



AREA DE COORDINACION Y PROYECTOS

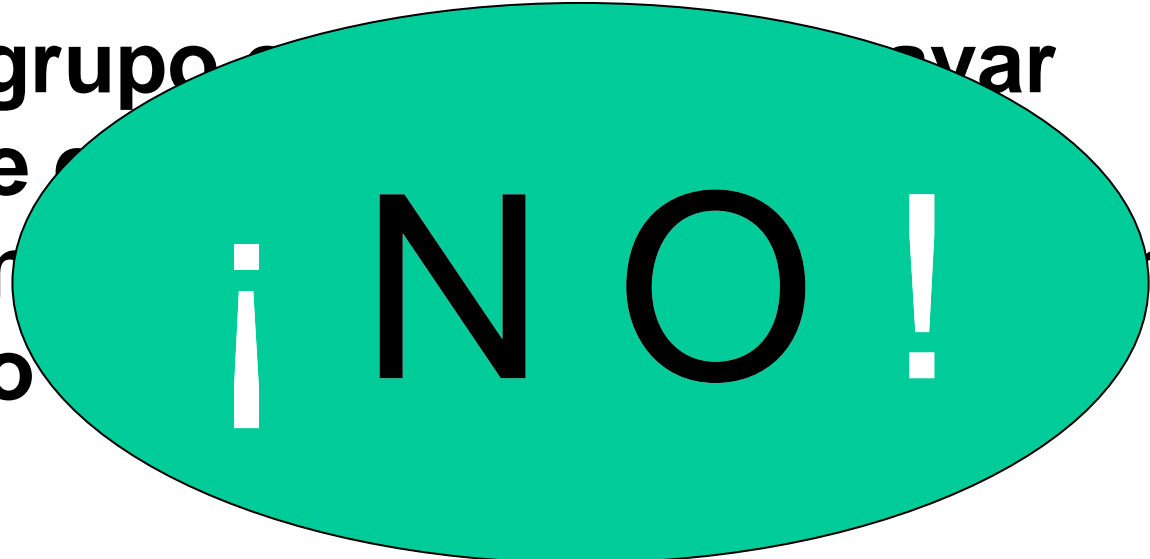
1er. encuentro

sábado 24 de junio de 2006

““Nosotros comenzaremos a cavar desde este lado de la montaña. Usted y su grupo comenzarán a cavar desde el otro lado. Cuando nos encontremos en el centro, habremos hecho un túnel.

**Y si no nos encontramos,
¡habremos hecho dos túneles!””**

““Nosotros comenzaremos a cavar desde este lado de la montaña. Usted y su grupo comenzarán a cavar desde el otro lado. Si no nos encontramos, ¡habremos hecho un túnel!””



Y si no nos encontramos,
¡habremos hecho dos túneles!””

La administración de proyectos es algo más que simplemente dividir las asignaciones de trabajo entre las personas y confiar, en vano, que lograrán el resultado deseado.

De hecho, con frecuencia los proyectos que pudieron haber sido exitosos fracasan debido a esos enfoques de dar por sentadas las cosas.

Las personas necesitan de conocimientos sólidos y habilidades reales para trabajar con éxito en un ambiente de proyectos y así lograr sus objetivos.

Prólogo de ADMINISTRACION EXITOSA DE PROYECTOS de Gido y Clements.

SAFA

**ADMINISTRACION
de PROYECTOS**

Bases y fundamentos

Sala de Informática - Raúl González

Repasemos juntos los principios básicos de la administración de proyectos y cómo aplicarlos dentro del contexto de nuestro mundo real, explicando brevemente sus conceptos y técnicas, tratando de desarrollar con algún ejemplo, cómo queremos trabajar.

Veremos:

La vida de un proyecto.

Las personas: la clave para el éxito del proyecto.

Planificación y seguimiento del proyecto.

Informes.

La vida de un proyecto

Conceptos generales y sus fases:

- Identificación de una necesidad, problema u oportunidad.
- Elección de propuesta de solución.
- Desarrollo y seguimiento del proyecto.
- Fin y evaluación.

Definición de PROYECTO

Es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos.

Tiene un propósito bien definido, expresado en términos de alcance, cronograma y costo.

Ciclo de vida

Los proyectos nacen cuando se identifica una necesidad, problema u oportunidad y el Colegio está dispuesto a proporcionar los recursos para llevarlo a cabo.

A continuación se formulará una o más propuestas de solución teniendo en cuenta las restricciones y, una vez aceptada y aprobada, se realizará la misma.

Sigue...

Ciclo de vida

Administración de proyectos incluye establecer un plan y luego ponerlo en práctica para lograr el objetivo.

Se debe supervisar el progreso para asegurar que todo vaya de acuerdo al plan o tomar acciones correctivas de inmediato.

También existirá un momento final de evaluación.

