



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 1

EXPOSITOR: PALOMA MARTIN

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 1

01 ORGANIZACIÓN DEL CURSO

02 OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

03 PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES

04 INTRODUCCIÓN AL PROJECT MANAGEMENT

05 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

06 DEFINICIÓN DE PROYECTO

07 VIDEO

1. ORGANIZACIÓN DEL CURSO

ORGANIZACIÓN DEL CURSO



OBJETIVO DEL PROGRAMA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los agentes para idear, planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de proyectos y programas para contribuir a la concreción de los objetivos estratégicos de la Institución.

CAPACITACIONES DEL PROGRAMA

1. Fundamentos de la Dirección de Proyectos

Entendimiento general de la gestión de proyectos y de los procesos que se pueden aplicar para poder gestionar de la mejor manera.

2. Avanzado de Dirección de Proyectos

Entendimiento en profundidad de cómo seleccionar y aplicar los distintos procesos para cada tipo de proyectos que lleva la institución.

3. Especialización en Gestión de Proyectos

Preparación necesaria para estar en condiciones de rendir el examen para la certificación PMP-Project Manager Professional.

4. Cursos Específicos de Proyectos

Profundizar en procesos especí. en gestión de proyectos: desarrollo de equipo, liderazgo, métodos ágiles, comunicación, planif. estratégica.

ORGANIZACIÓN DEL CURSO



OBJETIVO DEL CURSO

Formar Directores, Líderes y Equipos de Proyectos para la implementación de las mejores prácticas en Gestión de Proyectos compiladas en la Guía del PMBOK® por PMI®, con un enfoque integral y compacto.



ENFOQUE DEL CURSO

Se enfoca sobre nuevas habilidades, experiencia y conocimientos que deberán adquirir y desarrollar los Directores de Proyectos para un eficiente manejo de los mismos:



HABILIDADES
INTERPERSONALES
DE LIDERAZGO Y
MANEJO DE
INTERESADOS



CREAR VALOR
CONOCIENDO LA
ESTRATEGIA E
IMPACTO EN EL
NEGOCIO



CONOCIMIENTO
TÉCNICO
DE LA
GESTIÓN DE
PROYECTOS

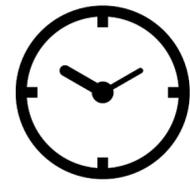
ORGANIZACIÓN DEL CURSO



AGENDA



10
CLASES



2
HORAS



2 VECES
SEMANA



5
SEMANAS



EXAMEN
FINAL



ACUERDOS



MÁXIMO
2 FALTAS



INICIO
10 MIN.



SIN
BREAK



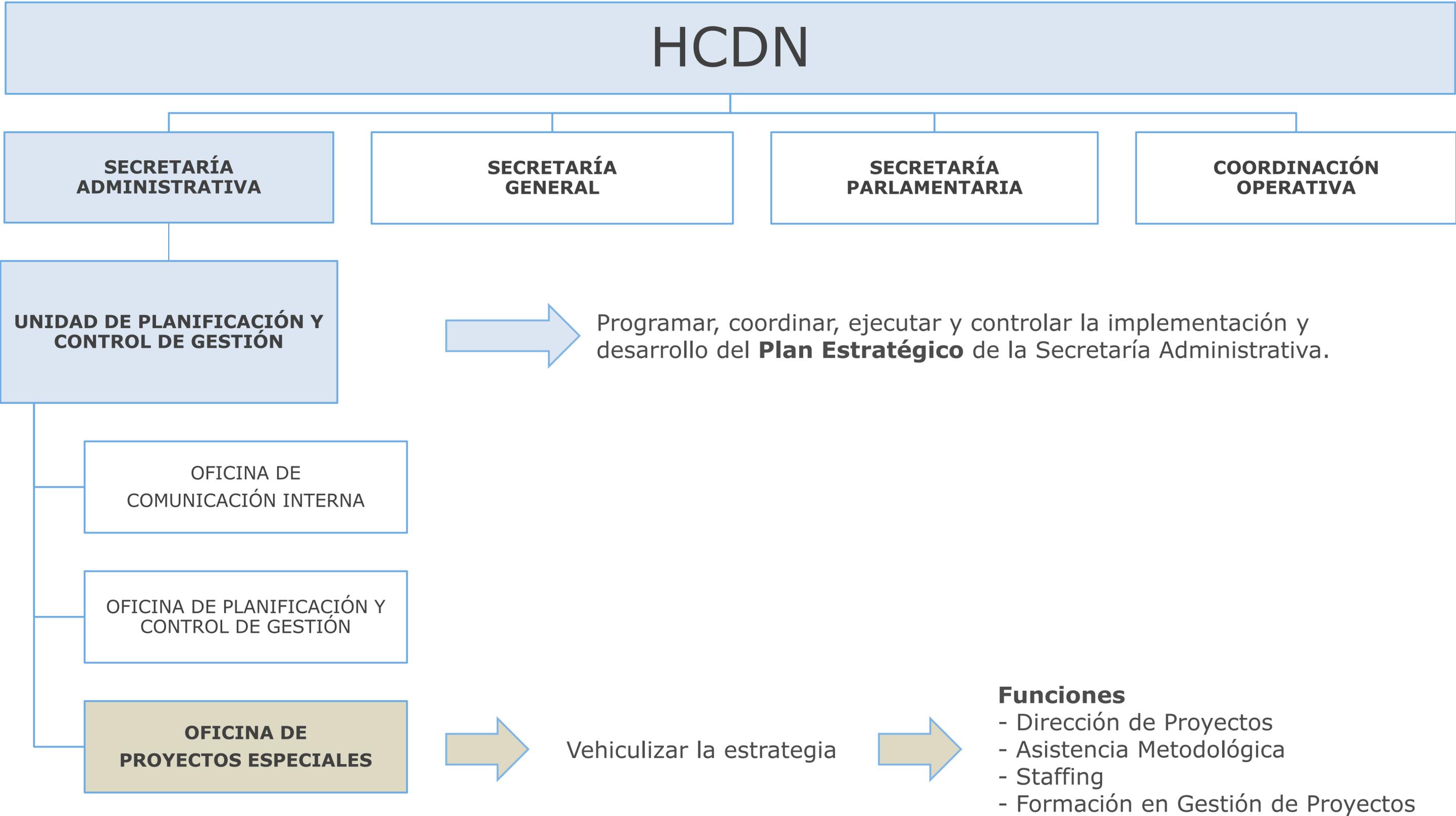
FIN
PUNTUAL



CELULAR
MUDO

2. OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES



3. PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES

PRESENTACIÓN DE LOS ASISTENTES



NOMBRE
Y
APELLIDO



ÁREA
DE
DESEMPEÑO



PROYECTO
PERSONAL, SOCIAL
O LABORAL
A FUTURO O
REALIZADO

4. INTRODUCCIÓN AL PROJECT MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN AL PMI



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI

Fundada en 1969, es la asociación profesional **sin fines de lucro** más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial.



MISIÓN

Convertir a la **gerencia de proyectos** en una actividad indispensable para **obtener resultados** en cualquier actividad de negocios.



EN LA PRÁCTICA

Es un **grupo de profesionales** de la gerencia de proyectos que se dedican a promover el desarrollo del conocimiento y competencias básicas para el ejercicio profesional.



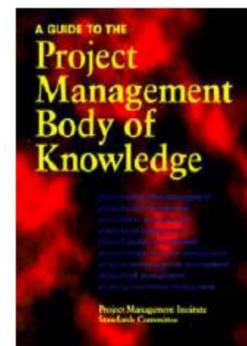
REPRESENTACIÓN EN ARGENTINA

Se denominan **Capítulos** y actualmente tiene representación en **Buenos Aires, Nuevo Cuyo y Córdoba.**

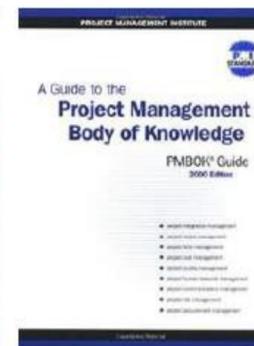
INTRODUCCIÓN AL PMBOK®

GUÍA DEL PMBOK®

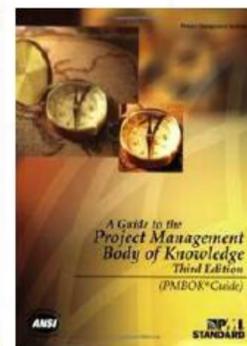
El más reconocido producto de PMI es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Describe un conjunto de conocimientos y de prácticas aplicables a la gestión de proyectos, independientemente de su naturaleza y complejidad.



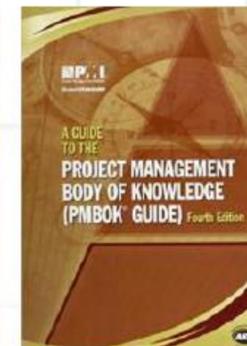
1ra Edición
1996



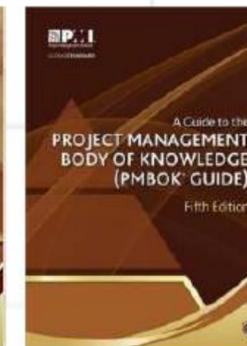
2da Edición
2000



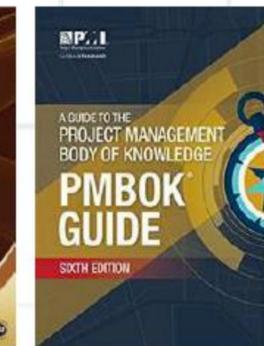
3ra Edición
2004



4ta Edición
2008



5ta Edición
2013



6ta Edición
2017

Esta Guía del PMBOK® identifica un conjunto de fundamentos para la dirección de proyectos **generalmente reconocido** como **buenas prácticas**.

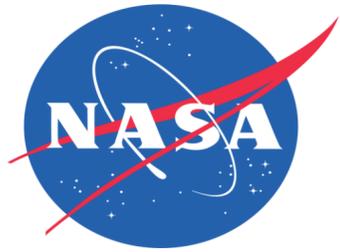
Significa que las prácticas y los conocimientos descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad.

Significa que existe consenso general acerca de que la aplicación de los procesos descritos aumentan la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados esperados.

POR QUÉ UTILIZAR LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK®

- ✔ Permite **homogeneizar** el lenguaje para la gestión de todos los proyectos, independientemente de su **naturaleza**.
- ✔ Determina a un **responsable único**, sin necesidad de crear **estructuras** específicas.
- ✔ Integración basado en el trabajo en equipos transversales y reducción de “silos” en las organizaciones
- ✔ Tiene la **flexibilidad** para **adaptarse** a la organización. Ordena, no inventa.
- ✔ Contribuye a realizar un **uso eficiente de los recursos**, disminuyendo la **sub-ejecución presupuestaria** y mejorando la **visibilidad** de los proyectos y **transparencia**.
- ✔ Complementa la **Ley N°24.156** (Adm. Fin.) al referirse a procesos específicos para la gestión de proyectos.

¿QUIENES ADOPTARON LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMBOK®?



U.S. DEPARTMENT OF
ENERGY

CONGRESS.GOV^{BETA}
United States Legislative Information



**DIPUTADOS
ARGENTINA**



Australian Government
Department of Health



**Government
of Canada**



**NZ TRANSPORT
AGENCY**
WAKA KOTAHI



ExxonMobil
Energy lives here™



e) entel

verizonwireless

CPECC
China Petroleum Engineering Construction Corporation Ltd.

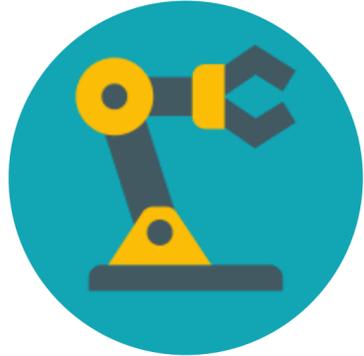
Microsoft



SIEMENS
Ingenuity for life

5. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CAMBIOS Y NUEVAS TENDENCIAS



AVANCES DIGITALES

Tales como el ascenso de la robótica.



GRANDES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Alimentado por los medios sociales.



ORGANIZACIONES DISRUPTIVAS

Impulsado por la "economía compartida".



CAMBIOS EN LA FUERZA LABORAL

Los trabajadores mayores se retiran y los más jóvenes toman su lugar.

EL MERCADO DE TRABAJO DEL FUTURO

PERFIL f t i y v

AHORA COLUMNISTAS POLÍTICA ECONOMÍA SOCIEDAD DEPORTES OCIO CÓRDOBA IGUALDAD LOLLAPALOOZA **Bloomberg** NOTICIAS CARAS **exitoina**

Temas del Día Agustín Zbar Chubut Cristina Kirchner Darío Lopérfido Juliana Awada Techint Banco Central Luis Etchevehere Juan Darthés Guillermo Dietrich Venezuela

SOCIEDAD / EN BUENOS AIRES miércoles 29 noviembre, 2017

Dos mil escuelas secundarias incorporarán aprendizaje basado en proyectos

A través del programa Muy Bien 10, trabajan con temas propuestos por los alumnos y consensuados con los docentes. Este año, en 10 colegios provinciales, trabajaron con la violencia.

Con miras al próximo ciclo lectivo, unas **dos mil escuelas de la provincia de Buenos Aires** incorporaron un método de aprendizaje basado en proyectos **elaborados por los propios alumnos**. Se trata de **Muy Bien 10**, una iniciativa impulsada por distintas organizaciones de la sociedad civil y llevada adelante por la asociación civil Educar 2050 que, a un año de su lanzamiento, presentó ayer sus primeros resultados.

- ✓ Interdisciplinariedad.
- ✓ Equipos con diversidad.
- ✓ Desafíos puntuales con inicio y fin.

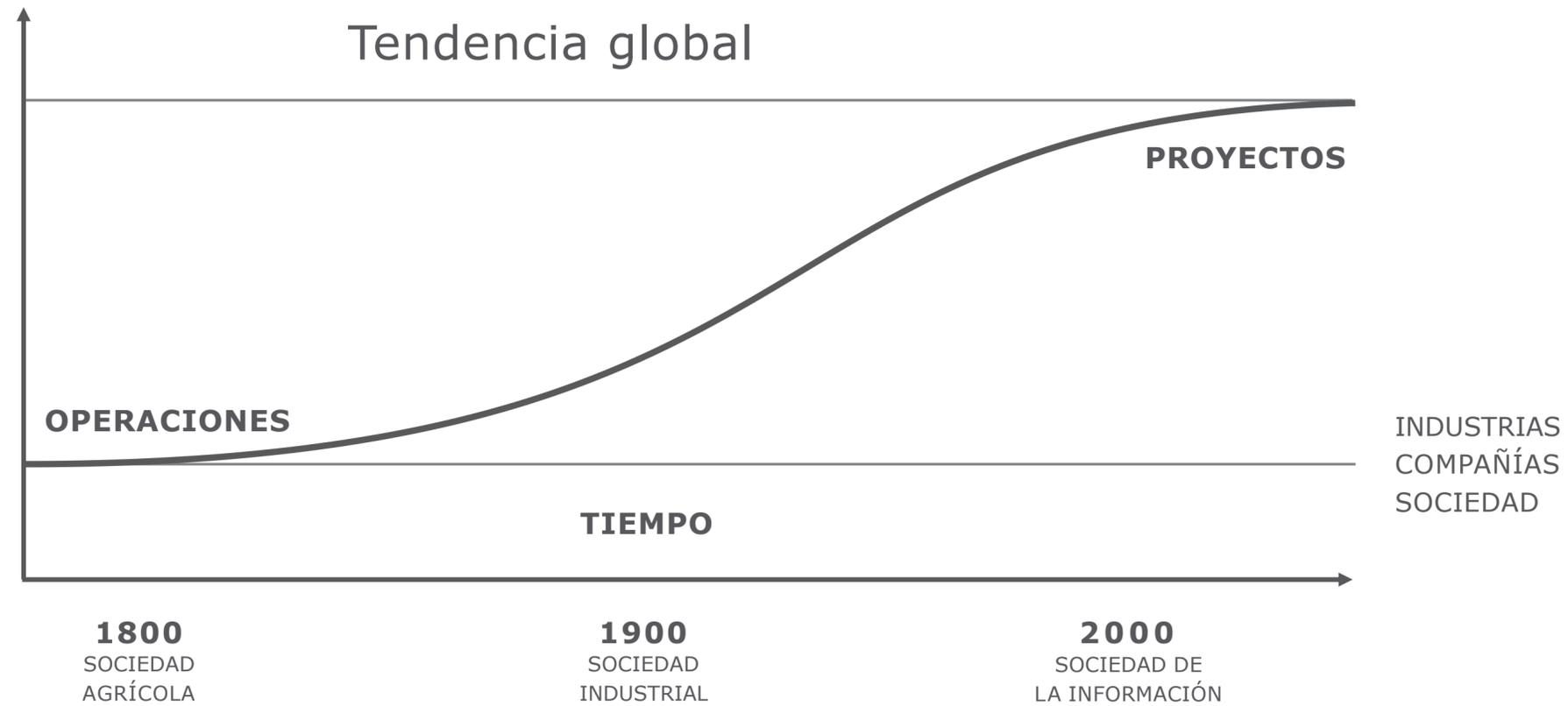
LA NACION | SOCIEDAD | EDUCACIÓN

Aprender por proyectos, la meta de la reforma del secundario nacional

Los cambios, que empezarán a implementarse en 2019, buscan reducir la deserción escolar y poner el foco en la enseñanza a partir de la práctica; además implicará una mayor capacitación docente

El aprendizaje por proyectos interdisciplinarios es la gran apuesta del Gobierno para reformar la escuela secundaria. La iniciativa, que ayer se acordó entre los ministros de Educación de las provincias, busca poner un fuerte acento en las competencias digitales de los alumnos y reducir, entre otros problemas, la deserción escolar. Los cambios requerirán capacitar a los docentes y definir nuevas formas de evaluación. Ya Río Negro comenzó a implementar este modelo este año.

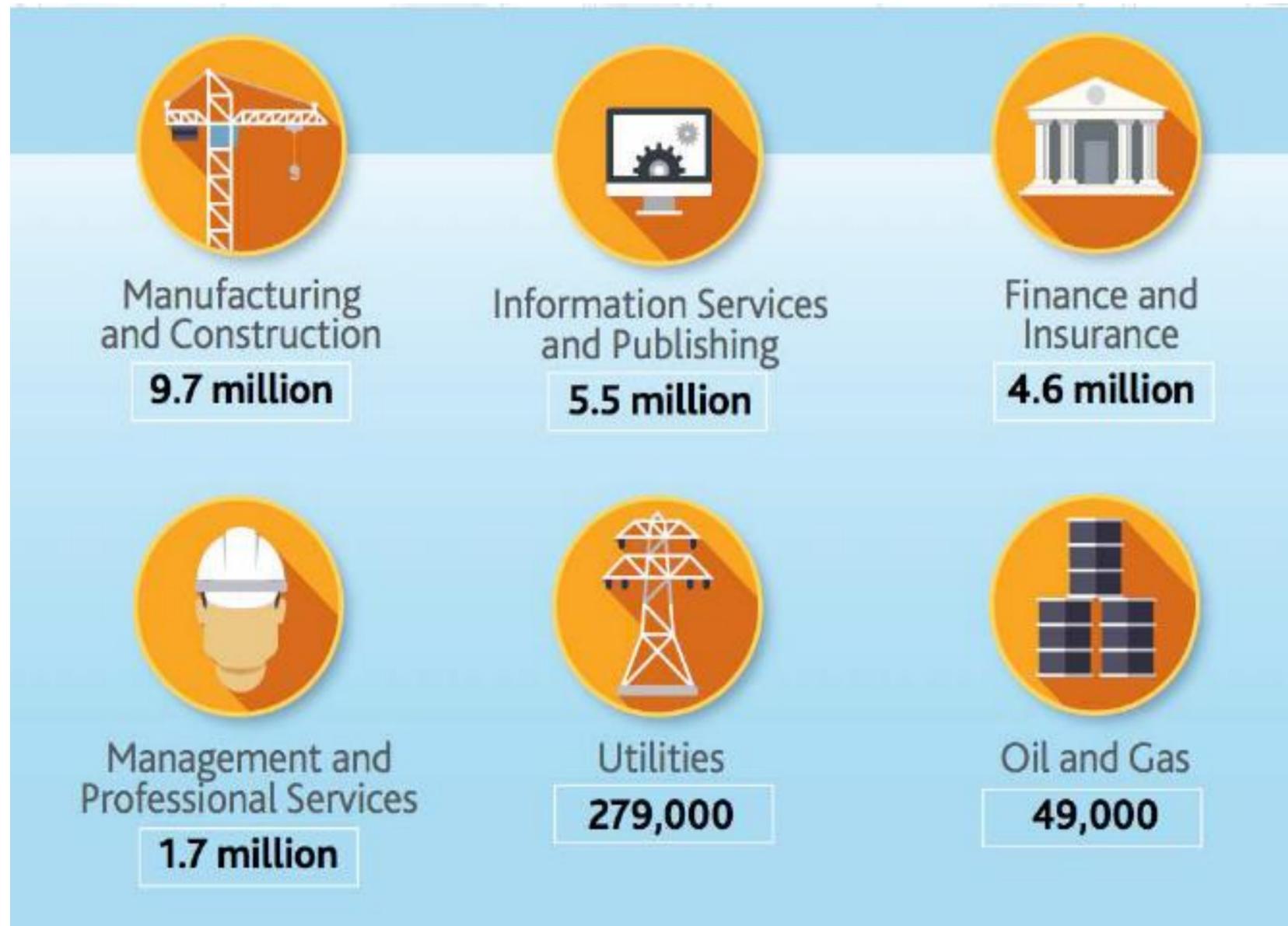
CRECIMIENTO RELATIVO DE PROYECTOS



LOS **AVANCES TECNOLÓGICOS** TIENDEN A **SISTEMATIZAR** CADA VEZ MÁS LAS **OPERACIONES**

ECONOMÍA GLOBAL ORIENTADA A PROYECTOS

Nuevos puestos de trabajo estimados en sectores vinculados a proyectos entre 2017-2027



La economía global se encuentra en una etapa de cambio, orientada a trabajar por proyectos. La especialidad de la gestión por proyectos se involucró rápidamente en las **nuevas industrias**.



