERGIA (La era de los  
equipos móviles)

# **APORTE TESTIMONIAL**

UNA MAQUINA REPRODUCTORA DE IMAGENES ES SUPERIOR A OTRA SI CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS QUE LOS CLIENTES NECESITAN (Las fotocopiadoras vs las máquinas de fotos) .

# **APORTE TESTIMONIAL**

NO ES POSIBLE ACEPTAR UNA  
CATASTROFE NUCLEAR SI UNO  
ES PARTE DE SUS  
CONSECUENCIAS (Ceguera de  
Chernobyl)

# **APORTES DE LOS EJEMPLOS**

# UN CAMBIO SOCIAL

- El pasaje de la sociedad de industrial a la sociedad del conocimiento no es fácilmente perceptible.
- Solo se va a aceptar un cambio de paradigma cuando ya no se ofrezcan soluciones aceptables.

# UN CAMBIO FUNCIONAL

- Si la función requerida no es la misma posiblemente sea necesario cambiar la forma de evaluar los productos.

# UN CAMBIO DE CLIENTE

- Si cambia el cliente cambia la percepción de los requerimientos sobre el producto

# UN DESASTRE

- Ante un desastre la primera respuesta de los principales afectados es la negación

# **APORTES DEL PENSAMIENTO SISTEMICO**

# HALLAZGOS EVALUCION

- Las “reglas de juego” con las que se examina la experiencia.
- La importancia de observar el sistema desde dentro y desde fuera.
- El desarrollo de opciones para buscar respuestas sistémicas.

# REFLEXIONES FINALES

- La comprensión de las “reglas de juego” legadas y emergentes.
- Los bloqueos del concentrarse sólo en la interna de un proyecto.
- La importancia de apreciar un contexto ampliado con el entorno.
- Construir escenarios futuros como forma de encontrar respuestas.

# Síntesis

- No desconocer el enfoque sistémico para orientarse respecto de la evaluación de proyectos.
- La importancia de aceptar/rechazar las “reglas” usadas en la evaluación de un emprendimiento.