Atributos de un proyecto

Ayudan a definir el proyecto.

- Objetivo bien definido
- Tareas interdependientes
- Uso de recursos
- Tiempo limitado
- Intento único
- Tiene un cliente o destinatario
- Grado de incertidumbre (**RIESGOS**)

Resultado

El logro del objetivo del proyecto debe ser con satisfacción del receptor del mismo. Alcance completo y finalizado con: calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. CUMPLIR

La administración de proyectos incluye primero establecer un plan y recién luego, ponerlo en práctica. Una vez comenzado, se debe supervisar el progreso para asegurar que todo vaya de acuerdo al plan. Medir el progreso real y compararlo con el planeado. Tomar acciones apenas existan desvíos.

¡Cuando los proyectos son exitosos ganamos todos!

Proceso de la administración

Significa planear el trabajo y después trabajar el plan.

Establecer un plan y luego llevar a cabo ese plan para lograr el objetivo del proyecto.

El esfuerzo principal en la administración de un proyecto tiene que estar centrado en establecer un:

PLAN DE LINEA BASE

que proporcione el plan de ruta para indicar cómo se logrará el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto.

Plan de línea base

Pasos:

- 1. Definir con claridad el objetivo del proyecto.**
- 2. Dividir y subdividir en paquetes de trabajo.**
- 3. Definir las actividades específicas.**
- 4. Presentar el diagrama de red de las actividades.**
- 5. Hacer el estimado de tiempo.**
- 6. Hacer el estimado de costos.**
- 7. Obtener:**

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Plan de línea base

La planeación determina: qué se necesita hacer, quién lo hará, cuánto tiempo se necesitará y cuánto costará.

El resultado es el Plan de línea base, esto lleva tiempo y es fundamental para el éxito.

Dicho plan debe ser viable y estar profundamente analizado antes de iniciar el proyecto en si.

Contenido: fecha de inicio y fin de cada actividad, cantidad y tipo de recurso requerido y presupuesto para cada período.

Luego es “arrancar” de acuerdo al mismo y controlarlo.

Plan de línea base

Una vez iniciado el proyecto es necesario supervisar su avance.

Aquí el proceso incluye medir la evolución real y compararlo con lo planeado.

El líder tiene que estar informado permanentemente de lo que sucede.

Si no se cumple con lo previsto se debe llevar a cabo una acción correctiva para volver al plan.

OJO !!! habitualmente hay que sacrificar algo.

No creer que los problemas desaparecen “solos”.

La VIDA de un proyecto

Fase 1:

IDENTIFICACION DE NECESIDAD

Identificar, preparar y presentar.

Contenido de una solicitud

Propósito: Exponer de forma amplia y detallada lo que se requiere para resolver la necesidad identificada.

1. Descripción del trabajo.
2. Requisitos.
3. Que entregar.
4. Que insumos se requieren.
5. Aprobaciones.
6. Contrataciones?
7. Fecha/s de entrega.
8. Cronograma.
9. Retribuciones?
10. Contenido de la propuesta (*sigue*).
11. Criterios para la evaluación de la propuesta.

Contenido de la propuesta

Punto 10 anterior:

- Enfoque y restricciones.
- Resultado a obtener.
- Cronograma tentativo.
- Experiencia requerida.
- Personal a involucrar.
- Responsabilidades.
- Insumos y costos.

Finalizando esta fase

Sean sistemáticos o informales, todos los proyectos se inician con la identificación de una necesidad, un problema o una oportunidad y el objetivo es definir claramente:

- el alcance (descripción del trabajo),
- los requisitos (parámetros físicos, operacionales, etc.),
- el presupuesto y el cronograma tentativo de lo que se pretende lograr con el proyecto.

La VIDA de un proyecto

Fase 2:

ELECCION DE SOLUCION

Más de una?, selección, aprobación.

Selección de solución

Dependiendo de las características del proyecto, se deberá evaluar si existe más de una posible solución.

Se elegirá la solución más adecuada, especificando los detalles de la misma que fueron presentados tentativamente, haciéndose el PLAN DEL PROYECTO.

Si corresponde, se presentará para su aprobación.

La VIDA de un proyecto

Fase 3:

DESARROLLO DEL PROYECTO

Fase 4:

FINALIZACION y EVALUACION

Fase 3: Desarrollo del proyecto

Es la puesta en marcha de la solución propuesta, el desarrollo propiamente dicho.

Surge a partir del acuerdo logrado en la fase anterior.

Normalmente tiene una primer etapa que corresponde a la planificación detallada del proyecto que se inicia.

Es la fase que insume más tiempo y donde la gestión se vuelve más importante. Aquí intervienen muchos y diferentes recursos (ojo recursos escasos).

Finaliza cuando se pase de forma satisfactoria las pruebas de desempeño y sea aceptado por el destinatario.