Para 2027, se necesitarán 87,7 millones de personas que trabajen en roles orientados a la gestión de proyectos, lo que equivale a **22 millones de nuevas posiciones**.



La Dirección de Proyectos es una de las 5 **profesiones con mayor crecimiento** del mundo.



El 83% de las organizaciones tienen **dificultad para encontrar Directores de Proyecto** calificados.

LOS PROYECTOS SON CADA VEZ MÁS COMPLEJOS

Características más definatorias de la complejidad de los proyectos



SOURCE: 2013 PULSE OF THE PROFESSION™ IN-DEPTH REPORT: NAVIGATING THROUGH COMPLEXITY

Un **proyecto es complejo**, no por su tamaño, sino **por sus características y por la capacidad de las organizaciones** para ejecutarlos. La escasez de organización y talentos lleva a demoras, cancelaciones e ineficiencias.

ADOPCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS



1960 – 1985: Aeroespacio, Defensa y Construcción



1986 – 1993: Industria Automotriz



1994 – 1999: Telecomunicaciones



2000 – 2003: Tecnologías de Información



2004 – 2006: Salud



2007 – 2008: Marketing y Ventas



2009 – Actual: Dependencias de Gobierno

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS COMO POLÍTICA PÚBLICA

“Sólo el **64%** de las iniciativas estratégicas del **Gobierno Federal de los EEUU** cumplen con sus objetivos”.

“Las entidades gubernamentales desperdician **101 mil dólares por cada millón gastado** en proyectos y programas”
(10%).



En el año 2016 se aprueba la Ley S.1550
Program Management Improvement and Accountability Act - PMIAA
Ley de Mejora y Responsabilidad de la Gestión de Programas
en el Gobierno Federal de los EEUU

PROYECTOS DE TODOS LOS TIEMPOS

La Dirección de Proyectos no es nueva. Ha estado en uso por cientos de años. Como ejemplos de resultados de proyectos se pueden citar:



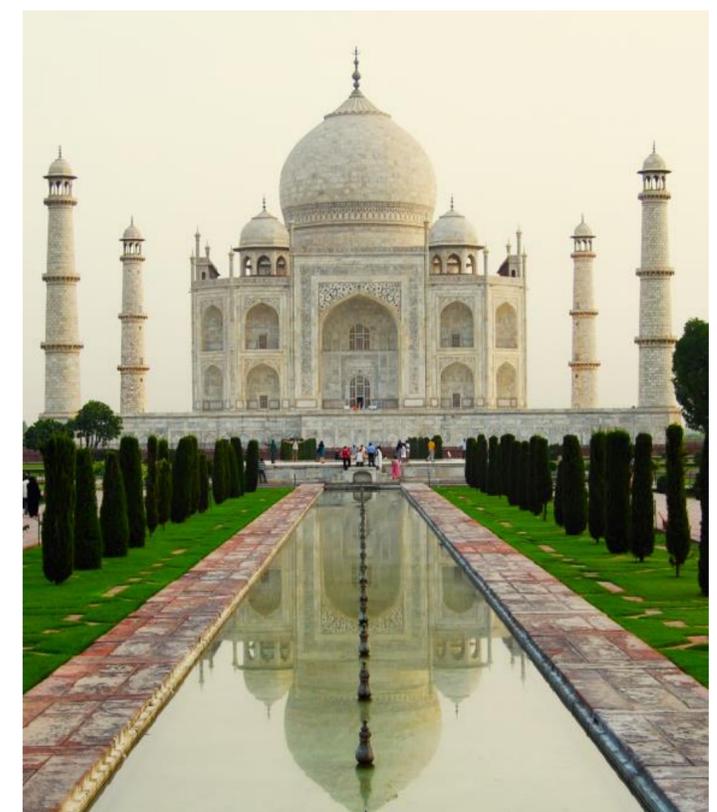
Pirámides de Giza – Siglo XXVI a.c.



Gran Muralla China - Siglos V a.c. y XVI



Machu Picchu– Antes del Siglo XV



Taj Mahal – Siglo XVII

A lo largo del tiempo fueron apareciendo nuevas herramientas:

- Los Principios de la Administración Científica, de Frederick Taylor.
- Diagrama de Gantt, de Henry Gantt.
- Método del Camino Crítico, de Dupont Corporation.
- Estructura de Desglose del Trabajo, EDT, a través del Proyecto Polaris EEUU.

MCDONALD'S, COMIDA RÁPIDA, TODAVÍA MÁS RÁPIDA

Éste es un claro **ejemplo** de los **beneficios** que le da a la organización, la existencia de una **Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)**.



Un año para revisar la forma completa de adaptar el servicio de comida rápida a la era digital.

Proyecto de Aceleración Digital 2017: implementación de una plataforma móvil de pagos y pedidos personalizados.

U\$S 155 millones
Más de 20.000 restaurantes (54%) en distintas partes del Mundo: EEUU, Canadá, Gran Bretaña, Australia, Francia, China y Hong Kong.

January 2017: Project launches.

February 2017: Five-store pilot project launches in Chicago, Illinois, USA. Project charter and plan formalized for kickoffs in Australia, Canada and China.

March 2017: Project goals established and shared with company investors. Deployment begins in United Kingdom.

April 2017: U.S. scale reaches 412 stores.

May 2017: Mobile app launched nationally in Australia.

June 2017: China mobile app goes live nationally. Pilot project is initiated in Hong Kong.

July 2017: U.K. scale reaches 164 stores.

August 2017: Key risks identified and mitigated before global scaling continues.

September 2017: U.K. app becomes available nationwide.

November 2017: Project reaches 20,000 store deployments worldwide.



- Creación de PMO Global para prevenir problemas de delivery, comunicación y riesgos.
- Pedidos a través de una app o tótems.
- Geo localización.
- Mayor velocidad de preparación y mejor servicio.

6. DEFINICIÓN DE PROYECTO

DEFINICIÓN DE PROYECTO

Es un **esfuerzo temporal** que se lleva a cabo para **crear un producto, servicio o resultado único**.

Su naturaleza temporal implica que un proyecto tiene un **principio** y un **final** definidos.

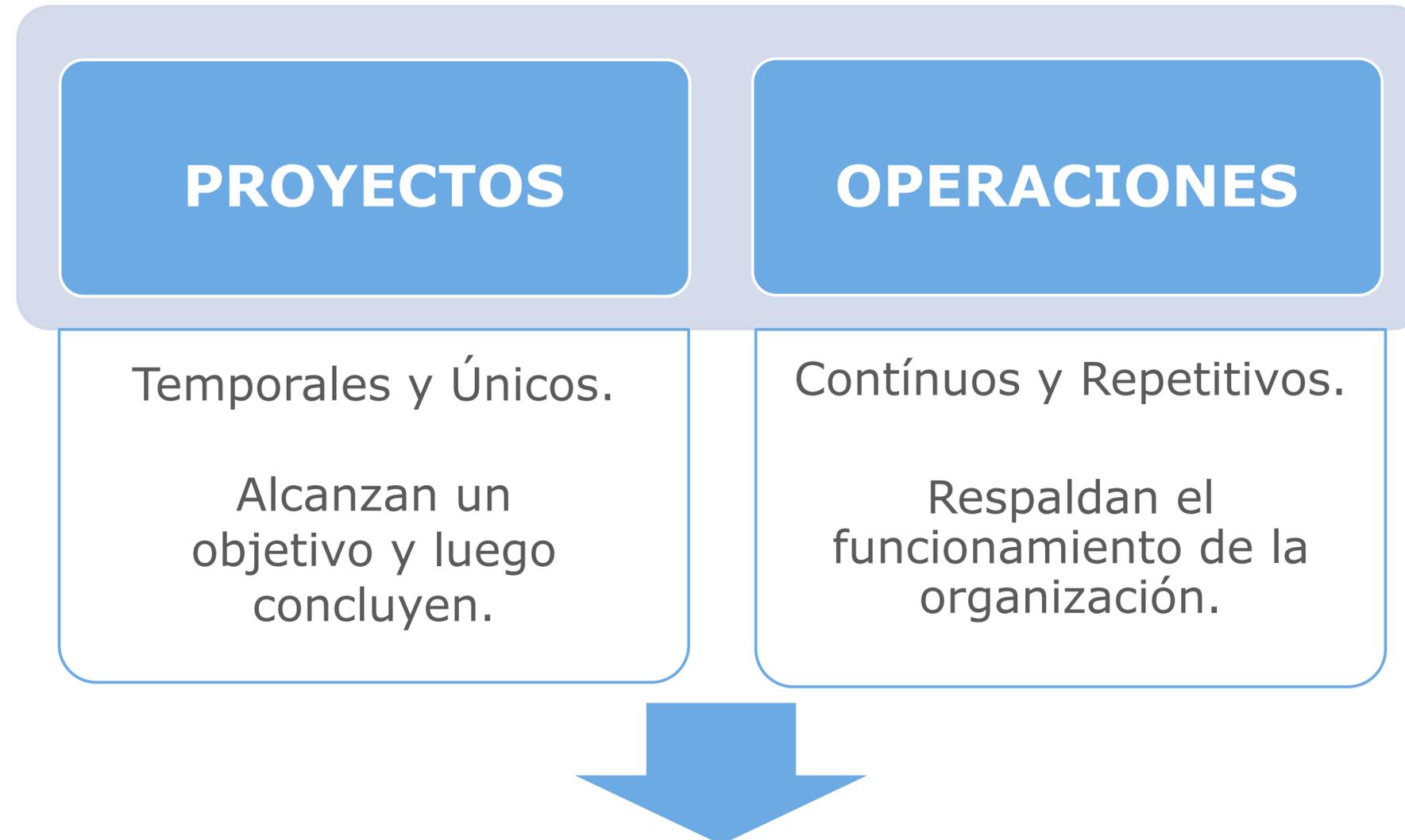


- ✓ Temporal.
- ✓ Producto, Servicio o Resultado Único.
- ✓ Elaboración Gradual.

ALGUNOS EJEMPLOS DE PROYECTOS PUEDEN SER:



DIFERENCIA ENTRE PROYECTOS Y OPERACIONES



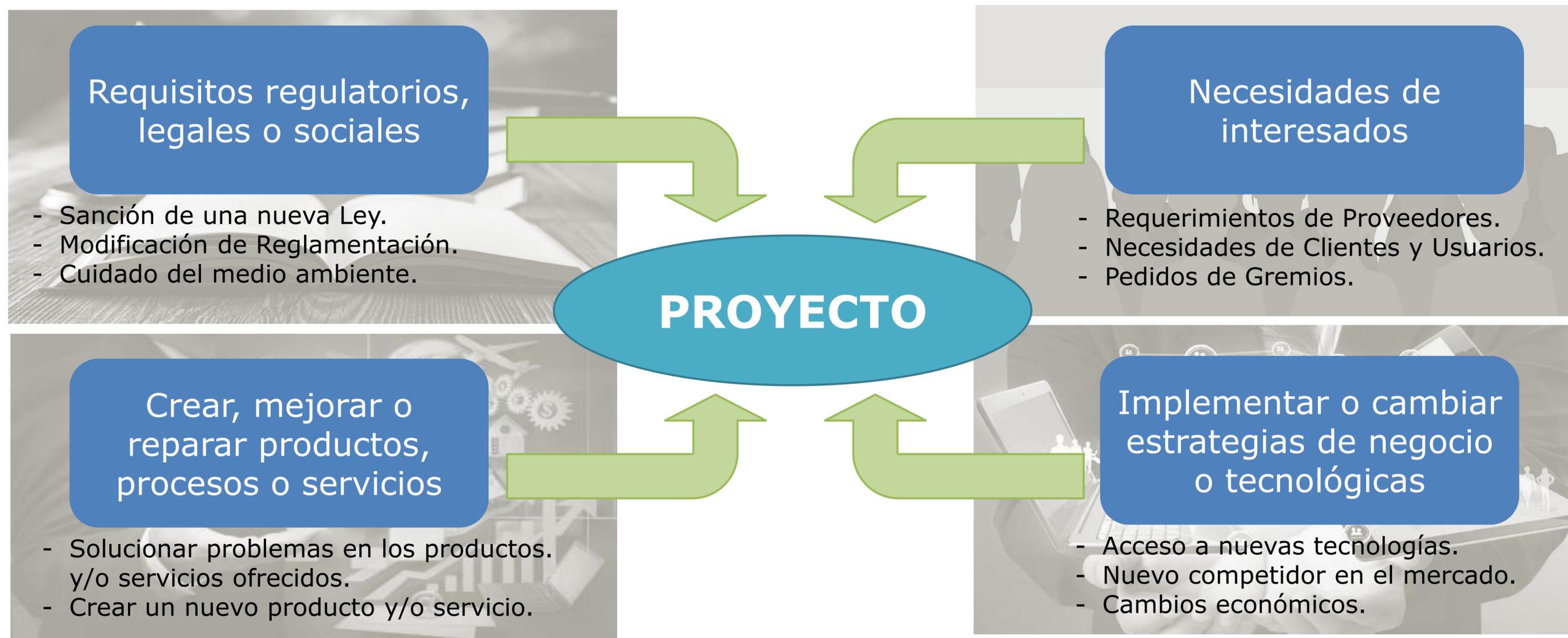
AMBOS TIENEN EN COMÚN:

- ✓ Realizados por personas.
- ✓ Restringidos por limitaciones de recursos.
- ✓ Planificados, ejecutados y controlados.
- ✓ Realizados para alcanzar objetivos organizacionales o planes estratégicos.

¿CÓMO NACE UN PROYECTO?

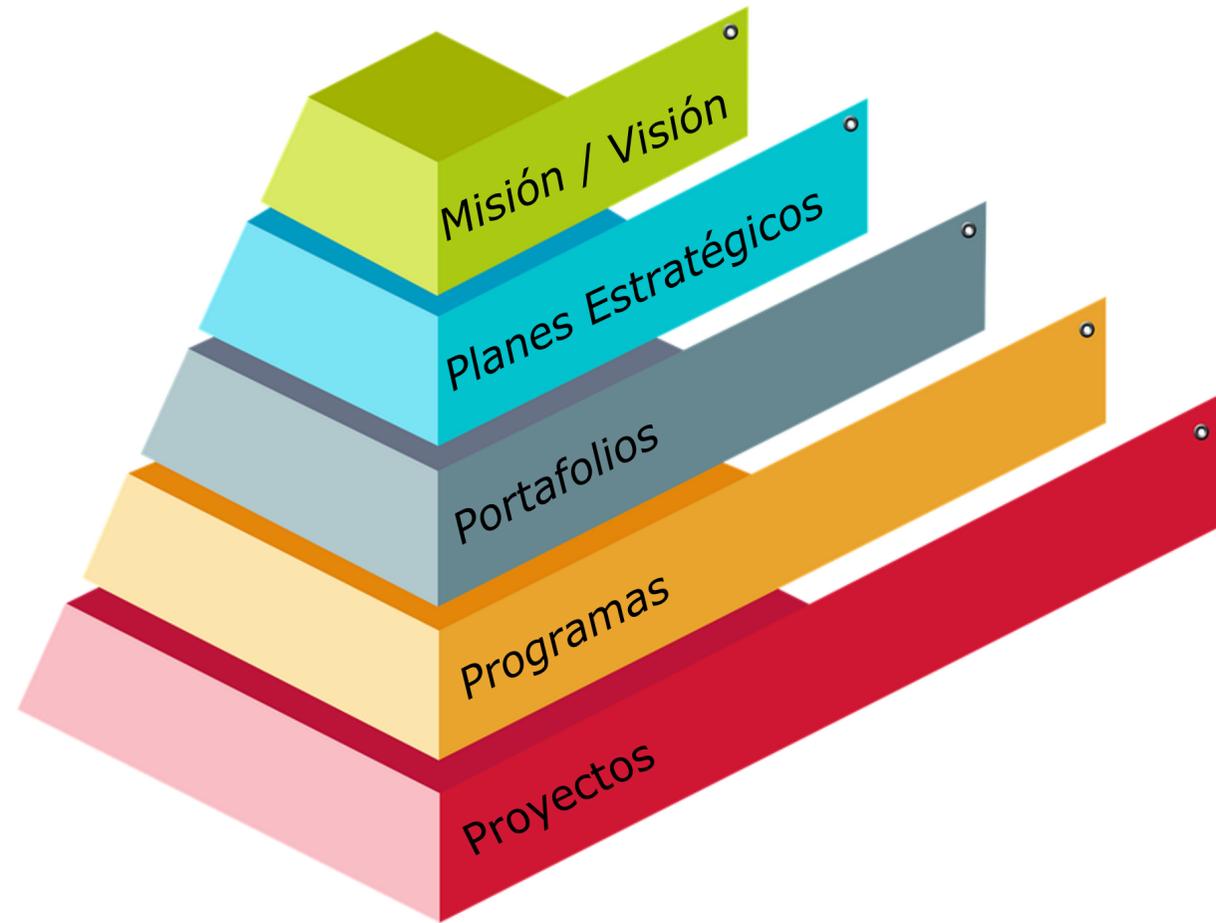
Los proyectos **se inician en respuesta a factores** que actúan sobre las organizaciones.

Existen **cuatro categorías** de estos factores:

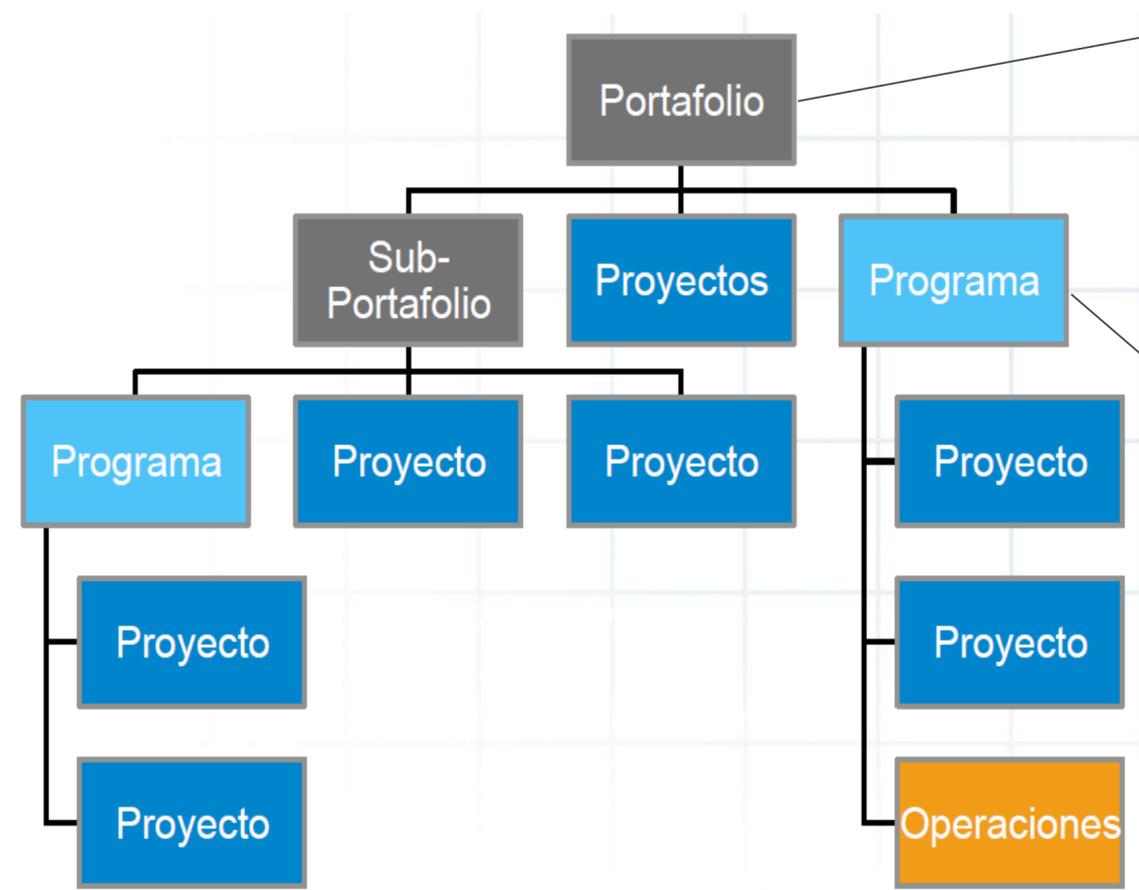


PROYECTOS, MOTORES DE LA ESTRATEGIA

Enfoque Estratégico de la Organización



Proyectos, Programas y Portafolios



Portafolio: Son los proyectos, programas, sub-portafolios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.