Fase 4: Finalización

La fase final es “terminar” el proyecto.

Se deben realizar ciertas actividades de cierre:

¿todo entregado y aceptado?

Es muy útil realizar la evaluación del desempeño del proyecto con el fin de aprender para el futuro.

Obtener retroalimentación del:

- **destinatario, grado de satisfacción, expectativas;**
- **equipo de proyecto, “lo bueno y lo malo”.**

ya vimos ...

La vida de un proyecto:

- **Conceptos** de la administración de proyectos.
- Identificación de **necesidades**.
- **Soluciones** propuestas.
- **El proyecto**.

pero ...

Introducción

Son las personas y no los procedimientos ni las técnicas las que resultan CRITICAS para alcanzar los objetivos del proyecto.

Procedimientos y técnicas son las herramientas que ayudan a realizar su trabajo.

El líder proporciona gerenciamiento al equipo del proyecto para lograr el objetivo del mismo. Su responsabilidad es asegurarse de que el destinatario quede satisfecho, de que se termine el alcance del trabajo con: calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. Para eso el líder debe poseer las habilidades que inspiren al equipo y que se ganen la confianza del destinatario. sigue...

Introducción

Aunque los planes y las técnicas de administración de proyectos son necesarios,

la clave del éxito son las personas.

Temas como la estructura para organizar a las personas como la comunicación entre el equipo y de éste con el destinatario son críticos para la obtención de un proyecto exitoso.

LAS PERSONAS

El equipo de proyecto

EL EQUIPO de proyecto ...

... es un conjunto de personas que trabajan de forma independiente para lograr una meta común.

La efectividad (o carencia) del equipo puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Tener en cuenta:

- **Creación, desarrollo y crecimiento del equipo (+)**
- **Características de un equipo efectivo**
- **Barreras a la efectividad (+)**
- **Fuentes de conflictos durante el proyecto y su manejo**
- **Solución de problemas**
- **Administración efectiva del tiempo**

Creación

Equipo NO es una reunión de “gente”.

Deben trabajar en cooperación para lograr el objetivo planteado.

Debe tener:

- **Una expresión clara del objetivo del proyecto**
- **Expectativas claras del rol y responsabilidad de cada miembro del equipo**
- **Una orientación hacia resultados**
- **Un alto grado de cooperación y colaboración**
- **Un alto grado de confianza.**

Barreras a la efectividad

Pueden existir barreras que obstaculicen el logro:

- **Metas no claras**
- **Definición no clara de roles y responsabilidades**
- **Carencia de la estructura del proyecto**
- **Carencia de compromiso**
- **Comunicación deficiente**
- **Liderazgo deficiente**
- **Rotación de los miembros del equipo**
- **Comportamiento disfuncional (algún miembro con comportamiento inapropiado).**

PLANIFICACION

Planificación del proyecto

Se recorren los mismos PASOS que en la planificación anticipada pero con mayor grado de detalle:

- 1. Definir con claridad el objetivo del proyecto. Aceptado en el momento de la aprobación.**
- 2. Dividir el alcance en “piezas” importantes o paquetes de trabajo. La estructura de división del trabajo es un árbol jerárquico de los elementos de trabajo. Hay que identificar el responsable de cada paquete.**
- 3. Definir las actividades específicas que son necesarias de realizar en cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.**

Sigue...

Planificación del proyecto

4. Presentar de forma gráfica las actividades bajo forma de un diagrama de red, donde se muestre: orden e interdependencia de las mismas.
5. Calcular el tiempo estimado que requerirá completar cada actividad, determinando tipo y cantidad de recursos que cada una necesite.
6. Calcular el costo estimado para cada actividad. También se basa en los recursos requeridos.

Sigue...

Planificación del proyecto

7. Calcular un cronograma y un presupuesto.

Para determinar si se puede lograr dentro del tiempo requerido, con los fondos asignados y con los recursos disponibles.

Aquí es donde se hacen o no ajustes al: alcance, tiempo y costo inicialmente estimados, hasta que se pueda establecer el PLAN DE LINEA BASE.

Este es un programa para lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto y que, además sea factible y realista.

Planificación del proyecto

Resumiendo ...

La planificación determinará:

- **lo que hay que hacer,**
- **quién lo hará,**
- **cuánto tiempo se necesitará y**
- **cuánto costará.**

Resultado: PLAN DE LINEA BASE

Es bueno incluir en la planeación a los actores que intervendrán en su realización –saben más y mejor- se comprometen – es bueno y sano.

Realización del proyecto

A partir del PLAN DE LINEA BASE se puede proceder a su realización.

El equipo, dirigido por el líder del proyecto, pondrá en práctica dicho plan.

El ritmo crece a medida de su avance y la inclusión de más recursos.

Seguimiento del proyecto

Supervisar el avance para asegurar que todo va de acuerdo al plan.

Medir progreso real y compararlo con la planificación sobre una base periódica y oportuna.

Si estamos diferentes, se deberían llevar a cabo acciones correctivas o Plan de contingencias.

Se debe analizar el impacto de esas acciones y las consecuencias correspondientes.

Cuidado que los problemas no desaparecen “solos”, cuanto antes los atacemos, mejor.

Seguimiento del proyecto - informes

Se debe establecer un período sistemático de presentación de informes. Allí se comparará lo real con lo estimado: a diario, semanal, quincenal, mensual, etc. (dependerá de lo extenso del proyecto y su criticidad).

Recopilar 2 tipos de información:

- **Desempeño real – inicio y fin de cada actividad y costos reales gastados o comprometidos.**
- **Cambios en el alcance, cronograma y/o presupuesto, detectando su origen.**

sigue ...

Seguimiento del proyecto - recomendaciones

Dichos cambios “aceptados” deben reformular el plan de línea base.

La recopilación debe ser de forma oportuna y cerca del informe. Los informes más cercanos tienen mayor probabilidad de detectar problemas tempranamente.

Si se toman acciones correctivas es necesario determinar su impacto en: alcance, cronograma y presupuesto.

La administración de proyectos es un enfoque proactivo al control de un proyecto para asegurar que se logre su objetivo aún cuando las cosas no salgan de acuerdo al plan.

INFORMES

Informes


Los informes escritos son muy importantes para comunicar información sobre un proyecto.

En el Plan del proyecto se deben especificar: los tipos de informe, contenidos, formatos, frecuencia y distribución de los mismos que debe elaborar el ejecutor del proyecto.

Cuidado a quienes se les distribuye: diferentes conocimientos, diferentes niveles, posiblemente desconocedores de términos técnicos. Debe ser escrito PARA los lectores, no por interés del redactor.

Tipos habituales de informes: de avance y final.

Informes de avance

- **No es un informe de actividades.**
 - **No confundir la actividad con el avance y el logro, avances hechos hacia el logro del objetivo del proyecto y no en que actividades estuvo ocupado el equipo.**
 - **Distintos actores lo pueden preparar y con diferentes destinatarios:**
 - **Miembros del equipo a su líder de proyecto**
 - **Líder del proyecto al destinatario**
 - **Líder del proyecto a la Dirección o Coordinación de Proyectos.**
- 

Informes de avance

- Habitualmente abarcan un período específico llamado **PERIODO DE PRESENTACION DEL INFORME**: una semana, un mes, un trimestre o “lo que sea”.
Explica lo que pasó en el período o al final del mismo.

Asuntos a incluir:

- Logros desde el informe anterior.
- Situación actual del desempeño (costo, cronograma, alcance // real vs. estimados en el Plan de línea base).
- El avance hacia la solución de problemas identificados previamente y explicación si no se avanzó en partidas presentadas.

sigue ...

Informes de avance

- **Problemas o posibles problemas desde el informe anterior:**
 - **técnicos (dificultades con las tareas a realizar),**
 - **con el cronograma (demoras por tareas que llevaron más tiempo, etc.) y/o**
 - **de costos (insumos más caros de lo estimado).**
- **Acciones correctivas planeadas (para próximo período y su impacto en el proyecto).**
- **Puntos de referencia (qué se espera alcanzar durante el siguiente período de presentación de informe, metas de acuerdo al último plan de proyecto acordado).**

Informe final

En general es un resumen del proyecto.

No es una acumulación de los informes de avance ni la historia paso a paso del proyecto.

Puede incluir:

- **La necesidad original del destinatario.**
- **El objetivo original del proyecto.**
- **Los requisitos originales de la necesidad.**
- **Los beneficios reales para el destinatario como resultado del proyecto, en contraste con los previstos.**
- **Grado hasta el que se cumplió el objetivo original del proyecto, si no, una explicación.**



Informe final

- **Una breve descripción del proyecto.**
- **Consideraciones futuras (algo más que el destinatario ahora podría hacer).**
- **Una relación de todas las partidas por entregar al destinatario (“cosas” del objetivo del proyecto, documentos, informes, etc.).**
- **Información de aceptación en su implementación.**

Preparación de informes útiles

- **Hágalos concisos (no voluminosos, breves es más probable que los lean y lleva menos tiempo de preparación).**
- **Escriba como hablaría (frases cortas, comprensibles, si son largas seguro que se las saltean, lenguaje sencillo para “todos” los que los reciban, lealo antes de entregar !!, critíquelo).**
- **Coloque primero los puntos más importantes (en el informe y en cada párrafo), es normal leer el inicio y ojear el resto.**
- **Use gráficas siempre que pueda (cuadros, diagramas, tablas, fotos), “una imagen vale por mil palabras”, no poner muchos datos en cada gráfico, mejor varios que amontonar.**