Programa: Es un grupo de proyectos, programas y operaciones, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

PORTAL ESTRATÉGICO DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA <https://sadmin.hcdn.gob.ar/>  

PORTAL ESTRATÉGICO DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Conocé los planes, programas y proyectos que conforman el Plan Estratégico de la Secretaría Administrativa de la Cámara de Diputados de la Nación.



VIDEO

VIDEO

¿Qué vimos en el video?

Vehículos que transitan por una avenida y otros que van por otra calle transversal y se cruzan en el camino.

Interpretación

Los autos que van por la avenida representan las operaciones: tareas y actividades diarias que realiza cada área, que hacen a su funcionamiento.

Las motos y autos que interfieren, interrumpen o demoran el desplazamiento de los autos por la avenida representan a los proyectos.

Los proyectos son iniciativas que aparecen y, desde el punto de vista de las personas que están en la operatoria, interfieren en esa actividad diaria ya que plantean nuevas tareas o demandan tiempo para abocarse al mismo que antes era destinado únicamente a las operaciones.



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 2

EXPOSITORES: INÉS MAGNELLO – IGNACIO SERRACANT

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 2

01 DIRECTOR DEL PROYECTO

02 ROLES DE OTRAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

03 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

04 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

05 PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

06 ACTIVIDAD PRÁCTICA

1. DIRECTOR DEL PROYECTO

DIRECTOR DEL PROYECTO

Es la persona asignada **temporalmente** por la organización para **liderar al equipo** responsable de **alcanzar los objetivos** en un proyecto determinado.



Responsabilidades del Director del Proyecto

✔ Satisfacer necesidades:

- de los interesados (gestionar expectativas, comunicar, resolver conflictos),
- que las tareas requieren (manejar restricciones de recursos físicos y humanos disponibles),
- del equipo (motivar, liderar, organizar)
- y las individuales de los miembros del equipo.

✔ Ser nexo de unión entre:

- la estrategia a seguir y el equipo que debe seguirla (adaptar la estrategia al equipo y el equipo a la estrategia para que ambos caminen juntos hacia el éxito del proyecto).

✔ Ser agente de cambio:

- capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente.

IMPORTANCIA DEL DIRECTOR DEL PROYECTO



Por lo general, en la gestión del proyecto, se deben balancear demandas que compiten entre sí, transformándose en **restricciones**.

Tradicionalmente se dice que los proyectos básicamente tiene tres restricciones llamadas la

Triple Restricción



Este triángulo representa el balance y equilibrio que debe haber entre las tres variables para lograr el éxito de un proyecto.

El PMI actualmente considera que un proyecto tiene:

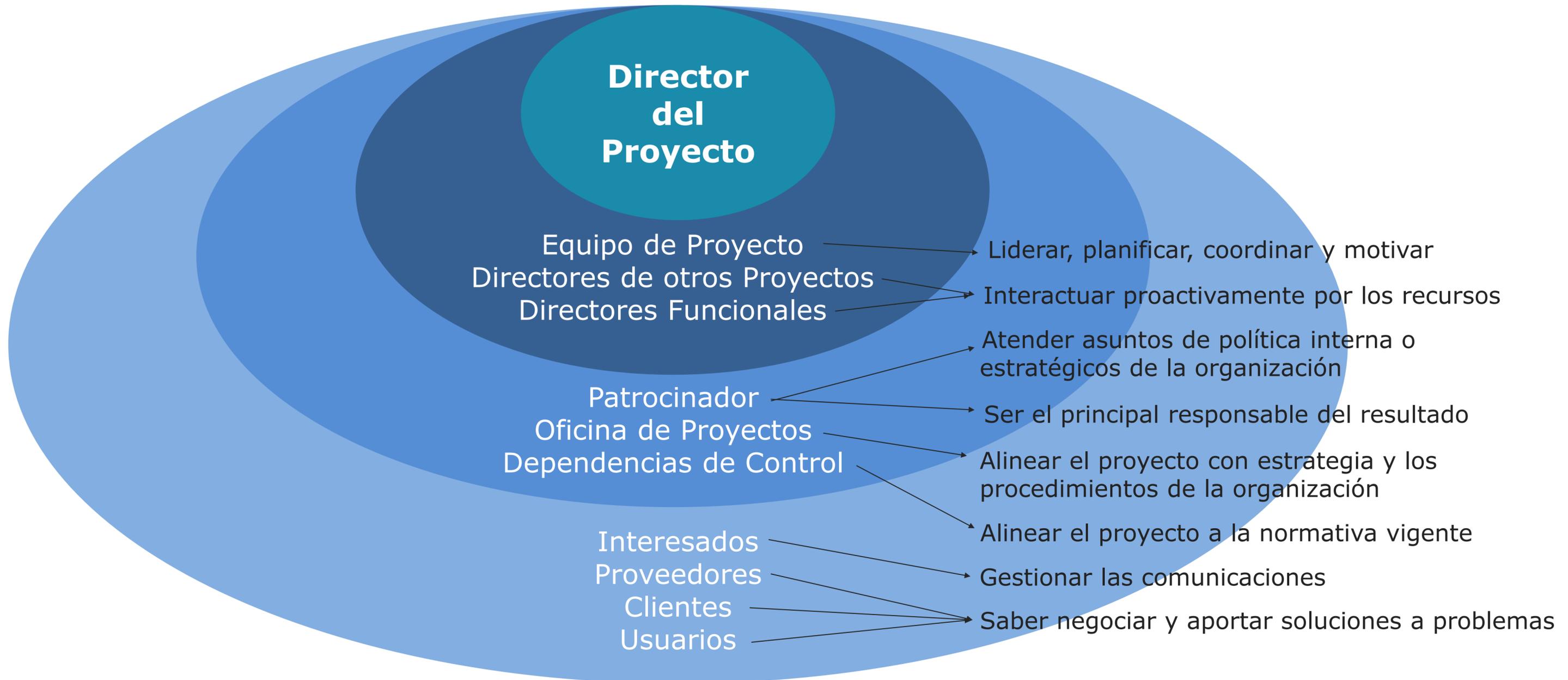
Siete Restricciones



El director debe priorizar las restricciones y evaluar si el cambio sobre una restricción afecta a otras.

ROL DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

El desempeño del Director del Proyecto abarca **múltiples roles** que se desempeñan en las distintas **esferas de influencia**.



COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Se denomina competencias a las **habilidades requeridas** por el Director del Proyecto.

Se pueden analizar a través del **Triángulo de Talentos del PMI**.



Son las habilidades para aplicar de manera eficaz el conocimiento a fin de entregar los resultados deseados. Abarca los aspectos técnicos de desempeñar el rol propio de Director. **Planificación y Control, Utilización de Herramientas, Documentos, Procesos, Áreas de Conocimiento.**



Son las habilidades para gestionar personas y construir con ellas relaciones de mutuo beneficio. El factor común de todo proyecto es el trabajo con personas. **Negociación, Manejo de Conflictos, Motivación, Influencia, Resolución de Problemas, Coordinación de Equipos.**



Involucra las capacidades de negociar e implementar decisiones y acciones alineadas a la estrategia, a la innovación y al contexto de la organización. **Planificación Estratégica, Conocimiento del Negocio, Finanzas, Gestión Contractual.**

2. ROLES DE OTRAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

ROLES DE OTRAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

Las **demás personas** involucradas también **desempeñan roles** durante el desarrollo del Proyecto.

Otros Interesados

Generan
Requeri-
mientos



Patrocinador

Es quien designa al Director del Proyecto, y proporciona recursos y apoyo para el proyecto. Marca las directrices y guía en los procesos de toma de decisiones importantes. También se lo considera equipo.



Cliente/Usuario

El cliente y/o usuario del producto/ servicio, debe participar desde la formulación y durante todo el proyecto, para asegurar que el mismo cumple efectivamente con lo requerido.



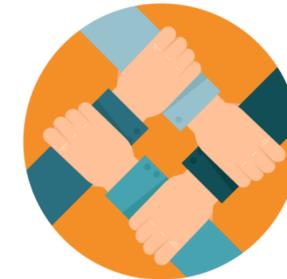
Líder (opcional)

Son los responsables de avanzar con la realización de distintas etapas o aspectos del proyecto. El director del proyecto los designa por su naturaleza técnica o para ordenar la estructura.



Analista

Colaboran con la planificación, organización y la elaboración de documentos para la gestión del proyecto durante las distintas etapas de desarrollo del mismo.



Asistente

Es quien desarrolla tareas operativas, en el marco de sus funciones, para cumplir con los objetivos del proyecto. Puede estar involucrado en forma diaria o en aspectos puntuales.

Se les
asigna
Responsa-
bilidades

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

La Estructura de una Organización establece la forma en que la institución se gestiona. Determina las jerarquías y atribuciones de sus miembros. Por lo tanto, influye sobre la autoridad que tendrá el Director del Proyecto (PM) en la organización.

Tipos básicos de estructuras organizacionales

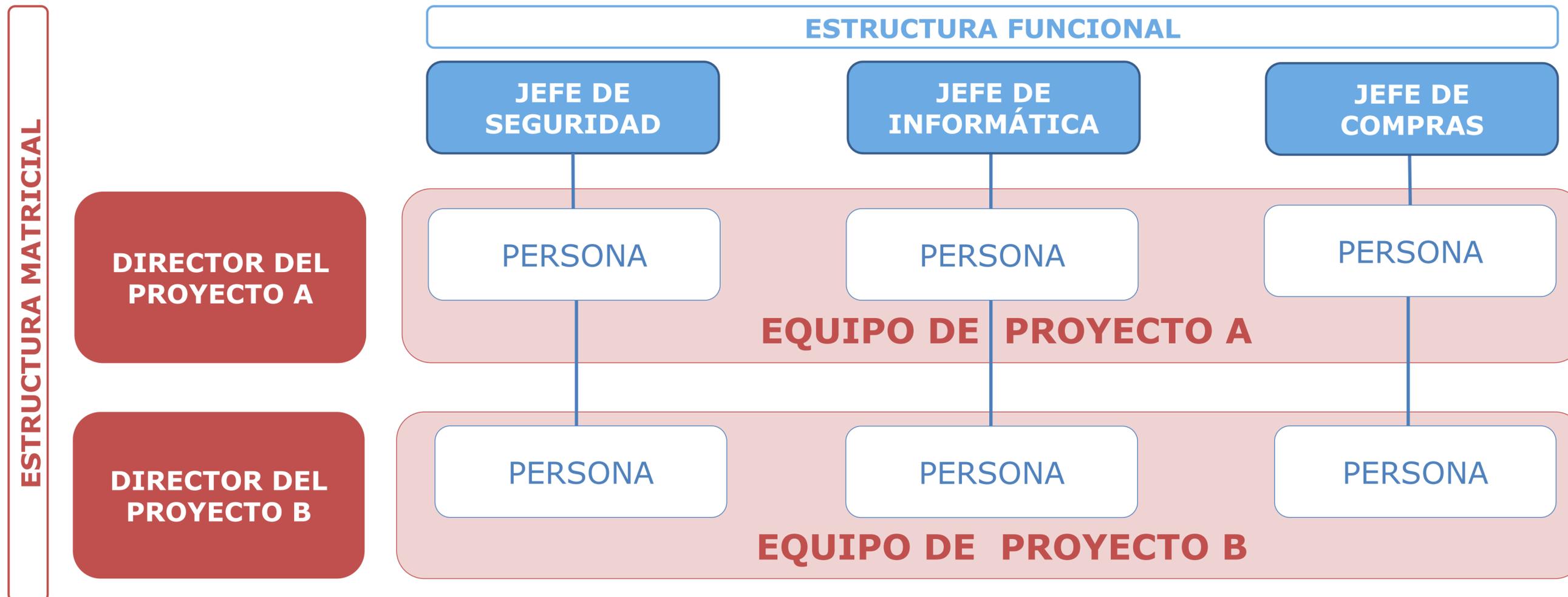
FUNCIONAL: Grupos de Trabajo por proceso o función / Poca autoridad del PM

MATRICIAL: Grupos de Trabajo por función y por proyectos

DÉBIL: Baja autoridad del PM

BALANCEADA: Moderada autoridad del PM

FUERTE: Alta autoridad y dedicación del PM



4. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El **Ciclo de Vida** es la **serie de fases** que atraviesa un proyecto de inicio a cierre. Proporciona el **marco de referencia** básico para **dirigir el proyecto**.

Ciclo de Vida de un Proyecto

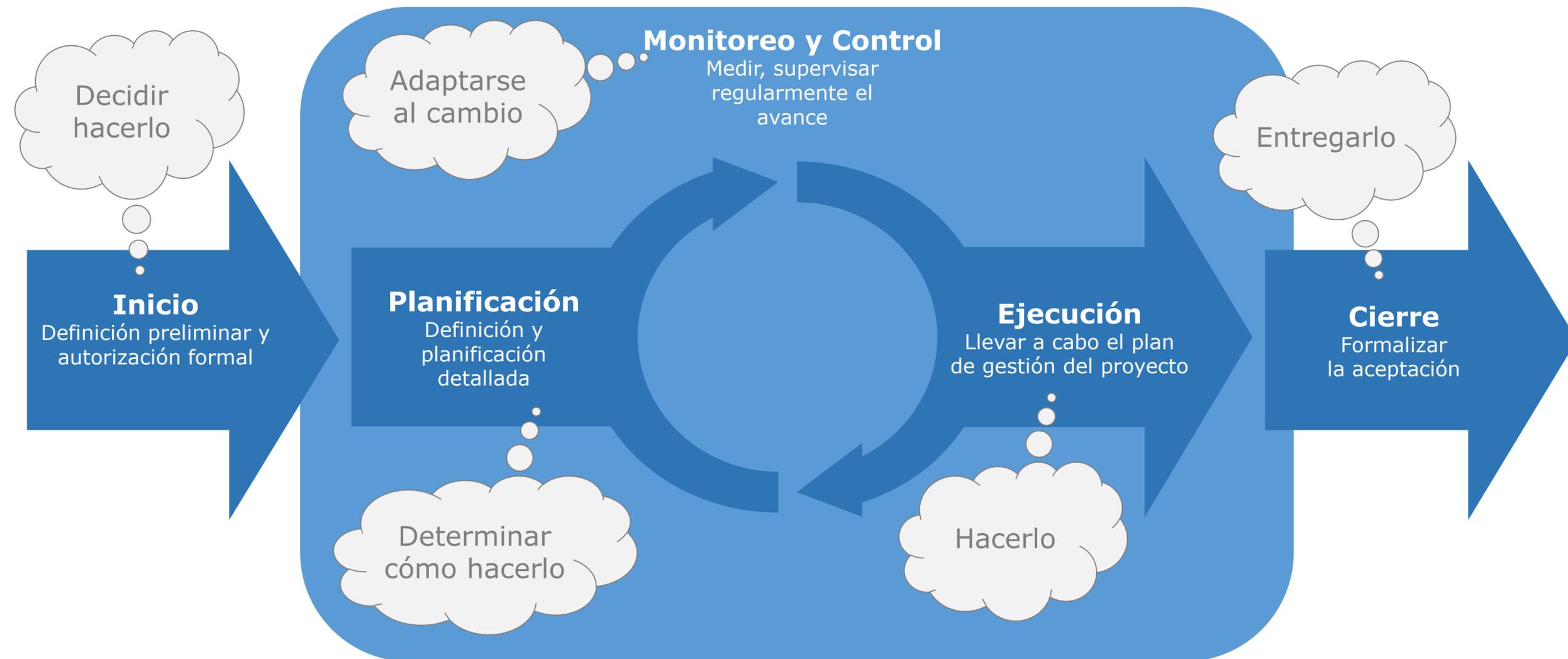


Ciclo de Vida de un Proyecto (desde el punto de vista de la dirección)



CICLO DE VIDA DEL PROYECTO DESDE LA DIRECCIÓN

El Ciclo de Vida del Proyecto visto desde la perspectiva del Director de Proyecto se puede ejemplificar gráficamente con el siguiente esquema:



CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Comportamiento de distintas variables durante el desarrollo de un proyecto.

Impacto del Costo y del Personal durante el Ciclo de Vida

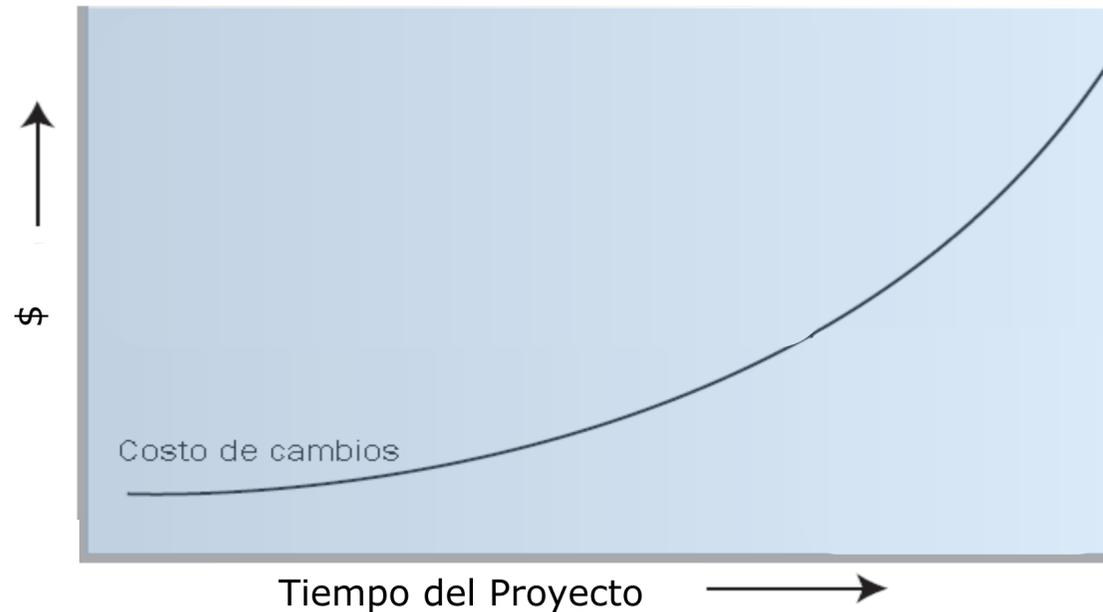


- ✔ Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, aumentan según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

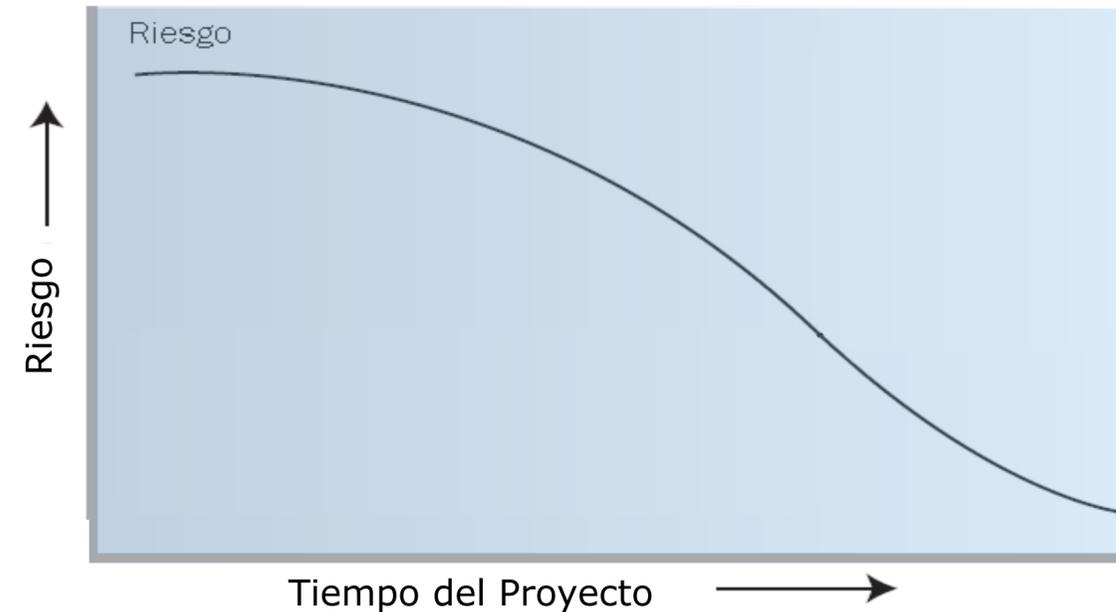
Comportamiento de distintas variables durante el desarrollo de un proyecto.

Impacto del Costo de Cambios en el Tiempo



- ✓ El costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin.
- ✓ En la medida que el proyecto avanza hacia su conclusión, las modificaciones que planteen los interesados a las características finales del producto, afectarán en forma más significativa sobre el costo y el cronograma del proyecto.

Impacto del Riesgo en el Tiempo



- ✓ Los riesgos son mayores en el inicio del proyecto.
- ✓ Estos factores de riesgo disminuyen durante el ciclo de vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.

5. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

¿Qué es un Proceso?

Es una **serie de acciones y actividades relacionadas** que se ejecutan para **generar un resultado** dado.



Las salidas de un proceso pueden ser entradas de otro.