Documentación del proyecto y control de los cambios

- Los documentos del proyecto pueden ser textos, dibujos, formas, relaciones, manuales, fotografías, cintas de video o programas de computación. En papel o magnéticos.**
- Pueden haber cambios de poca importancia o de mucha que afecten el alcance o costo o el cronograma.**
- Los importantes deben documentarse por escrito por el destinatario y éste debe aprobarlos antes de que se siga adelante con el trabajo.**
- Tener cuidado que todo el equipo tenga la misma versión, la última.**

Documentación del proyecto y control de los cambios

En cada documento:

- **Fecha de última revisión.**
- **Número de revisión en orden consecutivo.**
- **Iniciales de la persona que realizó los cambios.**

y siempre en un mismo lugar (ej. inferior derecha):

REV 4, 17/06/2006, RGB

SAFA

A continuación

**ADMINISTRACION
de PROYECTOS**

Introducción a MS Project

Sala de Informática – Roberto Wenzel

MICROSOFT PROJECT

¿QUE ES?

- Es una herramienta de trabajo con soporte informático, que puede llegar a ser el mejor aliado para administrar proyectos.
- Permite crear planes de proyecto de cualquier trabajo, controlar el progreso, prevenir problemas y transmitir información importante del proyecto rápida y fácilmente.

- Si nunca ha utilizado Microsoft Project pero conoce otros programas de Microsoft, como MS Excel y MS Word, no encontrará ninguna dificultad para comenzar a trabajar con MS Project.-

Elementos básicos del proyecto

- Tareas

- Tareas
- Acciones
- Hitos

- Recursos

- Humanos
- Materiales
- Tiempo

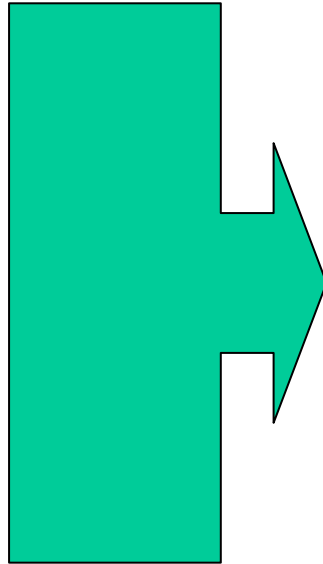
- Asignaciones

VENTAJAS

- Administrar recursos y costos con mas eficiencia.
- Programar y controlar proyectos con mas facilidad
- Compartir información.
- Comunicación eficaz con los grupos de trabajo.
- Trabajo mas fácil, mas rápida y mejor presentado.

- OBJETIVOS
- ÁMBITOS
- SUPOSICIONES
- FECHAS

- TAREAS
- FASES
- HITOS



Lista de tareas
lógicas
Y
ordenadas

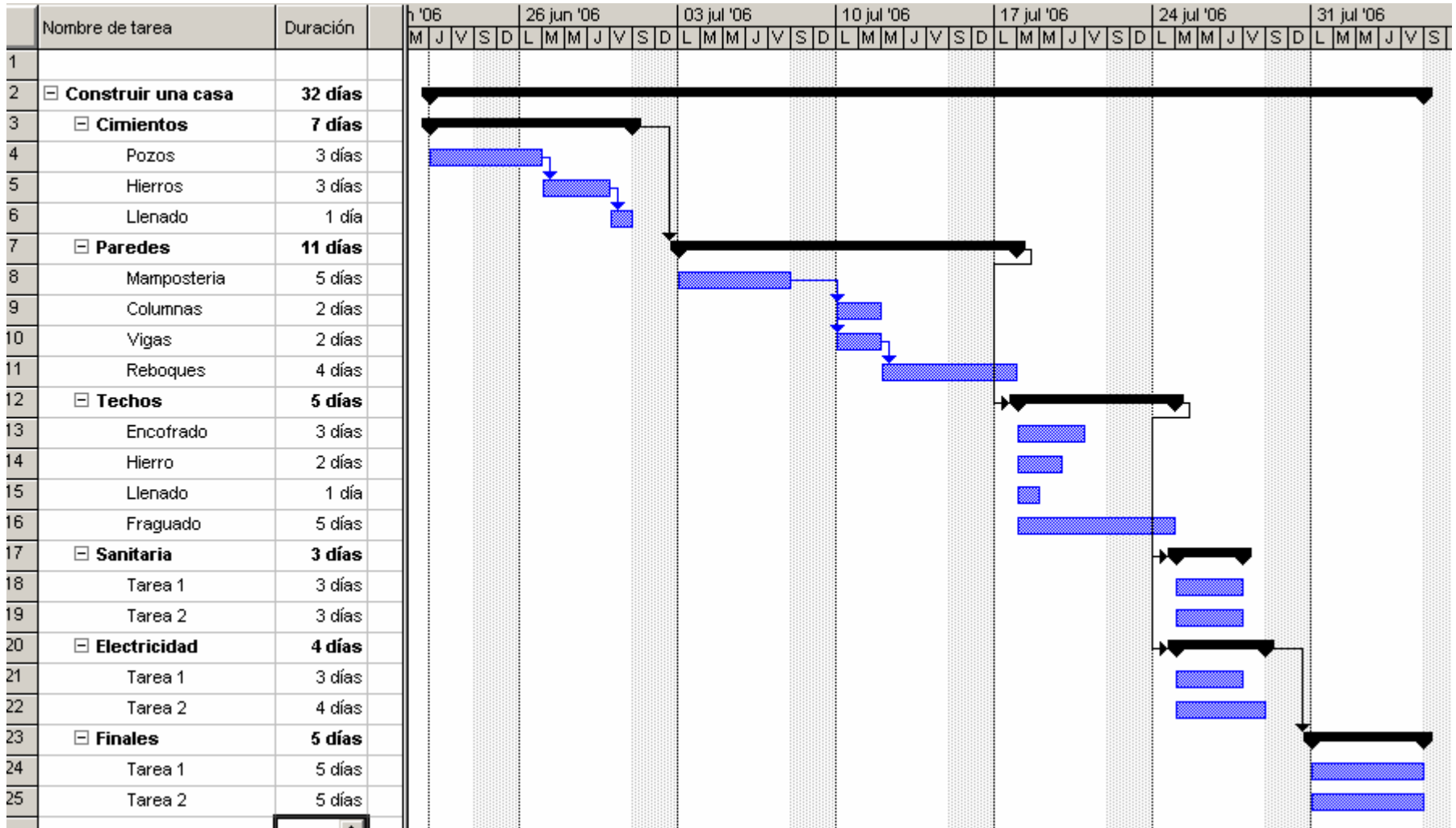
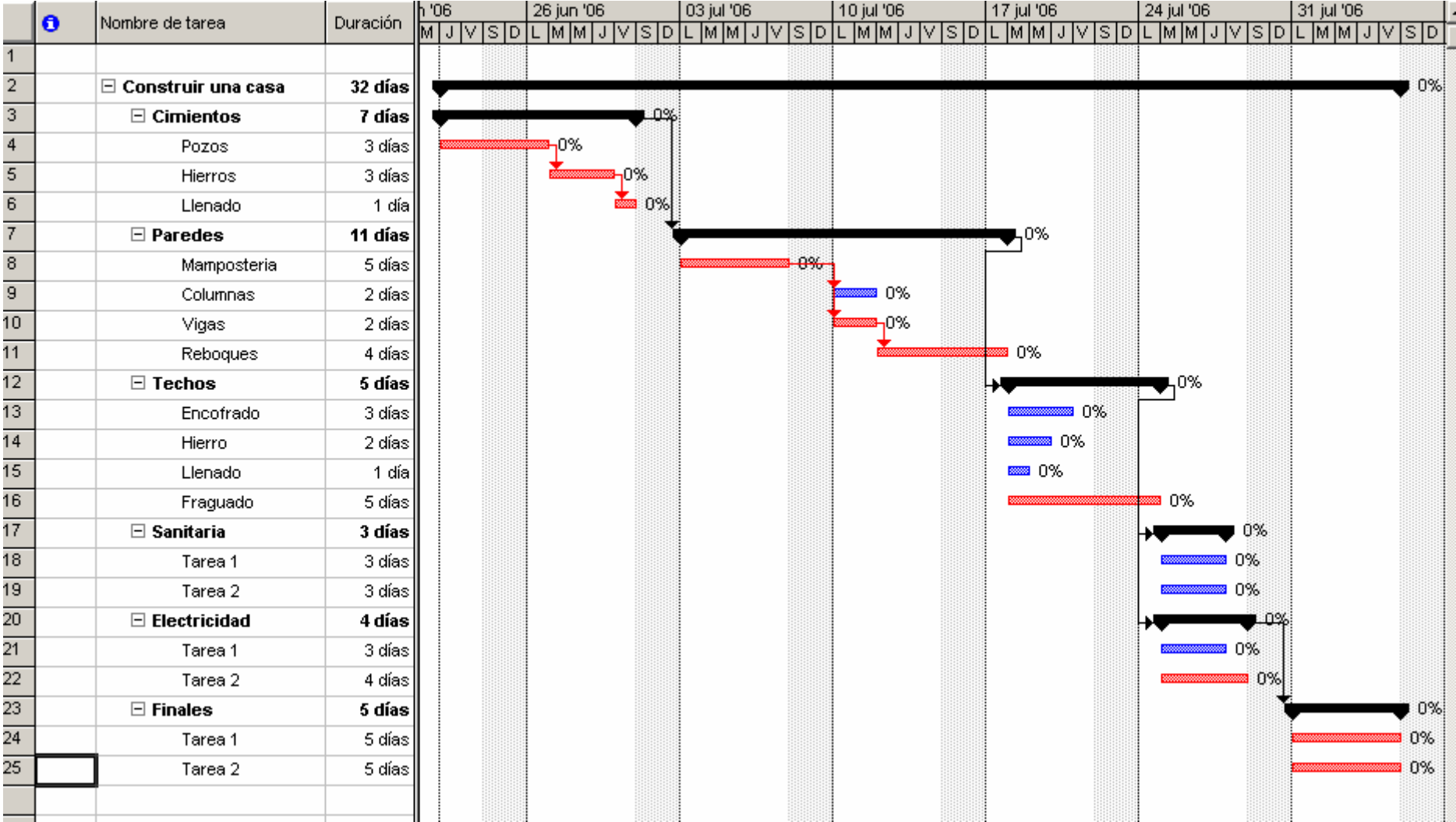