Los Procesos están presentes

- ✓ En las Operaciones (Manuales de Procedimientos de la Áreas)
- ✓ En los Proyectos (PMBOK).

Los **Procesos de la Dirección de Proyectos** son aquellos que el PMBOK propone como guía para ser ejecutados durante el Ciclo de Vida del Proyecto.

La cantidad de procesos aplicados varia según las necesidades del proyecto y las características de la organización donde se lleva a cabo dicho proyecto.

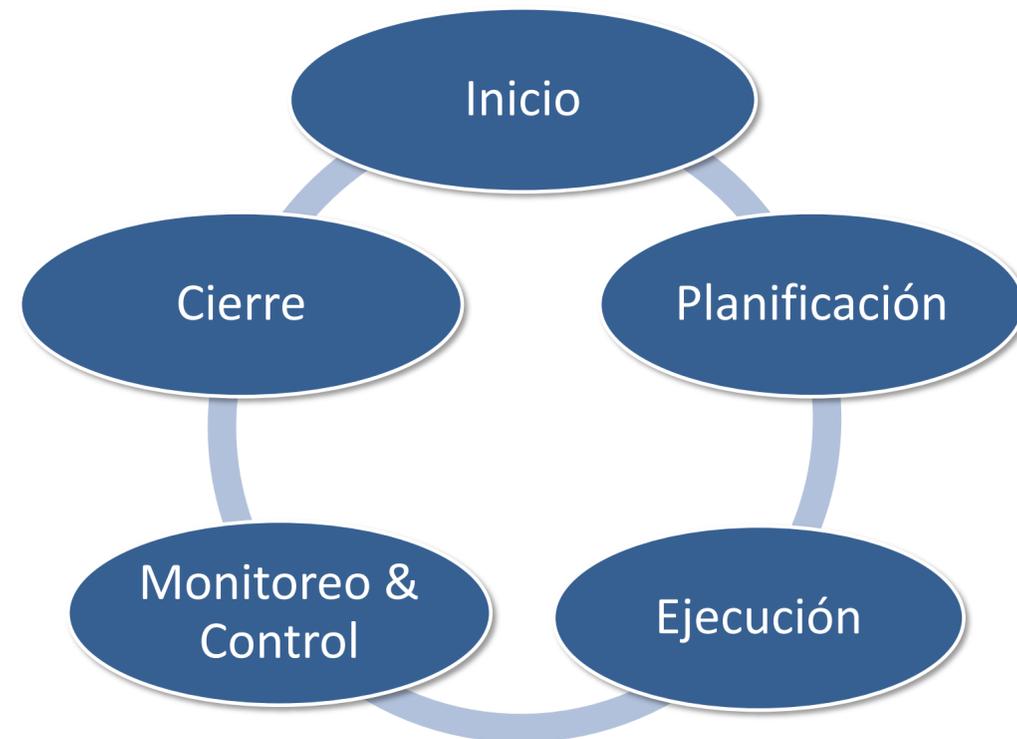
PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

¿Cómo se categorizan los Procesos de la Dirección de Proyectos en el PMBOK?

Por **Grupo**

(fases del ciclo de vida del proyecto)

En base a la *principal función que persiguen*, por ejemplo: dar Inicio al proyecto.



5 grupos de Procesos

Por **Área de Conocimiento**

(requisitos y afinidad de contenidos)

En base al *área de conocimiento predominante en su gestión*.



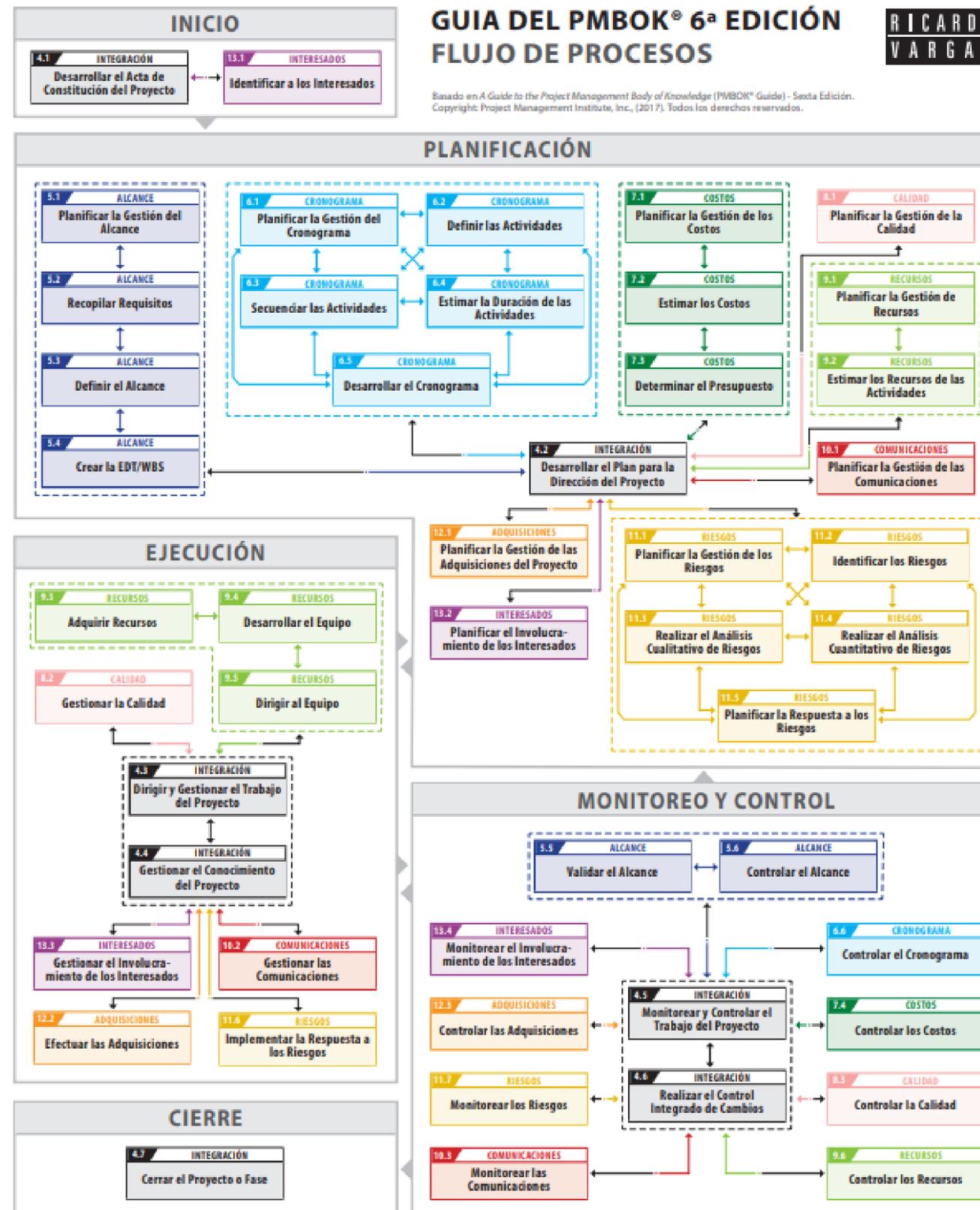
10 Áreas de Conocimiento

49 PROCESOS GUÍA DEL PMBOK

GRUPOS DE PROCESOS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre	
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Acta de Constitución 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el plan para la Dirección del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto Gestionar el conocimiento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios 	<ul style="list-style-type: none"> Cerrar el proyecto o fase
	Alcance		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT 		<ul style="list-style-type: none"> Validar el alcance Controlar el alcance 	
	Cronograma		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar un Cronograma 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar el cronograma 	
	Costos		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto 		<ul style="list-style-type: none"> Controlar los costos 	
	Calidad		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la calidad 	
	Recursos		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión de los recursos Estimar los recursos de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir recursos Desarrollar el equipo Dirigir al equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar los recursos 	
	Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear las comunicaciones 	
	Riesgos		<ul style="list-style-type: none"> Identificar los riesgos Planificar la gestión de riesgos Realizar análisis cualitativo de riesgos Realizar análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la respuesta a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear los riesgos 	
	Adquisiciones		<ul style="list-style-type: none"> Planificar la gestión de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar las adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar las adquisiciones 	
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar el involucramiento de interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la participación de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear el involucramiento de los interesados 		

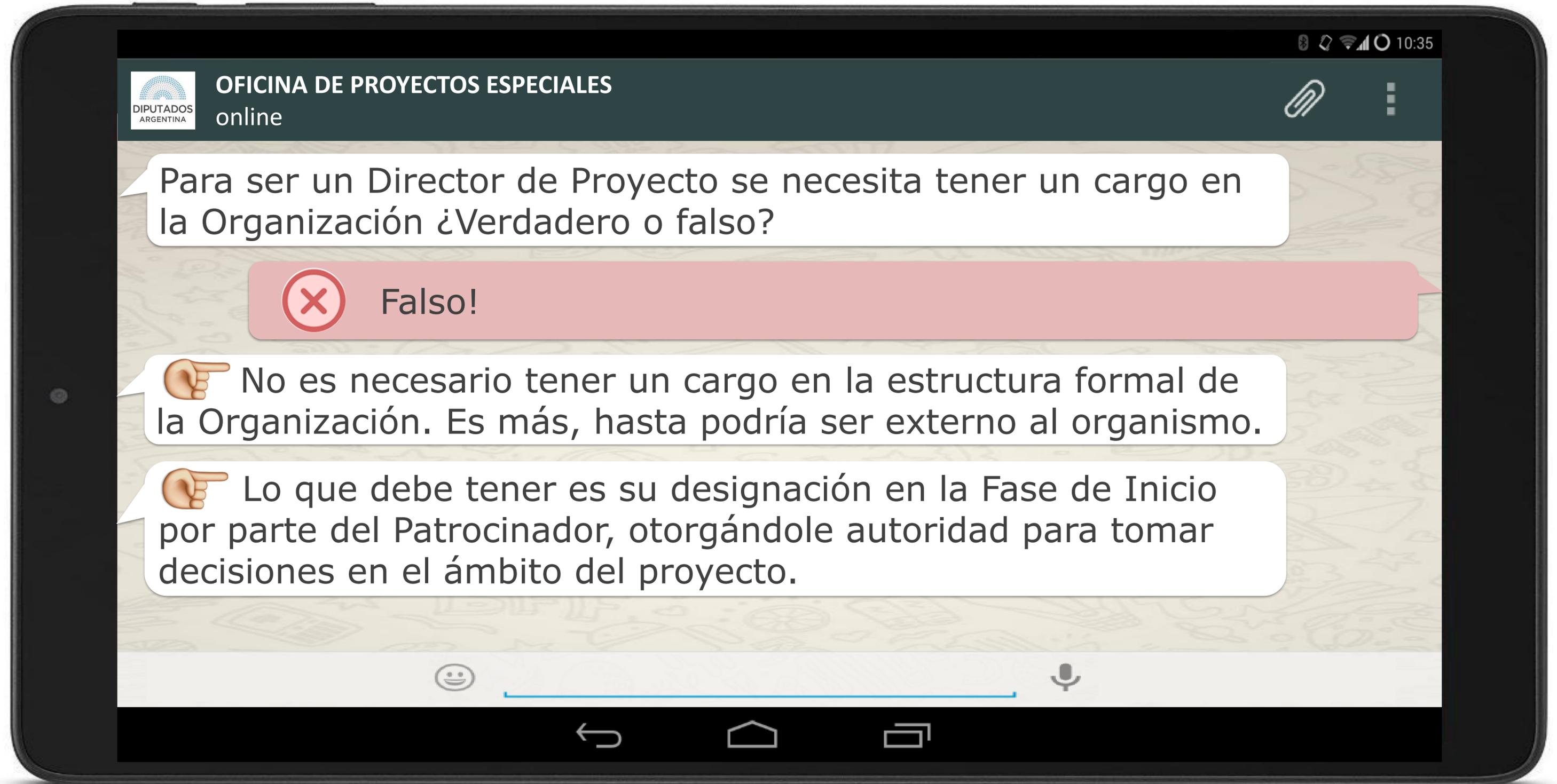
49 PROCESOS GUÍA DEL PMBOK



6. ACTIVIDAD PRÁCTICA

ACTIVIDAD PRÁCTICA

¿VERDADERO O FALSO?



OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES
online



Para ser un Director de Proyecto se necesita tener un cargo en la Organización ¿Verdadero o falso?



Falso!



No es necesario tener un cargo en la estructura formal de la Organización. Es más, hasta podría ser externo al organismo.

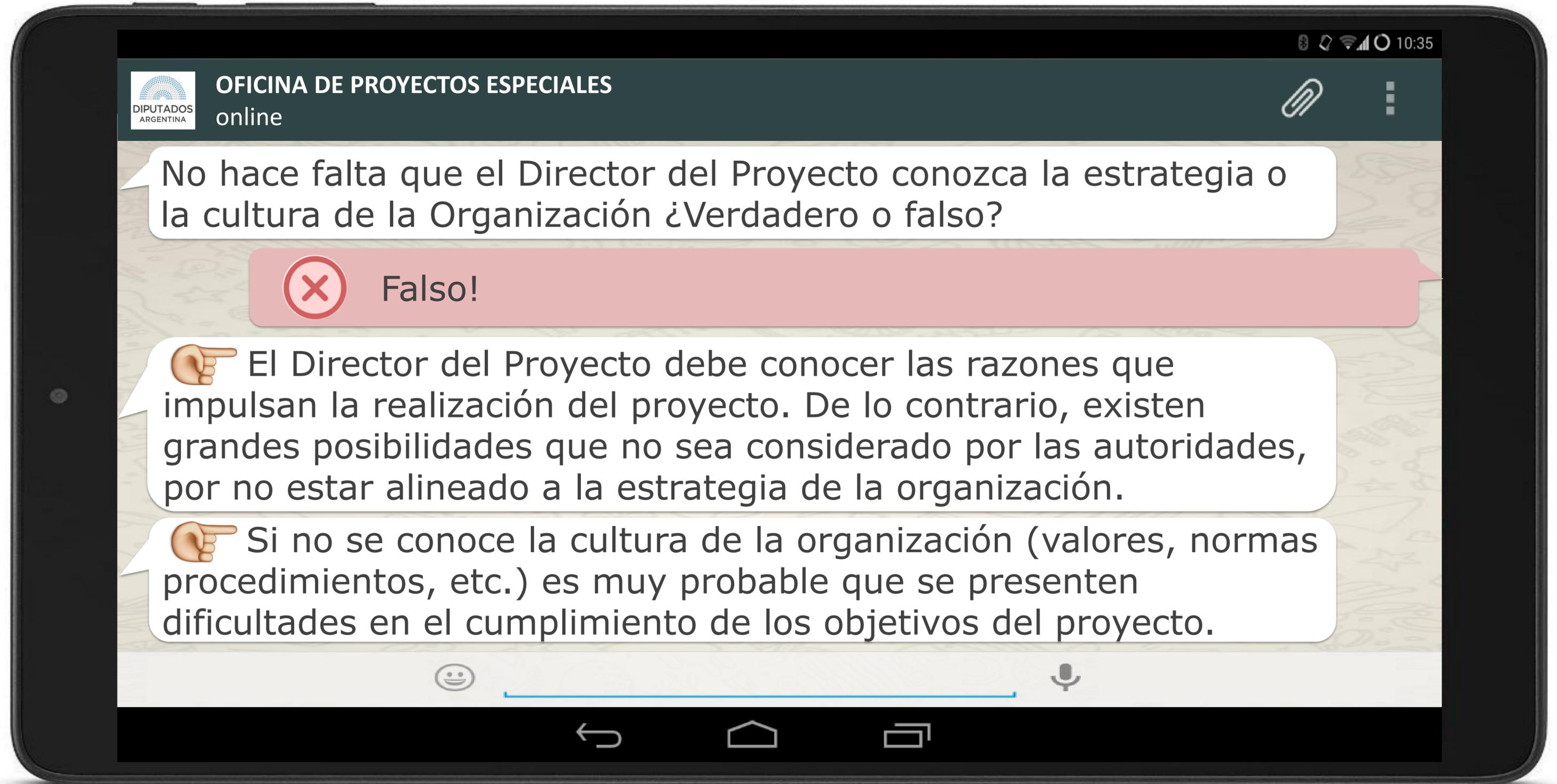


Lo que debe tener es su designación en la Fase de Inicio por parte del Patrocinador, otorgándole autoridad para tomar decisiones en el ámbito del proyecto.



ACTIVIDAD PRÁCTICA

¿VERDADERO O FALSO?



No hace falta que el Director del Proyecto conozca la estrategia o la cultura de la Organización ¿Verdadero o falso?

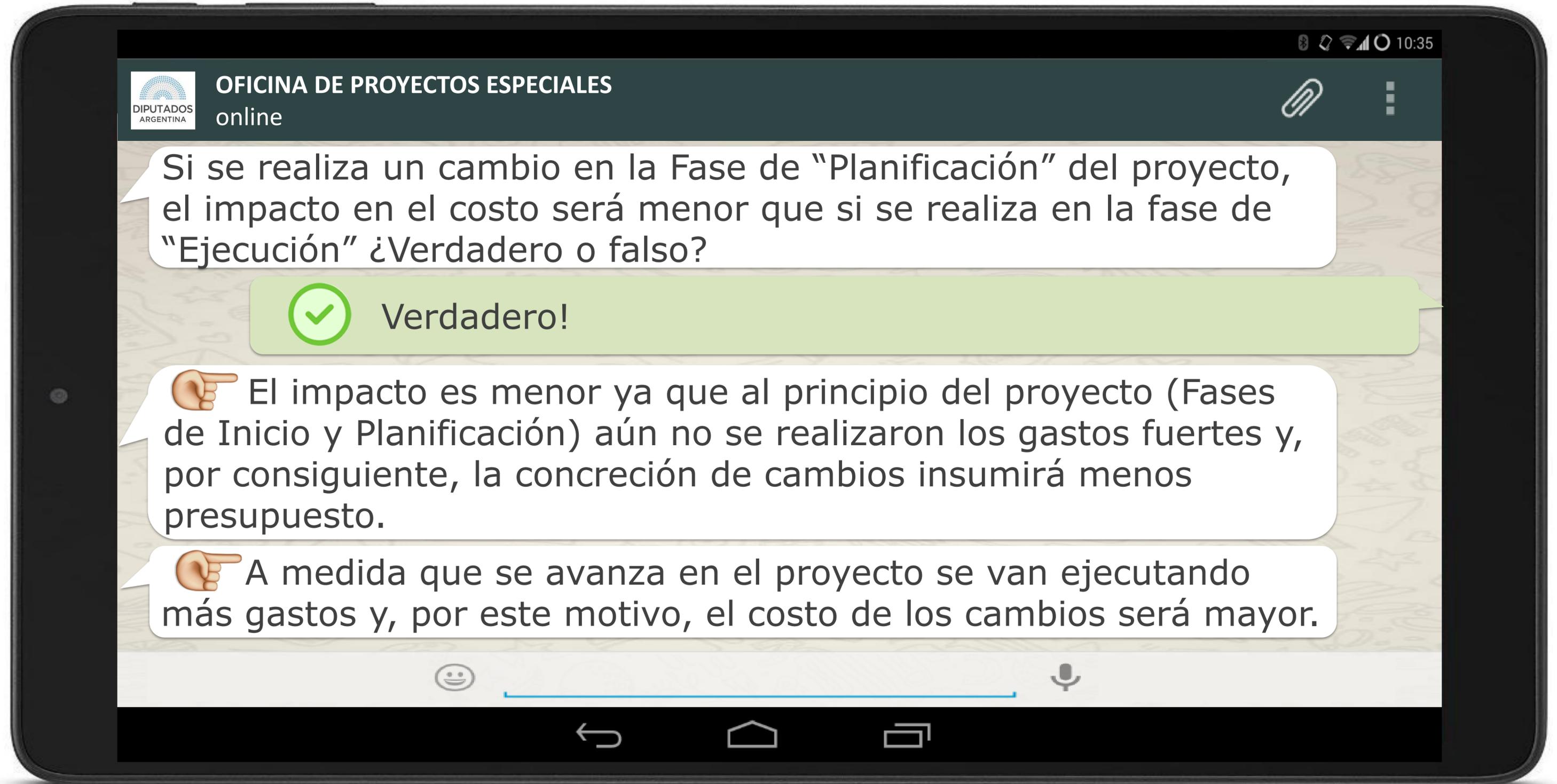
 Falso!

 El Director del Proyecto debe conocer las razones que impulsan la realización del proyecto. De lo contrario, existen grandes posibilidades que no sea considerado por las autoridades, por no estar alineado a la estrategia de la organización.