DIAGRAMA DE SEGUIMIENTO

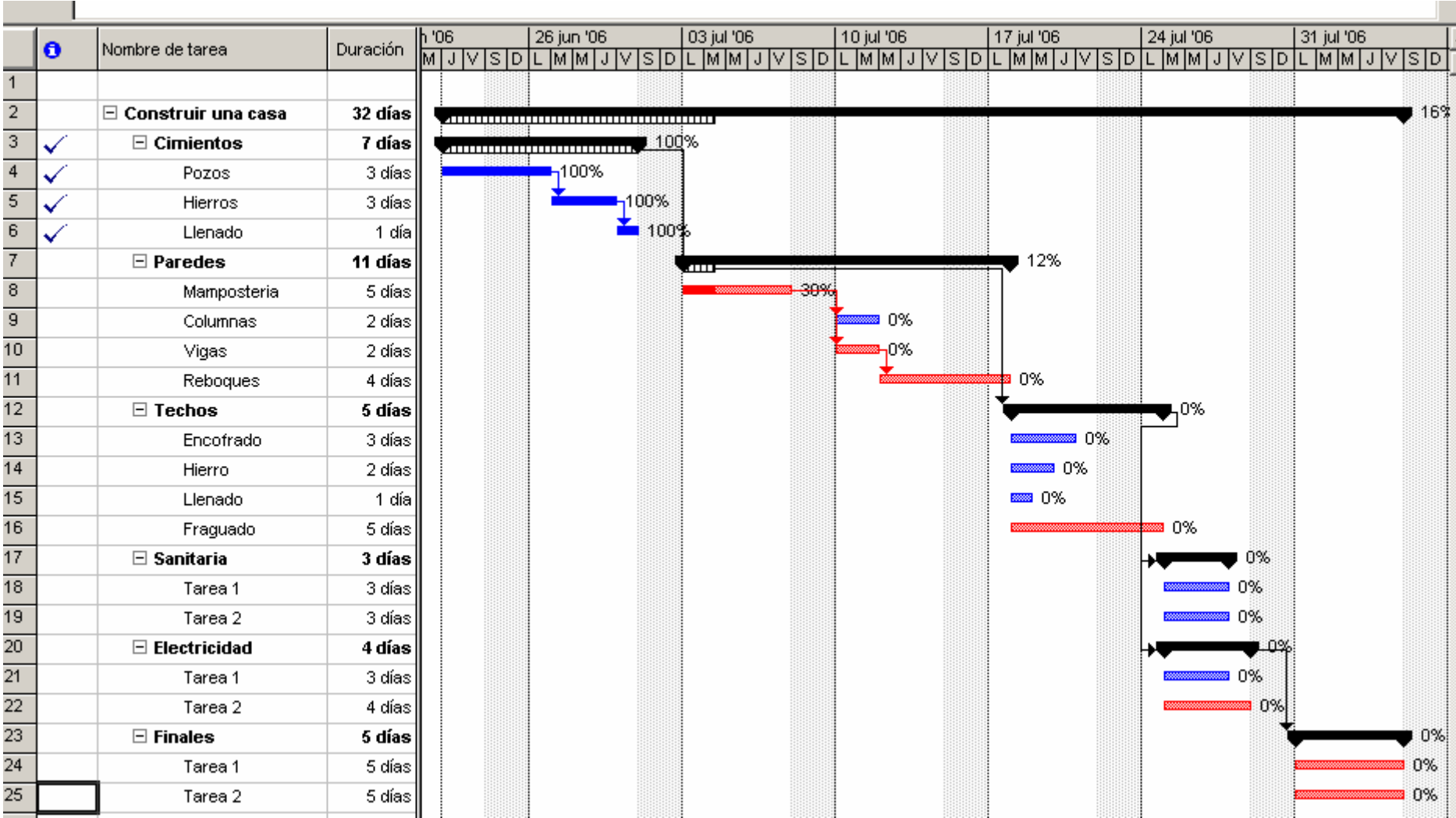


HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

The image shows a dialog box titled "Información de la tarea" (Task Information) with a blue header bar containing a help icon and a close button. The dialog has five tabs: "General", "Predecesoras", "Recursos", "Avanzado", and "Notas". The "General" tab is active. It contains the following fields and controls:

- Nombre:** A text input field containing "Pozos".
- Duración:** A spinner control set to "3d".
- Porcentaje completado:** A spinner control set to "100%".
- Prioridad:** A dropdown menu set to "Media".
- Fechas:** A sub-section containing:
 - Comienzo:** A date dropdown menu set to "ju 22-06-06".
 - Fin:** A date dropdown menu set to "lu 26-06-06".
- Buttons:** "Aceptar" (Accept) and "Cancelar" (Cancel) buttons are located on the right side.
- Options:** Two checkboxes are located at the bottom right:
 - Ocultar barra de tareas
 - Ajustar barras de Gantt a resumen

DIAGRAMA DE SEGUIMIENTO



HERRAMIENTA CALENDARIO

Cambiar calendario laboral [?] [X]

Para: Estándar (Calendario del proyecto) ▼

junio 2006

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Para las fechas seleccionadas

Predeterminado
 Período no laborable
 Período laborable

Desde: 08:00 Hasta: 14:00
15:00 17:00
[] []

Aceptar
Cancelar
Nuevo...
Opciones...

Leyenda

Laborable No laborable Período laborable no predeterminado **31** Excepción

HERRAMIENTA CALENDARIO

Escala temporal

Encabezado de semanas Cuadros de fecha Sombreado de fechas

Títulos mensuales: enero 1997

Títulos diarios: lunes, martes, ...

Títulos semanales: Ninguno

Mostrar

Mostrar semana con: 7 días 5 días

Calendarios del mes anterior y posterior

Aceptar

Cancelar

Muestra:

junio 2006

	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes

Diagrama PERT

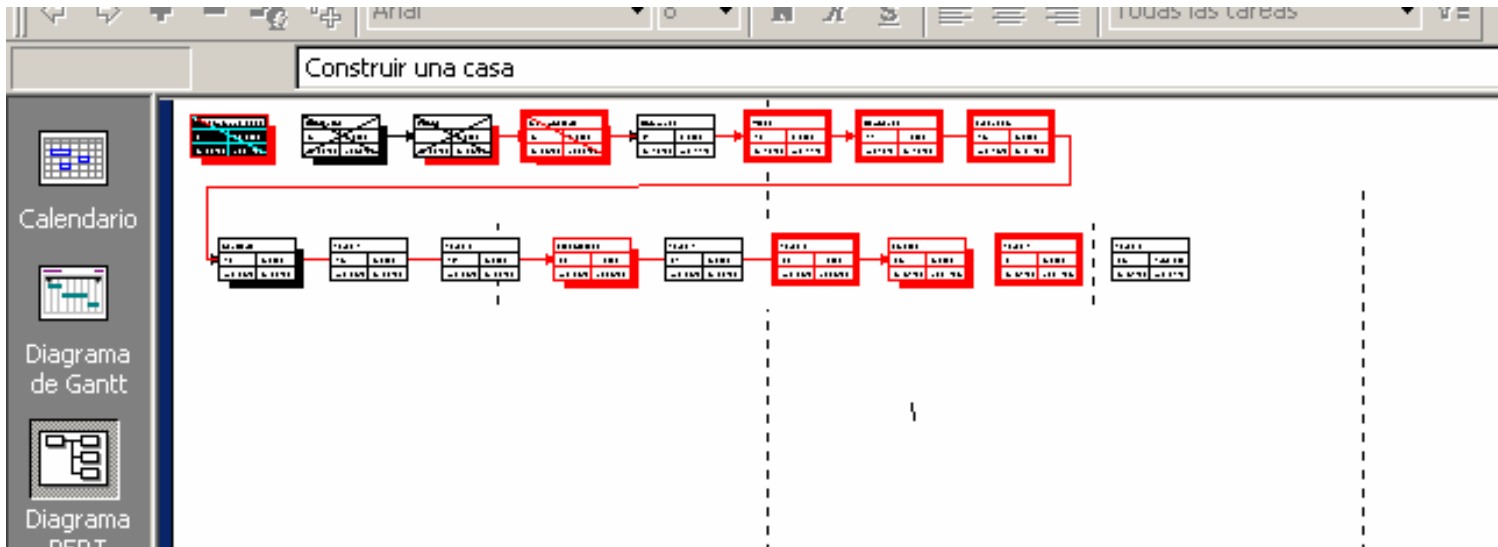


Diagrama PERT

Encofrado	
12	4 días
lu 03/07/06	ju 06/07/06

Preguntas

**Gracias por
tu atención**