 Si no se conoce la cultura de la organización (valores, normas procedimientos, etc.) es muy probable que se presenten dificultades en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

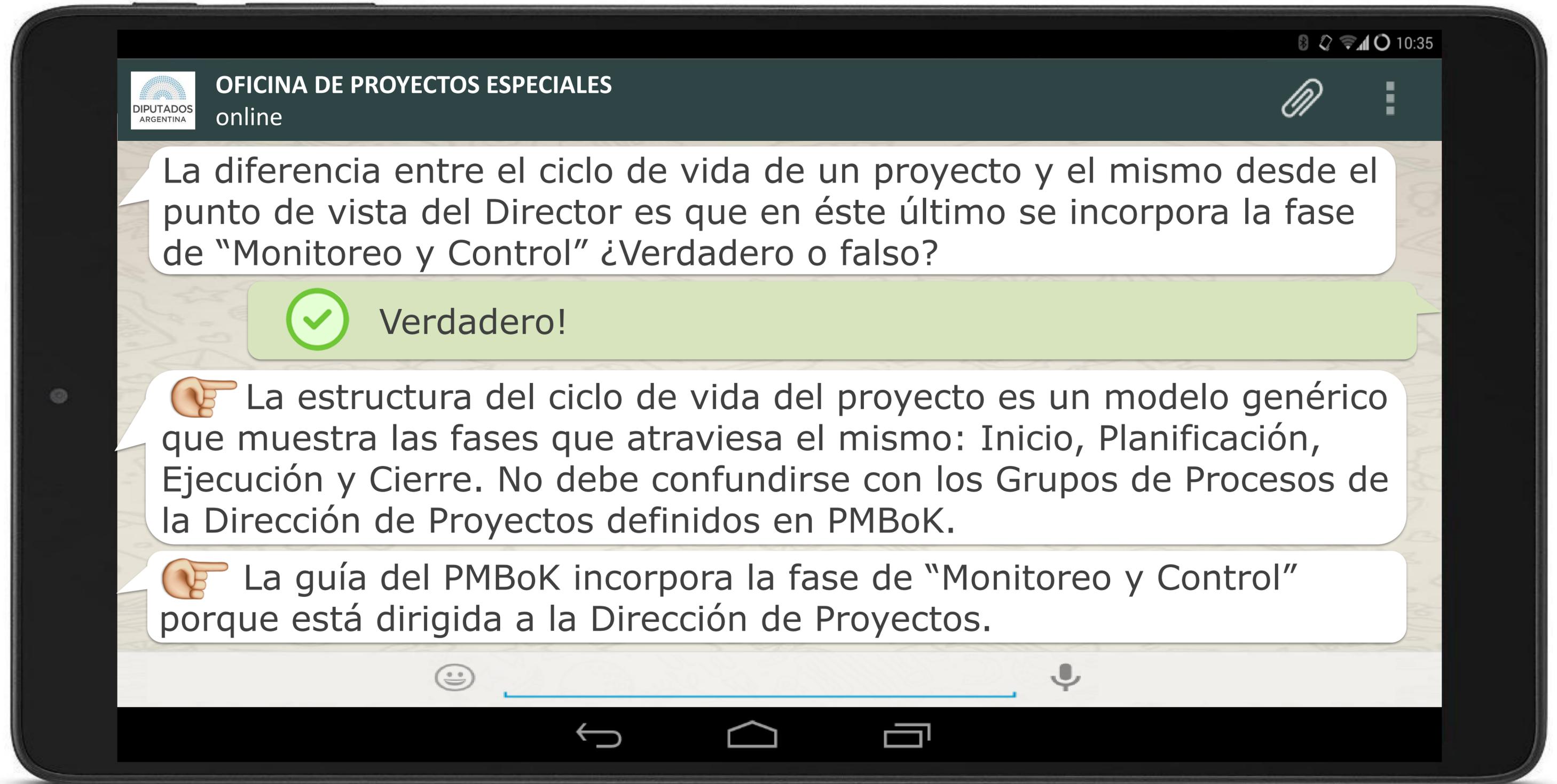
ACTIVIDAD PRÁCTICA

¿VERDADERO O FALSO?



ACTIVIDAD PRÁCTICA

¿VERDADERO O FALSO?



ACTIVIDAD PRÁCTICA

¿VERDADERO O FALSO?



OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES
online



Para que un proyecto sea exitoso el Director de Proyecto debe utilizar siempre los 49 procesos del PMBoK ¿Verdadero o falso?



Falso!

👉 Los procesos del PMBoK son una guía de las mejores prácticas en dirección de proyectos. Dependiendo de cada proyecto y cada organización, el director y su equipo deben identificar los procesos más adecuados a aplicar para llevarlo a cabo.

👉 Por eso, no siempre es necesaria la utilización de la totalidad de los procesos desarrollados en el PMBoK.





¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 3

EXPOSITORES: PALOMA MARTIN – SERGIO GABRIEL

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 3

01 PROCESOS DE INICIO

02 NUEVA INICIATIVA HCDN

03 DESARROLLAR EL ACTA DE INICIO

04 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS MEDIBLES

05 ACTIVIDAD PRÁCTICA – EJEMPLOS DE OBJETIVOS

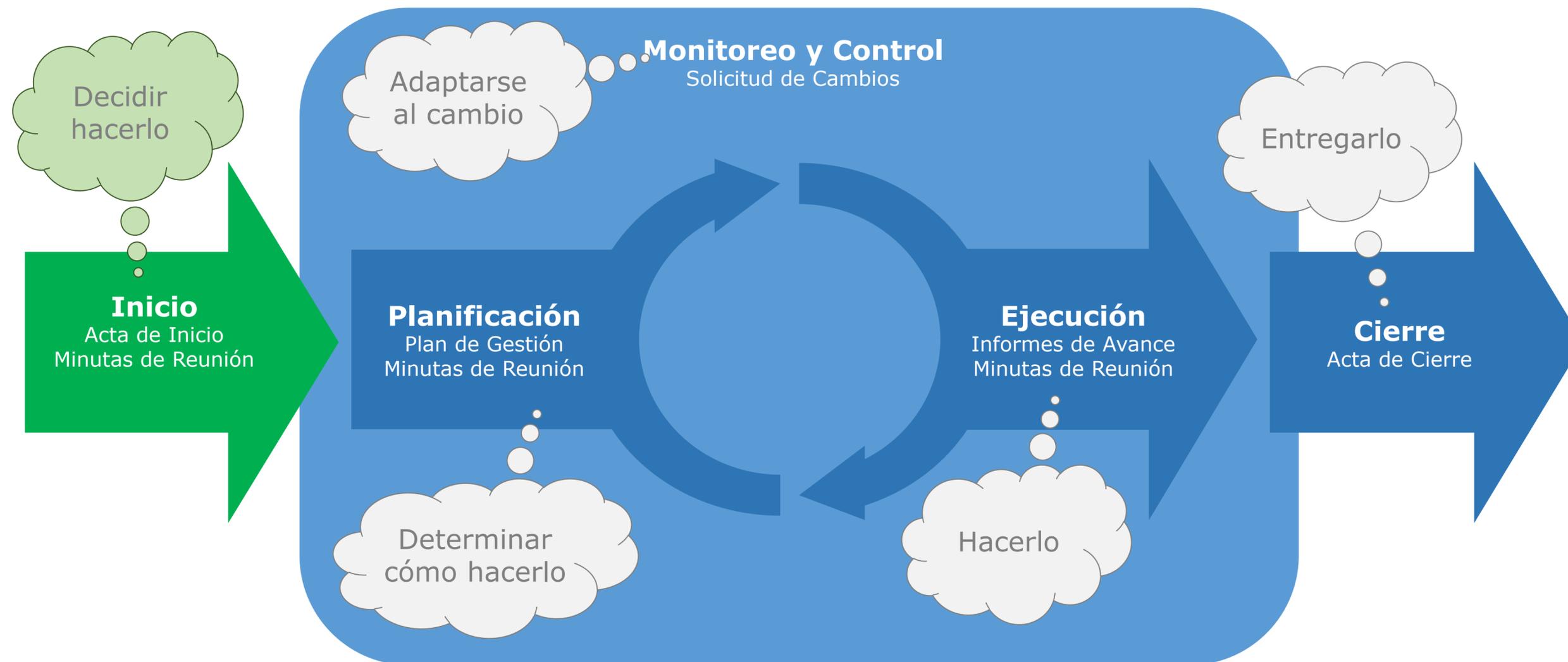
06 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

07 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

08 PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

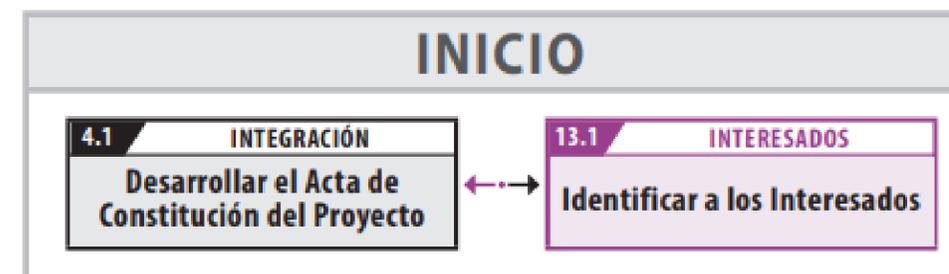
1. PROCESOS DE INICIO

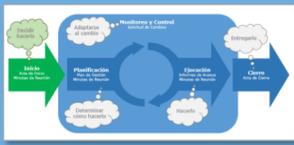
PROCESOS DE INICIO



En esta **Fase Inicial** se trabaja en los procesos de:

- ✓ **Desarrollar el Acta de Inicio**
- ✓ **Identificar a los Interesados**





Se podría decir que una forma simplificada de resumir los **Procesos de Inicio** sería:



Pensar el proyecto



Escribirlo en papel



Lograr un acuerdo

Decidir

Qué estamos por hacer..
Por qué lo vamos a hacer..
Qué significa terminar..
Qué vamos a necesitar..
Cuánto tiempo nos llevará..
Quiénes se verán afectados..
Quién se hará cargo..
Quién proveerá los recursos...

Lo llamaremos

Alcance y Requerimientos
Justificación y Propósito
Criterio de Éxito
Presupuesto y Recursos
Cronograma
Interesados
Director de Proyecto
Patrocinador

Confección Acta de Constitución

Desarrollar un entendimiento común entre los interesados.
Otorgar a las personas un sentido de propiedad y responsabilidad.
Recordar que el director tiene poder de decisión.
Compartir la visión con los miembros del equipo.
Mantenerlo a alto nivel, no bajar a los detalles.
Ser claro y conciso.

Aprobar Acta de Constitución

Promocionar el proyecto entre los interesados.
Obtener consenso sobre el proyecto.
Obtener compromiso por recursos: dinero, materiales, gente, etc.
Modificar el Acta si es necesario.
Obtener la autorización para comenzar.
Otorgar autoridad al Director de Proyecto.

2. NUEVA INICIATIVA HCDN



En el ámbito de la HCDN

Una **Nueva Iniciativa** es una **propuesta para comenzar un nuevo proyecto.**

Las iniciativas pueden originarse a través de 2 maneras:

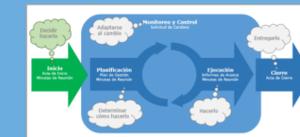


Por un lado, están las iniciativas **incluidas en el Plan Operativo Anual (POA)** y que dan soporte a la ejecución del Plan Estratégico. Ya han sido evaluadas de acuerdo con las prioridades establecidas para cada dirección y adecuadas a las asignaciones presupuestarias aprobadas.



Por otra parte, existen iniciativas que surgen por **fuera del POA**. En estos casos **es necesario evaluar su viabilidad** técnica, temporal y presupuestaria. Se aconseja **considerar escenarios alternativos** con distintas posibilidades de disponibilidad de recursos humanos, materiales y presupuesto.

NUEVA INICIATIVA



Modelo de Presentación de Nueva Iniciativa:

NUEVA INICIATIVA

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
ID INICIATIVA	Identificación numérica asignada automáticamente por sistema
NOMBRE INICIATIVA	Puede llegar a cambiar, no es el nombre definitivo del proyecto
PRESUPUESTO	Importe total estimado
IMPORTANCIA PARA EL AREA	Baja-Media-Alta (referida a la importancia y prioridad)
DIRECCIÓN EJECUTORA	Dependencia responsable del proyecto
PM SUGERIDO	Director que estará a cargo del proyecto en caso de realizarse
INCLUIDO EN FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA / POA	Si-No
JUSTIFICACIÓN	Realizar una descripción acerca de qué se trata la iniciativa y explicar por qué debe ser realizada con una breve justificación. Es decir, por qué es importante llevar a cabo el proyecto (en lugar de otro) y cuál es el fin que se quiere alcanzar. A modo orientativo, la justificación debería responder las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué se debería llevar a cabo el proyecto?, - ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacer nada?, - ¿Por qué es importante cumplir los objetivos propuestos?, - ¿Por qué es mejor el proyecto propuesto que otras alternativas para cumplir los objetivos?, - ¿Cómo se alinea este proyecto con las iniciativas y estrategias de la HCDN?

Se pueden incluir archivos y/o anexos con mayor información relacionada a la iniciativa.

En el caso en que el proyecto NO haya estado incluido en la Formulación Presupuestaria o el POA, además, se debe redactar el análisis de factibilidad donde se determina la viabilidad técnica, temporal y presupuestaria del proyecto, y se plantean las posibles alternativas de acuerdo a distintas disponibilidades de recursos humanos, materiales y presupuestarios.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (completar sólo si no se incluyó en Formulación Presupuestaria o POA)				
ALTERNATIVA	Nombre de la alternativa			
FACTIBILIDAD OPERACIONAL				
Determinación de la probabilidad de que la alternativa se adapte a los procesos y se utilice como supone.				
FACTIBILIDAD ECONÓMICA				
Requerimiento	Tipo	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total
Detalle de la necesidad	- Bien de Consumo - Bien de Uso - Servicio única vez - Servicio tracto sucesivo - Transferencia			\$
				\$
				\$
Costo Total				\$
Beneficios asociados a ésta alternativa				
FACTIBILIDAD TÉCNICA				
Consideraciones de orden tecnológico (software y hardware) están disponibles.				
FACTIBILIDAD DE CALENDARIO				
FECHAS INICIO Y FIN ESTIMADAS	00/0000 – 00/0000			
PLAZO DE EJECUCIÓN (en meses)	00 meses			

Se deberá completar el Análisis de factibilidad para cada una de las alternativas que se presenten.

Análisis Autoridades:

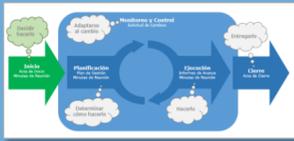


Si no se aprueba pasa a una base de iniciativas en espera o suplentes.



Si se aprueba se confecciona el **Acta de Inicio** para formalizar el proyecto.

3. DESARROLLAR EL ACTA DE INICIO



¿Cuál es su finalidad?

- Formalizar el inicio del proyecto.
- Documentar los requisitos iniciales del proyecto.
- Designar al director del proyecto.



Confiere:

Autoridad al Director del Proyecto para aplicar los recursos de la Organización a las actividades del proyecto.



Es una primera aproximación de:

Objetivos, equipo, interesados, alcance, costo, tiempo y rangos de tolerancia, que se ajustarán cuando se elabore el Plan de Gestión durante la Fase de Planificación.



¿Quién la elabora?

El Acta de Inicio del proyecto puede ser desarrollada por el patrocinador o el director del proyecto en colaboración con la organización.



Modelo de Acta de Inicio:

ACTA DE INICIO

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
ID INICIATIVA	Se copia del documento Nueva Iniciativa
NOMBRE INICIATIVA	Se copia del documento Nueva Iniciativa
NOMBRE DEL PROYECTO	
ESTADO DEL PROYECTO	En Ejecución – Aplazado – Cancelado – Finalizado (por defecto queda en ejecución, cambia el estado en caso que finalice por alguno de los motivos referidos)
PRIORIDAD UPCG	Lo completa la UPCG
TIPO DE PROYECTO	Lo completa la UPCG
PM ASIGNADO	
DEFINITIVO	Se marcará cuando esté aprobada el acta
Habilitar Corrección	Se marca para permitir a la OPE realizar modificaciones
DIRECCIÓN EJECUTORA	Dependencia responsable del proyecto

La información volcada en el Acta de Inicio tiene carácter preliminar, por lo cual se entiende que es aproximada y sujeta a variaciones razonables, y será evaluada en profundidad en la planificación definitiva del proyecto.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
Breve reseña del proyecto.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO
Se copia del documento Nueva Iniciativa.

ALCANCE DEL PROYECTO
Que hará el Proyecto Breve descripción del producto, servicio o resultado del proyecto, con sus características, funcionalidades, nivel de calidad y soporte entre otros.
Que no hará el Proyecto Aspectos destacados que no se encuentran incluidos en el proyecto

RESTRICCIONES
Limitaciones iniciales que se establecen y condicionan al éxito o forma del proyecto.

SUPUESTOS
Condiciones o escenarios iniciales asumidos como ciertos.

FECHAS
La estimación de tiempos de duración del proyecto con fecha de inicio y final
Fecha de Inicio – Fecha de Finalización

PRESUPUESTO ESTIMADO
La estimación del costo total del proyecto

ALINEACIÓN CON PLAN ESTRATÉGICO	
Seleccionar sólo 1 objetivo estratégico	
EJE Y OBJETIVO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia, Tecnología y Gobierno Digital <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la transparencia 2. Agilizar los procesos burocráticos - Desarrollo, Bienestar y Cuidado de los RRHH <ol style="list-style-type: none"> 3. Capacitar y profesionalizar a los recursos humanos 4. Mejorar el bienestar y confort de los recursos humanos - Gestión por Resultados <ol style="list-style-type: none"> 5. Mejorar los resultados de gestión 6. Mejorar la comunicación interna - Administración Sustentable y Sostenible <ol style="list-style-type: none"> 7. Fomentar intervenciones sustentables y sostenibles

OBJETIVOS E INDICADORES
Metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y definidas para un plazo de tiempo determinado Para cada objetivo se debería definir un indicador para medir el nivel de ejecución de los objetivos
Objetivo – Indicador – Meta – Unidad de Medida – Forma de Cálculo – Regla – Frecuencia

RANGOS DE TOLERANCIA DEL PROYECTO
Variación de los parámetros en el Proyecto a partir de la cual se requiere Solicitud de Cambio
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo: - Alcance: - Presupuesto:

RELACIONES
Patrocinador y Cliente Interno

INTERESADOS
Persona u organización que está activamente involucrado en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente por la ejecución del proyecto. En esta instancia se realiza un relevamiento preliminar que será completado en la fase de planificación.
En esta instancia completar sólo: Nombre – Correo Electrónico – Dependencia – Identificación (Equipo u Otros Interesados) - Rol

4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS MEDIBLES

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS MEDIBLES



Es muy importante

Definir y documentar claramente los **objetivos** del proyecto y que éstos sean **medibles**.



¿Por qué deben ser medibles?

Para **monitorear** el avance del proyecto.
Para realizar acciones adecuadas para **cumplirlos**.
Para establecer **criterios de éxito** asociados que permitan establecer la **finalización del proyecto**.



¿Cómo lo hacemos?

Utilizando el **Modelo SMART** que nos da **pautas** para **definirlos correctamente** y alcanzar lo que deseamos.

SMART



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS MEDIBLES



SMART



S Specific	Específico: Debe ser concreto. Cualquier persona que lea tu objetivo debe saber qué es exactamente lo que se pretende (QUÉ).
M Measurable	Medible: Debe ser una meta cuantificable. En algunos casos es complicado pero debe ser medible para poder monitorearlo y comprobar su cumplimiento (CUÁNTO).
A Attainable	Alcanzable: Debe ser ambicioso, un reto para nosotros, pero posible. Se debe identificar la manera razonable de alcanzar la meta (CÓMO).
R Relevant	Relevante: Debe estar alineado a los objetivos y a la estrategia global de nuestra organización (PARA QUÉ).
T Timely	Tiempo: Debe establecerse una línea temporal. Debe tener un plazo de cumplimiento concreto, que ayudará a marcar las distintas etapas para llegar a la meta propuesta (CUÁNDO).

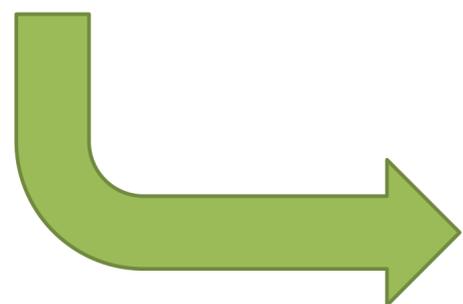
5. ACTIVIDAD PRÁCTICA – EJEMPLOS DE OBJETIVOS



EJEMPLOS DE OBJETIVOS



- Aumentar las visitas de nuestro sitio web.
- Aumentar las visitas de nuestro sitio web en un 50% (de 1.000 a 1.500 visitas diarias) en los siguientes 30 días, duplicando la distribución de contenido, para prepararnos para el lanzamiento de nuestro nuevo producto.



S (Qué): aumentar las visitas de nuestro sitio web
M (Cuánto): 50% (de 1.000 a 1.500 visitas diarias)
A (Cómo): duplicando la distribución de contenido
R (Para qué): para prepararnos para el lanzamiento de nuestro nuevo producto
T (Cuándo): en los siguientes 30 días



EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- Realizar 2 capacitaciones en “Dirección de Proyectos”.
- Formar a un mínimo de 60 agentes de la HCDN en “Dirección de Proyectos” a través de 2 capacitaciones entre los meses de Abril y Agosto de 2019, a fin de desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para trabajar en proyectos.



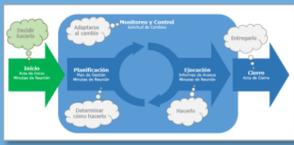
S (Qué): formar a un mínimo de 60 agentes de la HCDN en “Dirección de Proyectos”

M (Cuánto): un mínimo de 60 agentes de la HCDN

A (Cómo): 2 capacitaciones

R (Para qué): a fin de desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para trabajar en proyectos

T (Cuándo): entre los meses de Abril y Agosto de 2019



EJEMPLOS DE OBJETIVOS

- Bajar los costos del insumo "x" en un 5% respecto al año anterior, a través de la búsqueda de nuevos proveedores.
- Bajar los costos del insumo "x" en un 5% respecto al año anterior durante el mes de mayo, a través de la búsqueda de nuevos proveedores para cumplir con el presupuesto otorgado al organismo.



S (Qué): bajar los costos del insumo "x"

M (Cuánto): 5% respecto al año anterior

A (Cómo): a través de búsqueda de nuevos proveedores

R (Para qué): para cumplir con el presupuesto otorgado al organismo

T (Cuándo): durante el mes de mayo

6. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS



Los interesados son todas aquellas **personas u organizaciones** cuyos **intereses** puedan ser **afectados** de manera **positiva o negativa** por el proyecto.

Pueden ser **internos** o **externos** al proyecto, pueden estar **involucrados activa o pasivamente** o hasta desconocer el proyecto.

Esquema de Interesados utilizado en la HCDN



Equipo de Proyecto

- **Director:** Dirige el proyecto
- **Líder:** Coordina alguna etapa o cuestión del proyecto
- **Analista:** Colabora en la planificación y organización
- **Asistente:** Colabora con tareas operativas

Otros Interesados

- **Patrocinador:** Proporciona recursos. También es Equipo.
- **Cliente:** Requirente del producto o servicio
- **Usuario:** Destinatario final del producto o servicio
- **Responsable Área:** Directores, Subdirectores o Jefes Dto
- **Proveedor:** Abastece los productos o servicios a adquirir
- **Otro Organismo:** Instituciones ajenas a la HCDN
- **Grupo/Asociación:** Gremios, Comisiones, Bloques, Otros

Identificar a los Interesados es el proceso de relevar a los interesados del proyecto, analizar y documentar información relevante sobre sus intereses, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.



Para **Desarrollar el Acta de Inicio** vamos a detallar a los interesados que tenemos preliminarmente identificados y los diferenciaremos en 2 grandes grupos:

Interesado	Correo Electrónico	Dependencia	Identificación
Nombre y apellido	Mail oficial	Área en que trabaja el Interesado	Equipo Otros Interesados

FASE
INICIO

OTROS INTERESADOS

- Patrocinador
- Cliente/Usuario
- Responsable Área
- Proveedor
- Otro organismo
- Grupo/Asociación
- Otro

EQUIPO DE PROYECTO

- Director
- Líder
- Analista
- Asistente

Posteriormente –en la Fase de Planificación- se seguirá trabajando en mayor detalle con estos 2 grupos a través de los siguientes procesos:

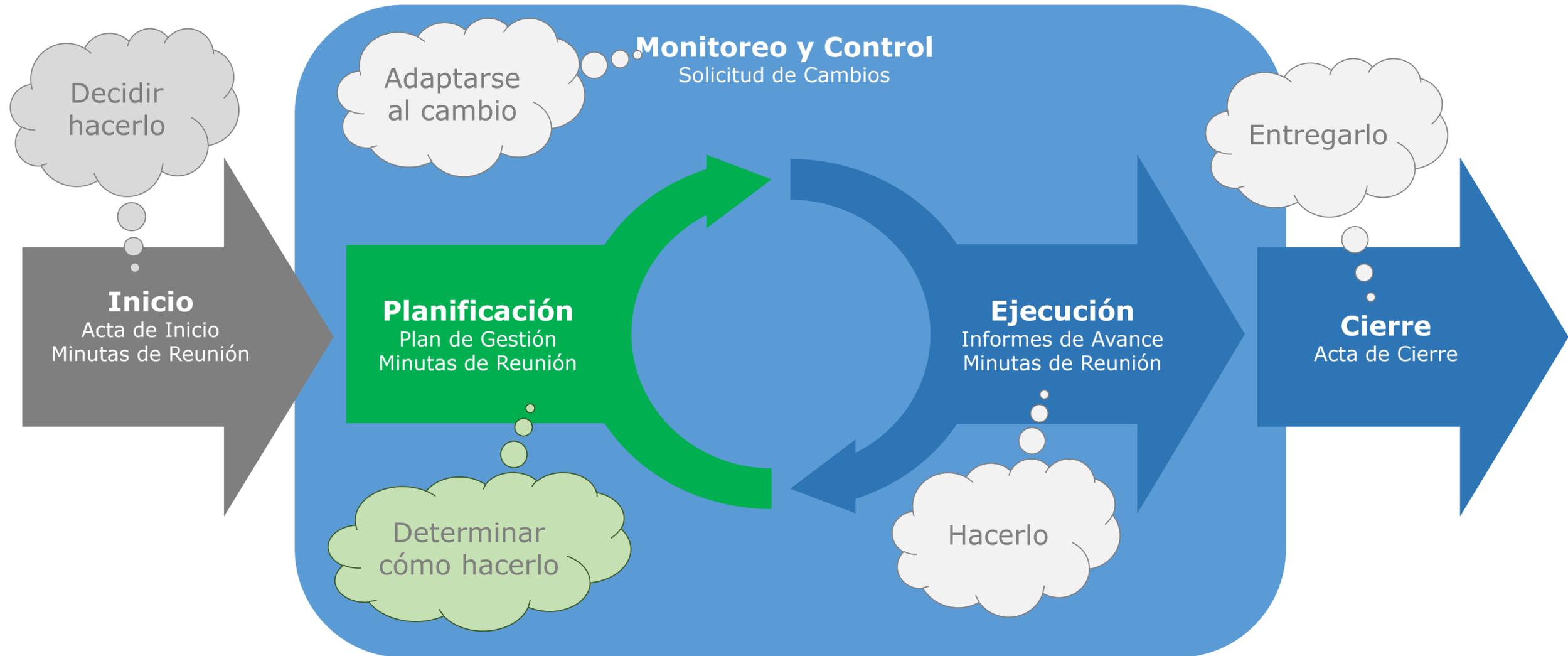
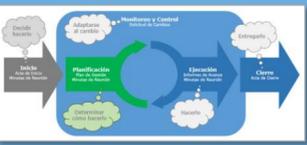
FASE
PLANIFICACIÓN

**Proceso de Planificar
el Involucramiento de
los Interesados**

**Proceso de Planificar
la Gestión
de Recursos**

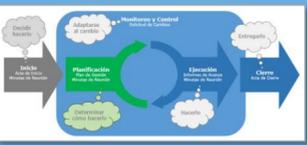
7. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



En esta Fase de Planificación se establecen 24 procesos para desarrollar el **Plan de Gestión**.

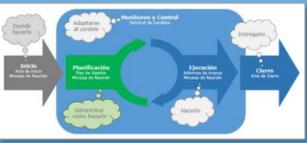
Esto demuestra la importancia de la Fase de Planificación dentro del Ciclo de Vida del Proyecto desde el punto de vista del Director.



FLUJO DE PROCESOS DE LA FASE PLANIFICACIÓN



Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: consiste en definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en forma integral en un **Plan de Gestión**, que nos dice qué, cómo, cuándo y por quién deben hacerse las tareas del Proyecto.



El Plan de Gestión **consolida** los distintos **componentes** del plan **de cada una de las 10 Áreas de Conocimiento**: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, e Interesados.



PROBLEMAS POR NO PLANIFICAR

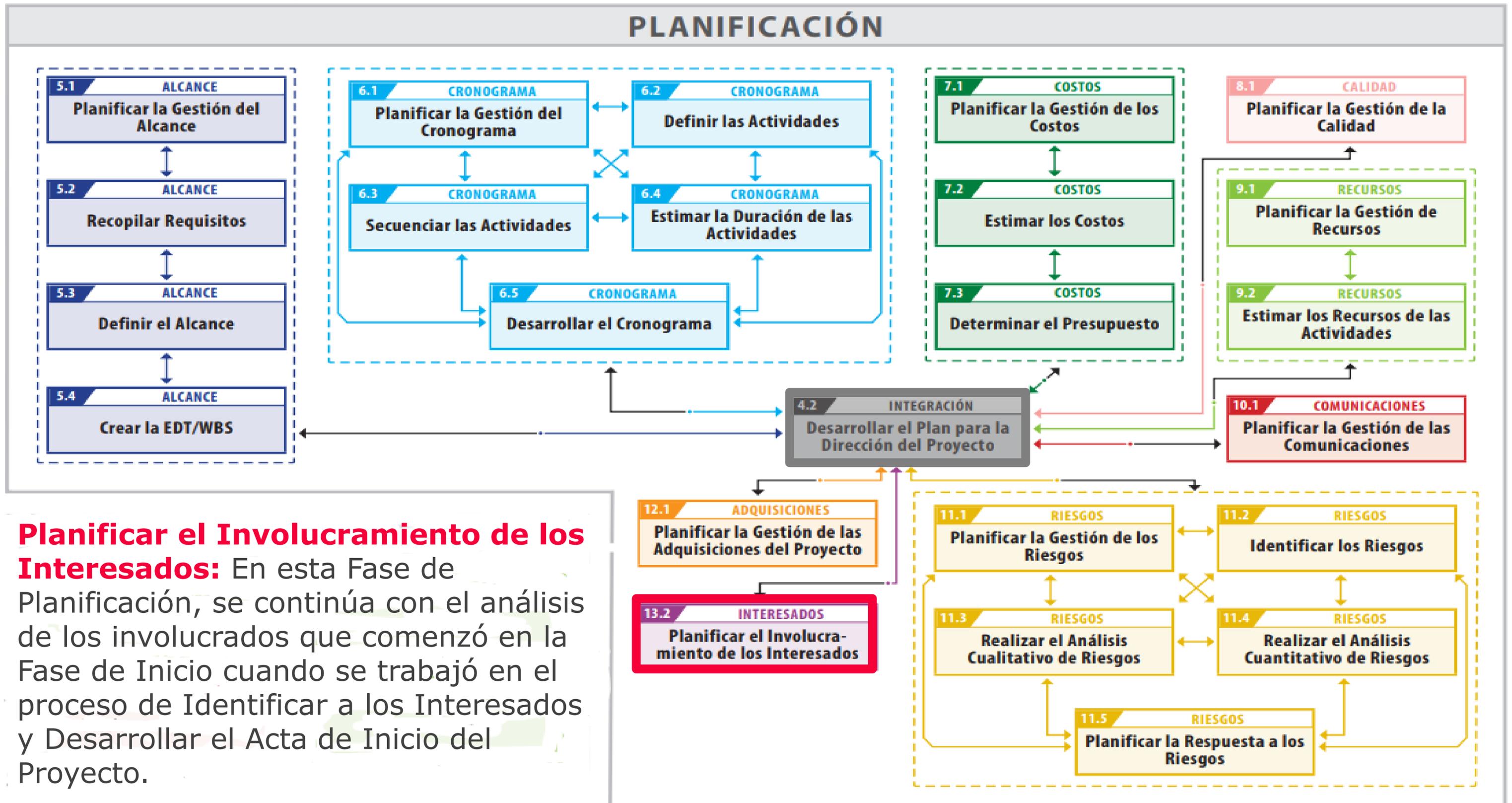
- Se hacen trabajos que no son necesarios o no son prioritarios.
- Aparecen muchos cambios que generan costos adicionales.
- Surgen problemas que no fueron considerados.
- Surgen actividades no previstas.
- Hay confusión en los roles del equipo.
- Surgen conflictos (equipo/interesados).
- Se requiere trabajo extra para poder cumplir con las tareas.
- Hay desconocimiento del avance real.
- **Los Proyectos nunca terminan!!!**



BENEFICIOS DE PLANIFICAR

- Reduce la incertidumbre.
- Mejora la eficiencia de las actividades.
- Genera un entendimiento común del proyecto y sus objetivos.
- Permite conocer las expectativas de los interesados.
- Genera confianza y motiva al equipo.
- Permite monitorear y controlar el proyecto.
- Permite detectar y analizar los desvíos.
- Disminuye los problemas del proyecto.
- Disminuyen los cambios.
- **Aumenta la satisfacción del Cliente!!!**

8. PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS





Identificados los interesados, se establecen las **expectativas** de cada uno. Dependiendo del interesado, esas expectativas **representarán o no requisitos del proyecto**.



Preguntas para identificar interesados:

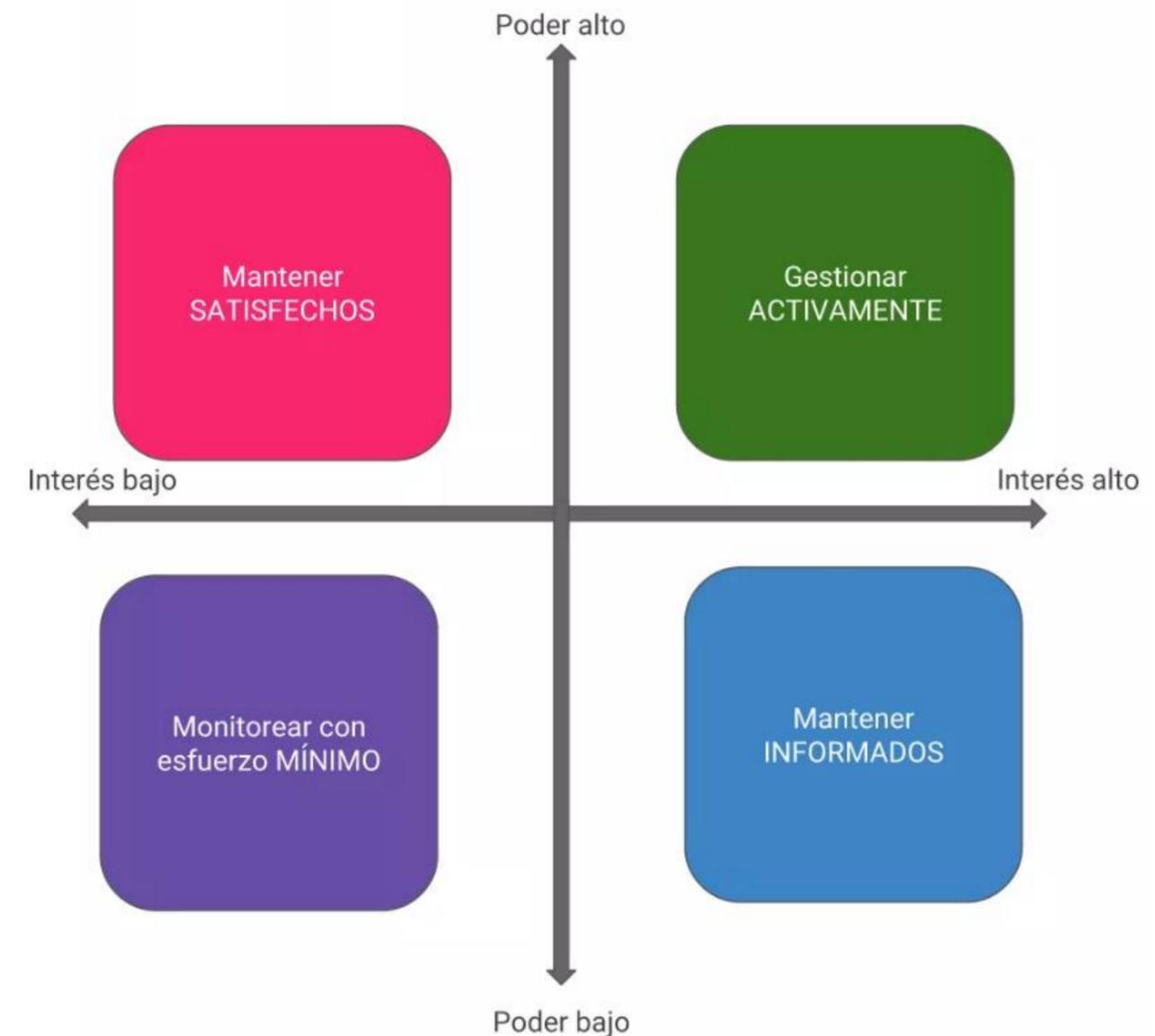
- ¿Qué personas u organismos están involucrados en el proyecto?
- ¿Quiénes se van a ver afectados por el mismo?
- ¿Quiénes van a ser los usuarios del producto, servicio y/o resultado?



Pasos para planificar su involucramiento:

- Identificar todos los potenciales involucrados
- Identificar su posición: a favor o en contra
- Valorar el nivel de importancia del interesado (poder e interés)
- Establecer estrategia de gestión de los interesados

Herramienta: Matriz de Análisis de Interesados





Teniendo en cuenta que los interesados pueden **influir** de manera **positiva** o **negativa** en el proyecto, y en virtud de los requisitos, interés y poder de influencia, se debe establecer una **estrategia** para potenciarla o disminuirla.



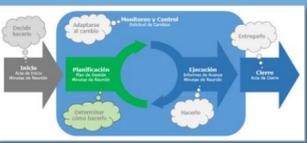
Se puede profundizar el análisis mediante la utilización de la **Matriz de Evaluación del Involucramiento de los Interesados**. Es una herramienta para **clasificar** el nivel de **participación** de los **interesados**.



Permite **comparar** los **niveles actuales** de participación de los interesados con los **niveles deseados** para que el proyecto tenga éxito.

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De Apoyo	Líder
María	C			D	
Ubaldo			C	D	
Matilde		C		D	
Andrés				C D	

- **C** representa el nivel de participación actual de cada interesado
- **D** indica el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto (deseado).
- La brecha entre actual (C) y deseado (D) para cada interesado determinará el nivel de comunicaciones necesario para involucrarlo de manera eficaz.



En nuestro Modelo de Planilla de Interesados identificamos 2 grandes grupos:

Interesado	Correo Electrónico	Dependencia	Identificación
Nombre y apellido	Mail oficial	Área en que trabaja el Interesado	Equipo Otros Interesados

OTROS INTERESADOS

- Patrocinador
- Cliente/Usuario
- Responsable Área
- Proveedor
- Otro organismo
- Grupo/Asociación
- Otro

Interesados: Se trabajan en este proceso.

Requisitos	Impacto	Estrategia
Requerimientos al Proyecto y/o Producto/Servicio/Resultado	Alto Medio Bajo	Mecanismos tendientes a fomentar que se ejerzan influencias positivas y evitar negativas. Por ejemplo, gestionar de cerca, mantener satisfecho, informar, monitorear, participar, reunirse, etc.

EQUIPO DE PROYECTO

- Director
- Líder
- Analista
- Asistente

Equipo: se verá cuando se explique el Proceso Planificar la Gestión de los Recursos



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 4

EXPOSITORES: SERGIO GABRIEL – IGNACIO SERRACANT

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 4

01 PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE

02 RECOPIRAR REQUISITOS

03 ACTIVIDAD PRÁCTICA

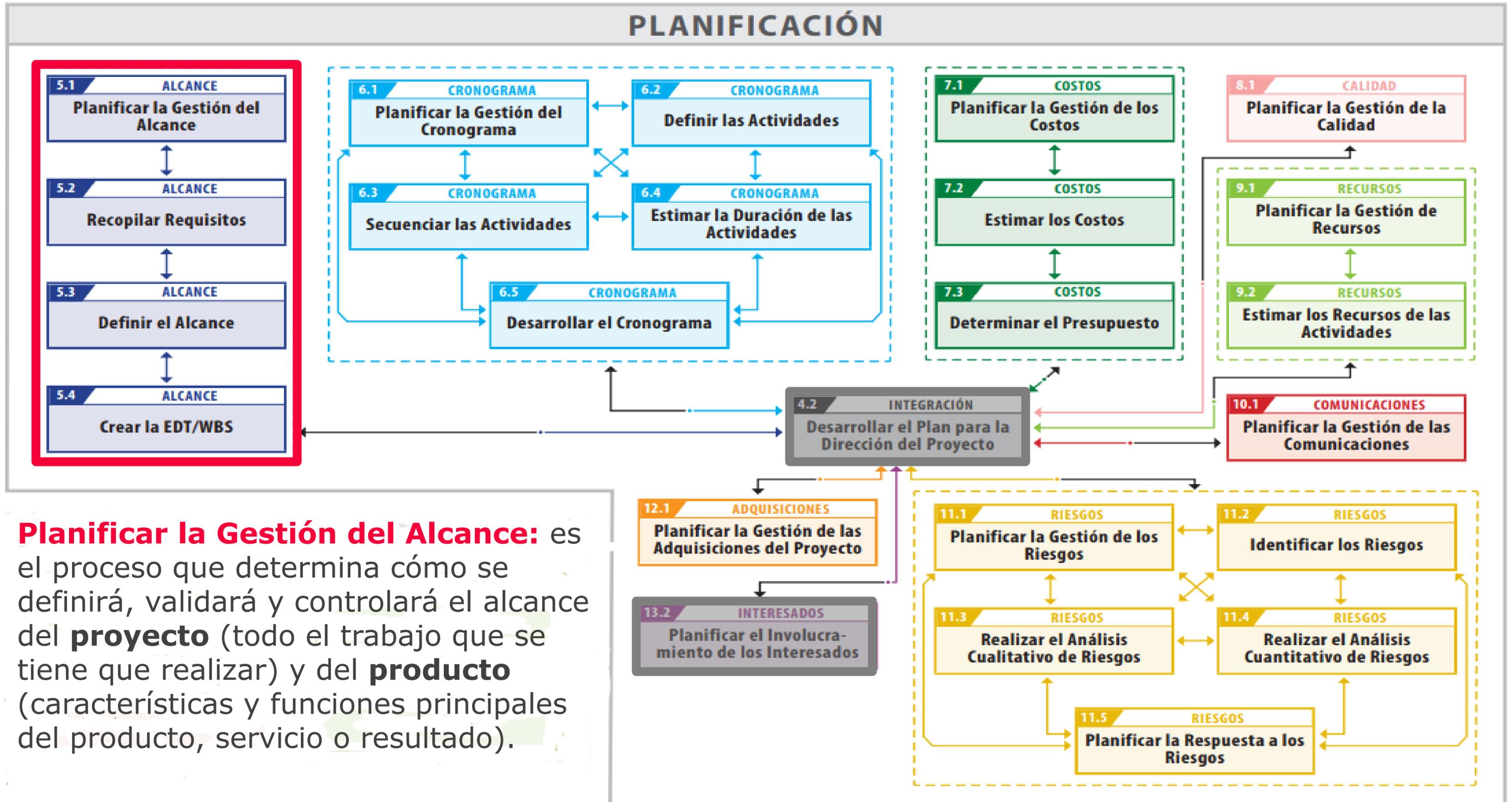
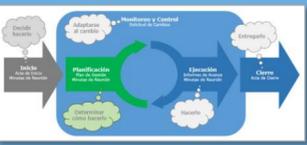
04 DEFINIR ALCANCE

05 CREAR LA EDT

06 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

07 ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE



2. RECOPILAR REQUISITOS



Los **Requisitos** son necesidades documentadas y cuantificadas de los principales interesados del proyecto.

RECOLECTAR

Las necesidades se recopilan mediante entrevistas con los interesados, tormentas de ideas, cuestionarios, análisis de documentos y planes, etc.

DOCUMENTAR

Deben ser inequívocos (medibles y comprobables), trazables, completos, coherentes y aceptables para los interesados clave del proyecto.

PRIORIZAR

Para definir si se incluyen o no en el alcance del proyecto. No se debe agregar trabajo sólo porque alguien lo pide. Deben estar alineados a los objetivos del proyecto.

Modelo de Planilla de Requisitos:

Fase de Planificación			
Requisitos	Interesado	Prioridad del Requisito	Inclusión del requisito
Descripción de principales requerimientos al Proyecto y/o Producto/Servicio/Resultado por parte de los Interesados	Persona o Área que lo solicita	Alto / Medio / Bajo	Inclusión o no del requisito en el Alcance final del proyecto (SI o NO)

3. ACTIVIDAD PRÁCTICA

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Proyecto: Construcción de un NATATORIO MUNICIPAL

- Conformar grupos de 4 o 5 personas
- Identificar Interesados y Requisitos

Tiempo: 10 min



ACTIVIDAD PRÁCTICA

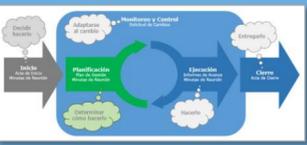
GRILLA DE REQUISITOS

Proyecto "Nombre de Proyecto" - Plan de Gestión Versión "1.0"



Fase de Planificación			
Requisitos	Interesado	Prioridad del Requisito	Inclusión del requisito
Descripción de principales requerimientos al Proyecto y/o Producto/Servicio/Resultado por parte de los Interesados	Persona o Área que lo solicita	Alto / Medio / Bajo	Inclusión o no del requisito en el Alcance final del proyecto (SI o NO)
Finalizar el proyecto e inaugurar la obra durante su gestión	Intendente	Alta	Sí
Que cumpla con la normativa vigente y se rindan cuentas	Consejo Deliberante	Alta	Sí
Que aporte a las políticas municipales en la materia	Sec. Desarrollo Social	Alta	Sí
Que pueda ser utilizada por los miembros de la comuna	Comunidad del Municipio	Alta	Sí
Que las obras no generen inconvenientes en los alrededores	Vecinos	Alta	Sí
Que permita el desarrollo de actividades culturales/deportivas	ONG	Alta	Sí
Que sea techada y climatizada	Escuelas	Baja	No (por falta de presupuesto)

4. DEFINIR ALCANCE



Modelo de Planilla de Alcance:

Fase de Planificación		
Descripción del producto, servicio o resultado del proyecto.	Características generales del producto, servicio o resultado esperado del proyecto de acuerdo a los requisitos planteados.	Sistema de Suministros eficiente que se adapte a las necesidades de la organización y permita la gestión de: pedidos realizados por los usuarios, entregas, stock y consultas on line.
Criterios de aceptación del producto, servicio o resultado.	Son las condiciones bajo las cuales se acepta un requisito. Deben cumplirse para que los entregables sean aceptados.	El sistema deberá: <ul style="list-style-type: none"> - Emitir reportes de gestión. - Valorizar en forma individual los productos. - Mostrar los productos con descripción y foto.
Principales entregables	Incluye tanto las salidas que constituyen el producto, servicio o resultado del proyecto, como así también los resultados adicionales, tales como informes y documentación.	<p>En este caso, para cada entregable se identifica su criterio de aceptación</p> <p>Módulo de Pedidos, Entregas y Gestión de Stock: procesar x cantidad de transacciones diarias.</p> <p>Módulo Contable: Cierre Anual Contable.</p> <p>Manual para Usuario: detalle todas las funciones.</p>
Exclusiones del alcance del proyecto	Genera límites al proyecto al declarar explícitamente qué está excluido del mismo.	Módulo de Proveedores
Supuestos	Factores que, a efectos de realizar la planificación, se consideran verdaderos, reales o ciertos.	Los usuarios funcionales tendrán tiempo suficiente para definir los requerimientos del sistema.
Restricciones	Factores que limitan las opciones del equipo del proyecto en términos de recursos, costos, tiempos y alcance.	Bajo conocimiento de los procesos de recepción y administración bienes por parte del personal de suministros

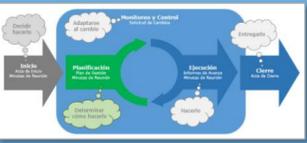


Es muy probable que no todos los requerimientos identificados en el proceso de Recopilar Requisitos se puedan incluir en el proyecto.



Por ello, para el proceso de **Definir el Alcance**, se seleccionaron previamente los **requisitos definitivos** del proyecto para su desarrollo.

5. CREAR LA EDT

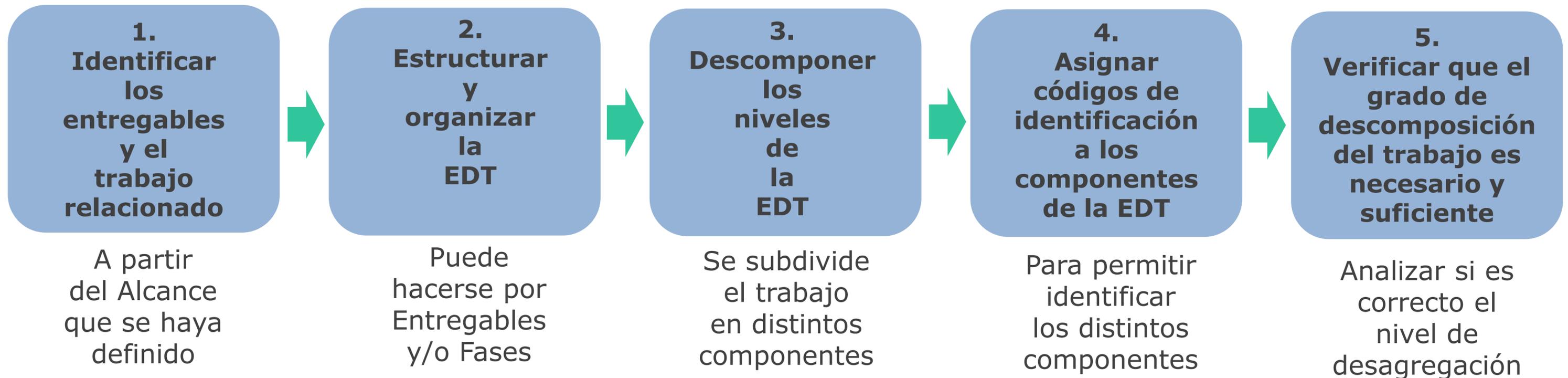


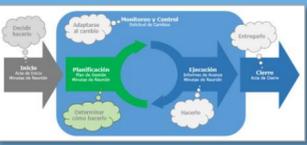
La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es la **descomposición jerárquica del alcance** total del proyecto según sus entregables. El alcance se divide en componentes lo suficientemente pequeños y manejables que permitan planificar de manera fácil el proyecto.



El **nivel más bajo de los componentes** de la EDT se denominan **paquetes de trabajo** y están asociados a entregables. Los paquetes de trabajo **son grupos de actividades** que permiten programarse, supervisarse, controlarse, estimar sus costos y asignar un único responsable de su ejecución.

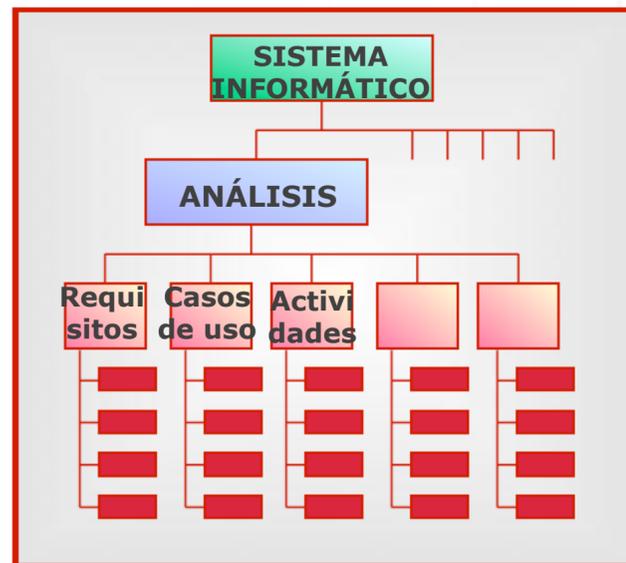
¿Cómo lo hacemos?



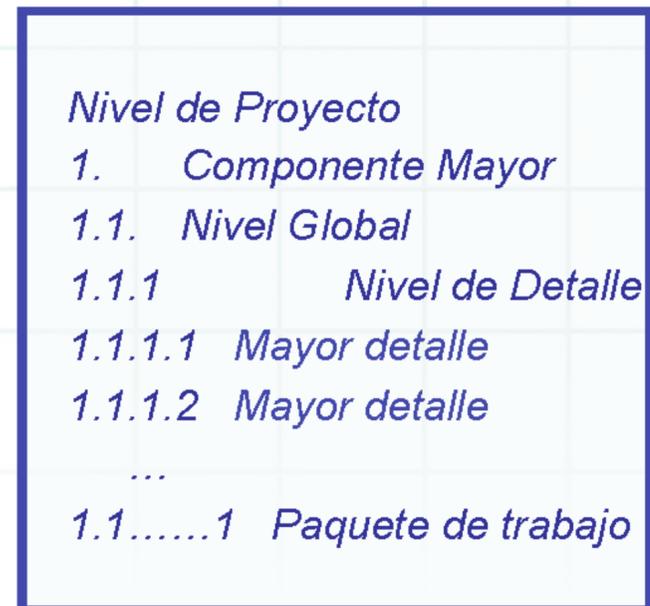


Forma de Representación de la EDT

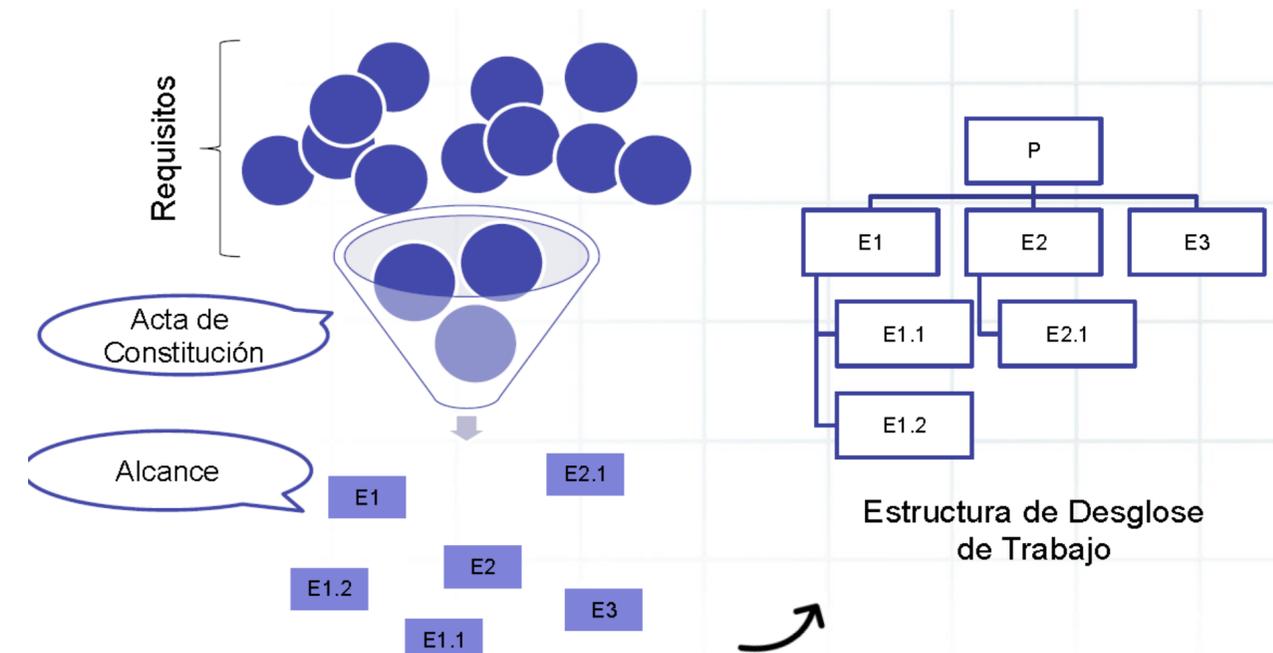
Gráfico Jerárquico



Lista numerada



De los Requisitos a la EDT



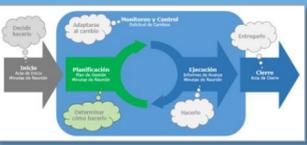
El número de niveles de desagregación en la EDT varía según las características el proyecto.



Mayor nivel de detalle mejora la capacidad de planificar, gestionar y controlar. Pero la descomposición excesiva puede ocasionar un esfuerzo de gestión improductivo.



La EDT es una herramienta de comunicación y entendimiento entre los interesados. Sin embargo, en la EDT todavía no se hace referencias a tiempos, fechas ni costos.



Modelo de Planilla de EDT:

Fase de Planificación					
Proyecto "Nombre de Proyecto" - Plan de Gestión Versión "1.0"	NDD 1	NDD 2	NDD 3	NDD 4	
	1. Dirección de Proyecto	1.1. Acta de Constitución			
		1.2. Plan de Gestión			
		1.3. Reunión de Kick-off			
		1.4. Acta de Cierre			
		1.5. Reunión de Cierre			
	2.				
3.					
4.					
5.					

NDD: Nivel de Desagregación. El nivel más bajo de desagregación se denomina Paquete de Trabajo.

La EDT puede estar orientada en su primer nivel de desglose a productos entregables, a fases del ciclo de vida del proyecto,

Se parte de identificar el producto final, desagregarlo en los principales entregables y descomponer los entregables en un nivel de detalle que permita su gestión.

ACTIVIDAD PRÁCTICA – CREAR EDT



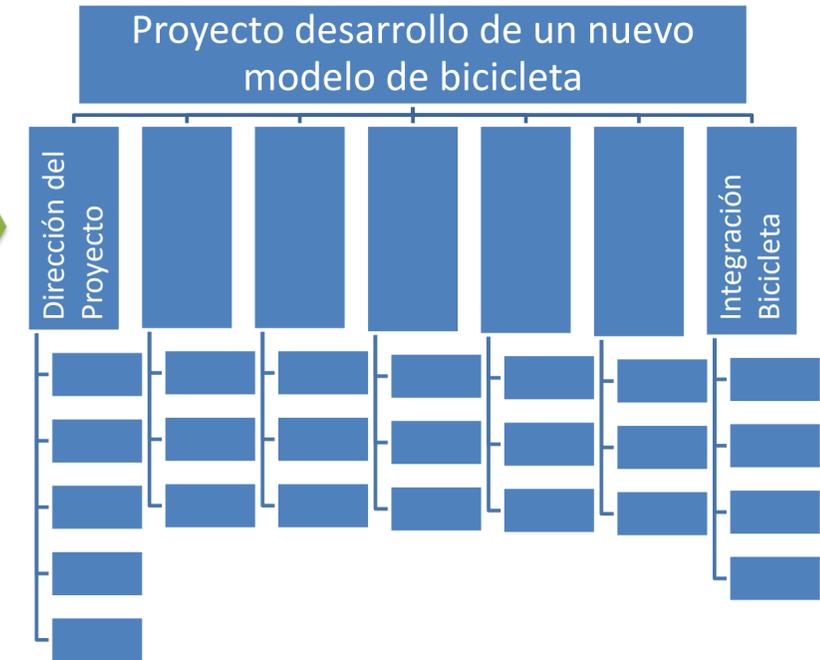
Proyecto: Desarrollo de un nuevo modelo de bicicleta

- Conformar grupos de 4 o 5 personas
- Representar la EDT del proyecto utilizando todos los términos que se muestran a continuación
- Ayuda: algunos términos se repiten en más de un cuadrado

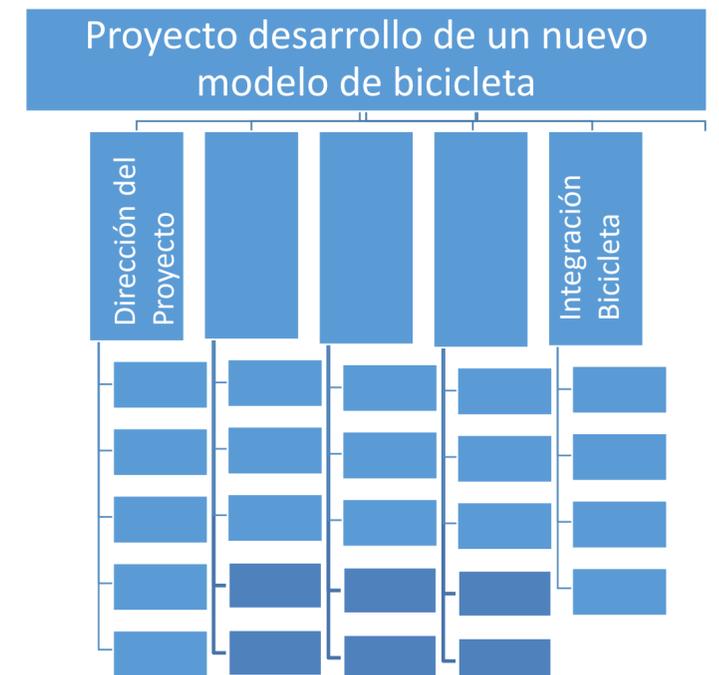
Tiempo: 10 min

- Acta de Cierre
- Acta de Constitución
- Cuadro de la bici
- ✓ - Dirección del Proyecto
- Diseño de parte
- Entrega
- Homologación
- ✓ - Integración Bicicleta
- Manubrio de la bici
- Mecánica de la bici (Frenos, Engranajes, Cambios, etc.)
- Montaje de parte
- Plan de Gestión
- Pruebas Dinámicas
- Pruebas Estáticas
- Reunión de Cierre
- Reunión de Lanzamiento
- Ruedas de la bici
- Asiento de la bici
- Test de parte

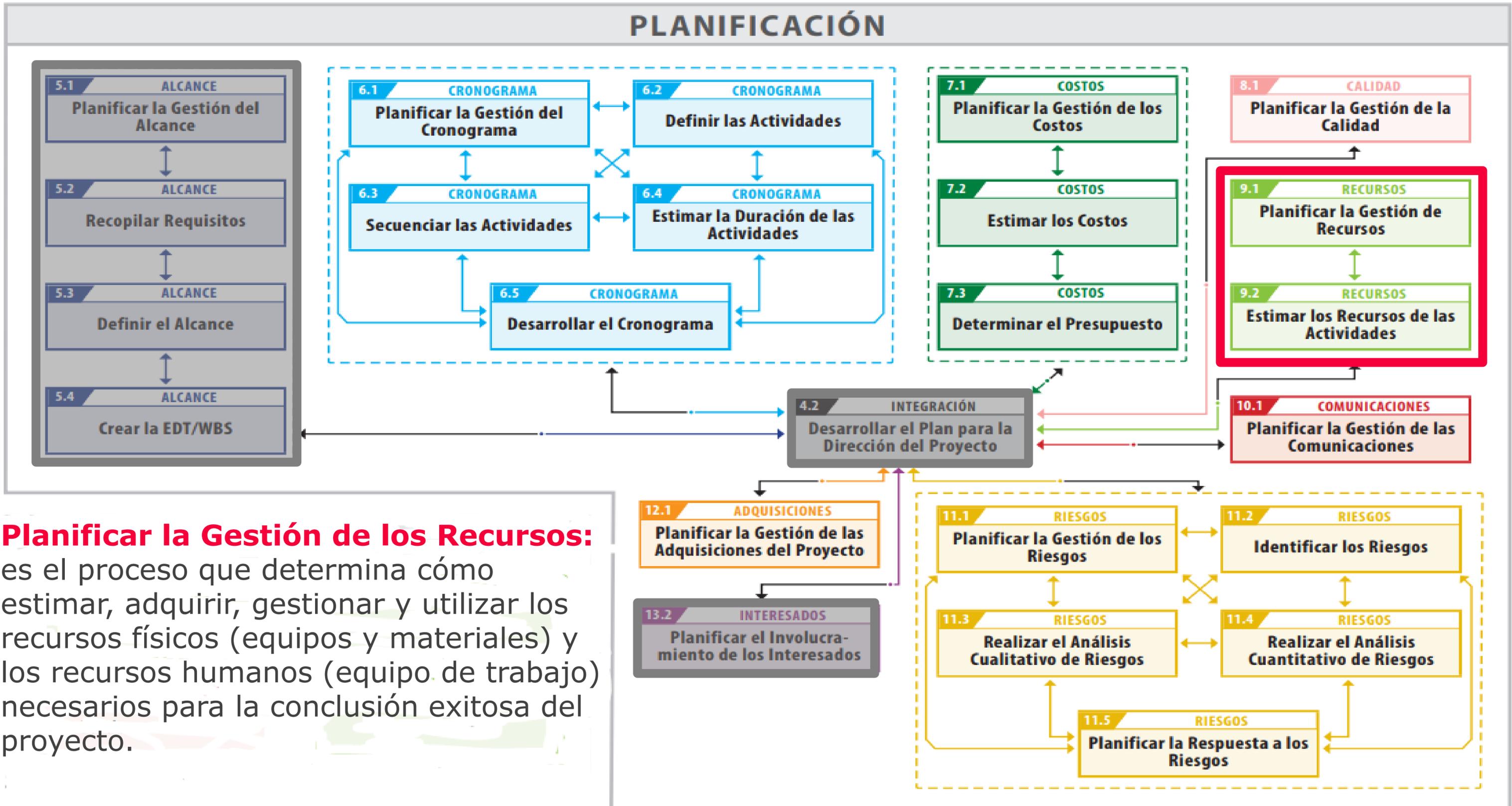
1er Nivel:
Entregables



1er Nivel:
Fases

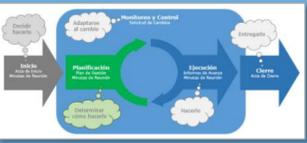


6. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS



Planificar la Gestión de los Recursos:

es el proceso que determina cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos (equipos y materiales) y los recursos humanos (equipo de trabajo) necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.



Recursos Físicos

Son el equipamiento, los materiales, las instalaciones y la infraestructura requeridos para el desarrollo del proyecto.



Recursos de Equipo (RRHH)

Son las personas que tienen asignados roles y responsabilidades dentro del proyecto.

Su planificación implica identificar y documentar roles y responsabilidades dentro del proyecto, así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación.

Para planificar el Equipo de Trabajo del Proyecto se deben considerar:

- ✓ Cuáles son los roles que requiere el proyecto.
- ✓ Dónde se pueden conseguir. Si son internos o externos a la organización.
- ✓ Cuáles serán las responsabilidades de los integrantes del equipo.
- ✓ Qué capacidades son las requeridas y si requieren capacitación adicional.
- ✓ A quiénes reportan los integrantes del equipo.
- ✓ Cómo se evaluará su rendimiento en el proyecto.



EQUIPO DE PROYECTO (RRHH)

La conformación temprana del Equipo de Proyecto agrega experiencia durante los procesos de planificación y fortalece su compromiso hacia los objetivos establecidos.

Se utilizan herramientas como **Diagramas de Organización** y **Matrices de Asignación de Roles y Responsabilidades**.

La **Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)** muestra los recursos del equipo de proyecto asignados a cada paquete de trabajo.

Ejemplo en formato RACI

EDT \ Persona	Juan	Sandra	Leo	Pedro	María
Requerimientos	C	R	I	I	A
Diseño	A	C	R	I	C
Elaboración	A	C	I	R	C
Prueba	C	C	R	I	A
Entrega	A	I	I	R	C
Documentación	C	R	I	I	A

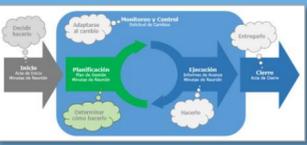
R = Responsable de Hacer

A = Responsable de que se haga (Accountable)

C = Persona a Consultar

I = Persona a la que se debe Informar

Cada elemento debe tener uno y solo un R-Responsable



Modelo de Planilla de Equipo de Proyectos (Recursos Humanos):

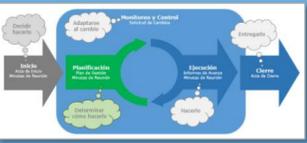
Fase de Inicio: Acta de Inicio

Interesado	Correo Electrónico	Dependencia	Identificación
Nombre y apellido	Mail oficial	Área en que trabaja el Interesado	Equipo Otros Interesados

Fase de Planificación: Plan de Gestión

Rol	Misión	Responsabilidad	A quién reporta	Tiempo de Dedicación Semanal (hs)	Necesidades de Capacitación	Evaluación de Rendimiento
Equipo (Director, Líder, Analista o Asistente)	Director: PM Líder: responsable de fase o entregable Analista: colabora con la planificación y organización del proyecto Asistente: tareas operativas	Pueden ser responsables de hacer, de que se haga, de controlar, de consultar, de informar, de aceptar, etc.	Inmediato superior en la estructura jerárquica del proyecto	Cuántas horas le dedicará al proyecto por semana	Completar en caso de requerir formación adicional en particular	Quién será responsable de evaluar su desempeño en el proyecto

7. ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES



Implica determinar las **personas, equipos y/o materiales necesarios** para llevar a cabo las actividades del proyecto.



Para ello se debe calcular **qué cantidad** de cada recurso se utilizará y **cuándo** estarán disponibles dichos recursos.



La **duración de una actividad**, normalmente, está condicionada al **número de recursos disponibles** para la realización de la misma, y el número **mínimo de recursos necesarios** para llevarla a cabo.



Este proceso está vinculado con los procesos Desarrollar el Cronograma de Actividades, Estimar los Costos y Planificar la Gestión de las Adquisiciones.



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 5

EXPOSITORES: SERGIO GABRIEL – IGNACIO SERRACANT

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 5

01 PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

02 DEFINIR LAS ACTIVIDADES

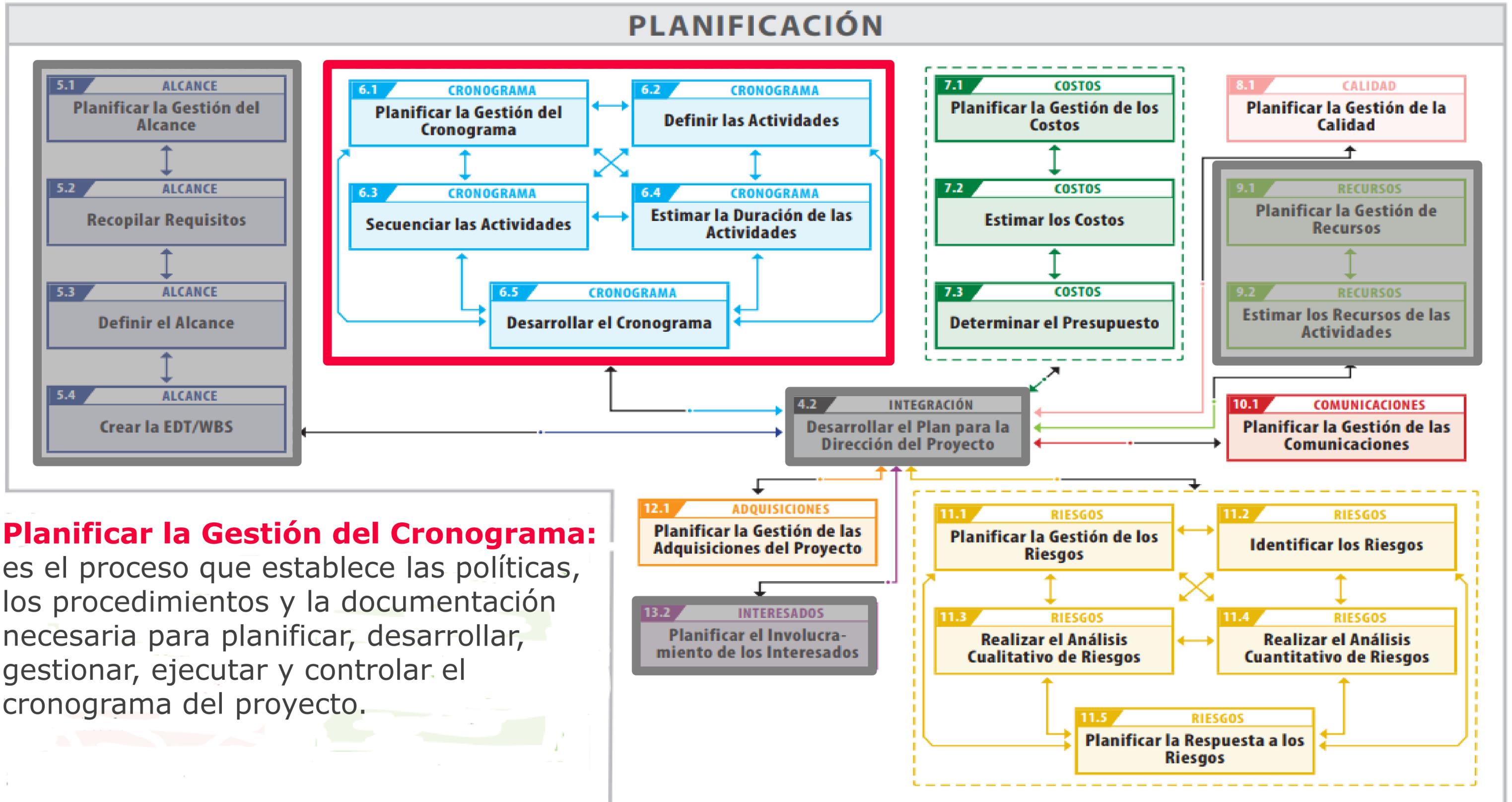
03 SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

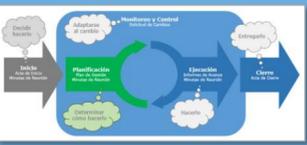
04 ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

05 DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

06 CONSIDERACIONES – ACTIVIDAD PRÁCTICA

1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA





El **Cronograma** proporciona un plan detallado que representa el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y/o resultados. Sirve como **herramienta** para la **comunicación**, la **gestión de las expectativas** de los interesados y como base para **monitorear y controlar el desempeño**.

A partir de la información de:
 - el **Acta de Inicio**
 - y la **EDT**
 +
 la aplicación de modelos y herramientas de planificación

Se realizan los siguientes procesos:

- ✓ Definir las Actividades
- ✓ Secuenciar las Actividades
- ✓ Estimar la Duración de las Actividades
- ✓ Desarrollar el Cronograma



Ejemplos de Representaciones de Cronograma de Proyecto



Lista de Actividades

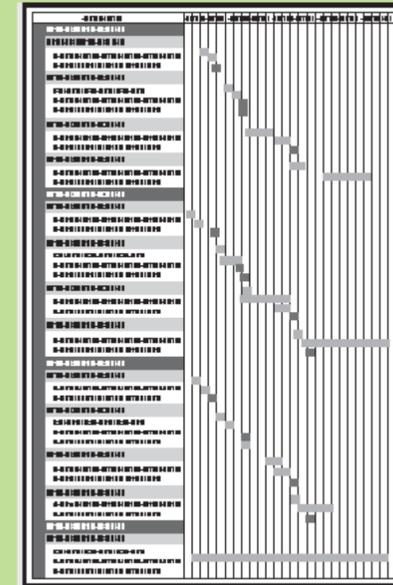


Diagrama de Barras

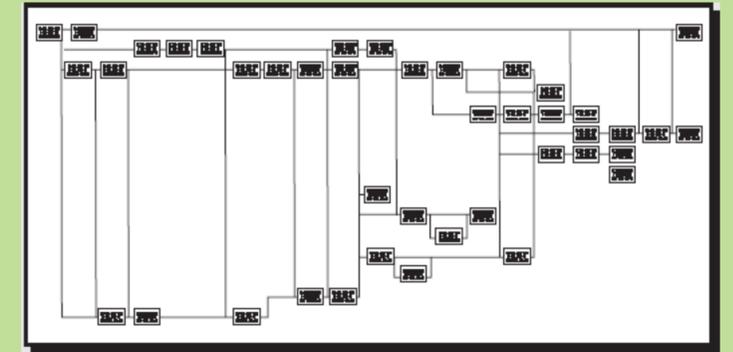
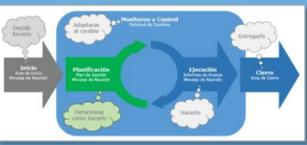


Diagrama de Red

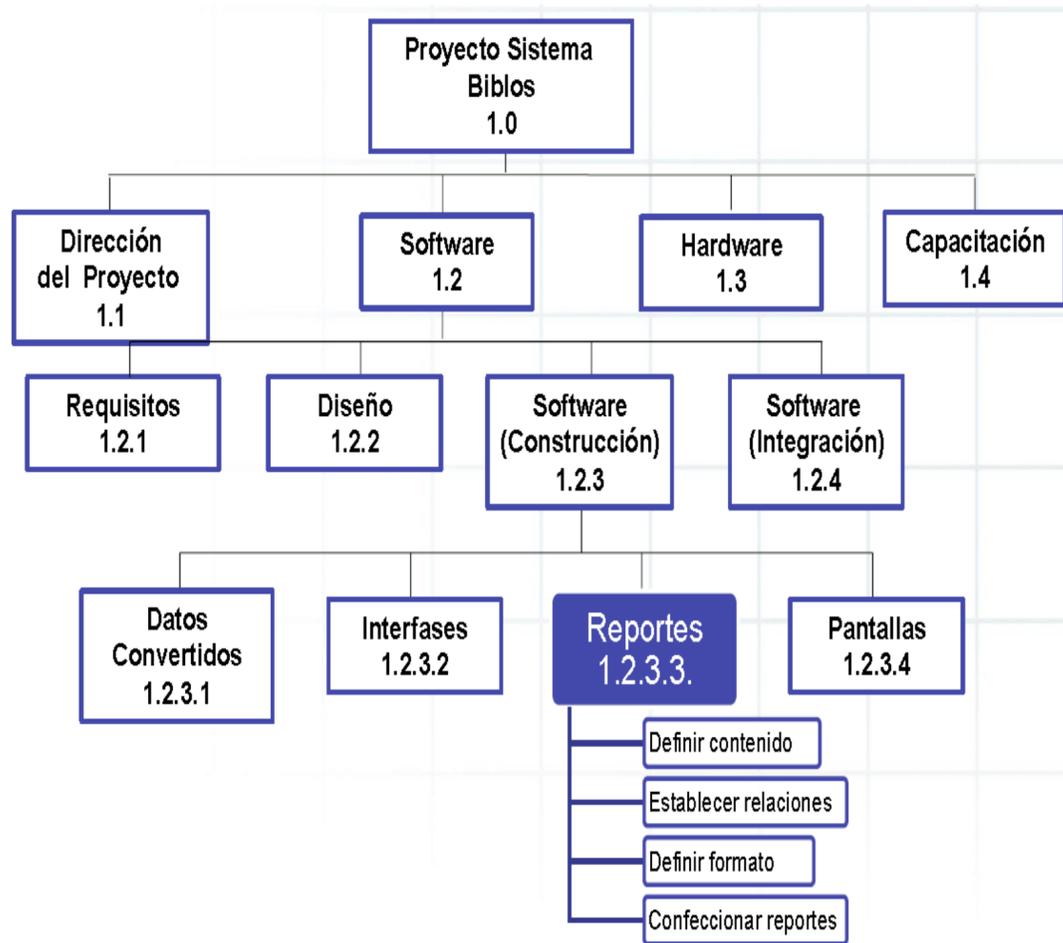
2. DEFINIR LAS ACTIVIDADES



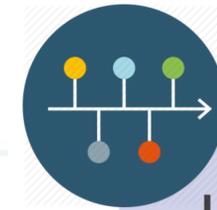
La **Definición de las Actividades** es una extensión de la EDT. Consiste en **identificar** las **actividades** a ser realizadas **para generar** los **entregables** del proyecto partiendo de los paquetes de trabajo. La descomposición en actividades permite estimar, programar, ejecutar y controlar los trabajos del proyecto.



La **actividad** es el **mínimo nivel de desagregación** al cual se puede **designar responsables**.



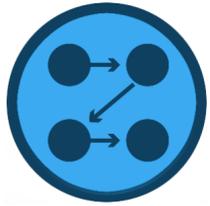
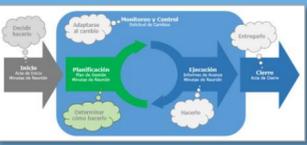
1	Proyecto XYZ
1.1	Fase I
1.1.1	Entregable 1
1.1.1.1	Actividad 1
1.1.1.2	Actividad 2
1.1.1.3	Actividad 3
1.1.2	Entregable 2
1.1.2.1	Actividad 4
1.1.2.2	Actividad 5
1.2	Fase II
1.2.1	Entregable 3



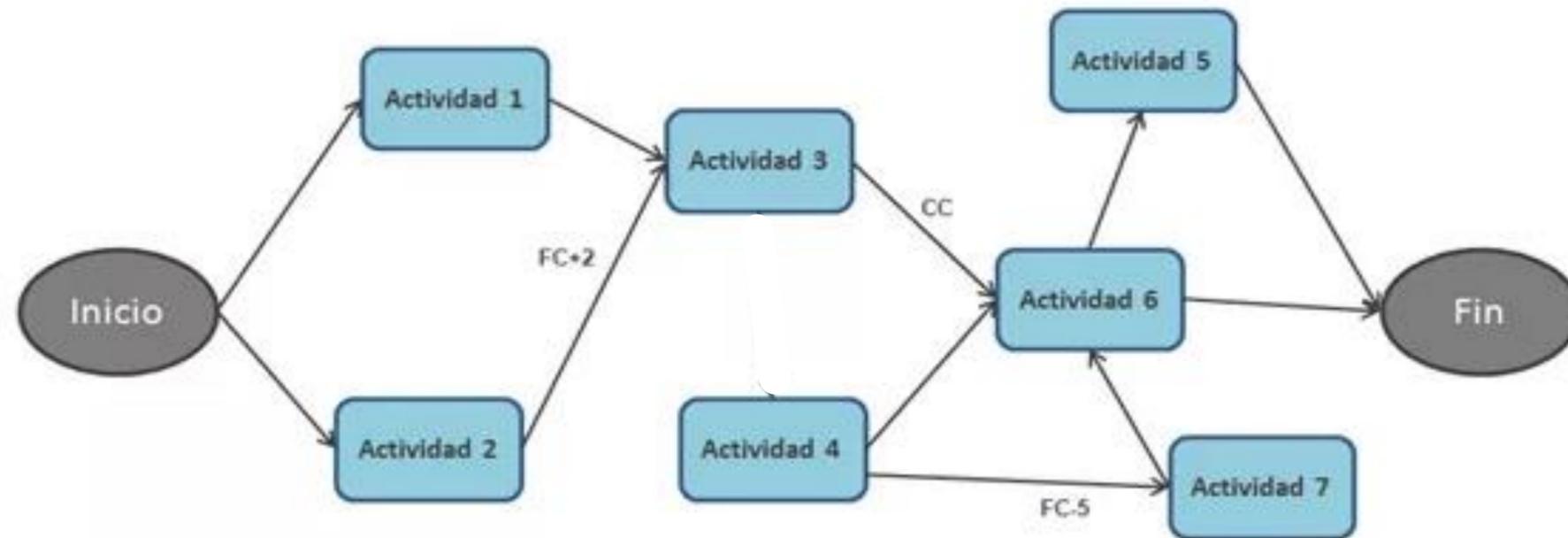
HITO

La finalización de una actividad puede representar un hito para el proyecto. Un **hito** es un **punto o evento significativo** dentro del proyecto. Es una **tarea de duración cero** porque simbolizan un logro, un punto, un momento en el proyecto. Los hitos **permiten conocer el avance del proyecto** sin estar familiarizado con el mismo.

3. SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES



Secuenciar las Actividades es el proceso de identificar y documentar las dependencias lógicas entre las actividades del proyecto para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas.



Dependencias

Internas o Externas

Depende si la relación es con actividades del proyecto o fuera del proyecto sin control del equipo

Obligatorias o Discrecionales

Depende si la relación es con actividades requeridas por ley/contrato o por elección de una secuencia específica existiendo otras alternativas

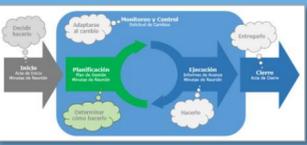
Actividades

Predecesoras

Antecede desde el punto de vista lógico a una actividad dependiente en un cronograma

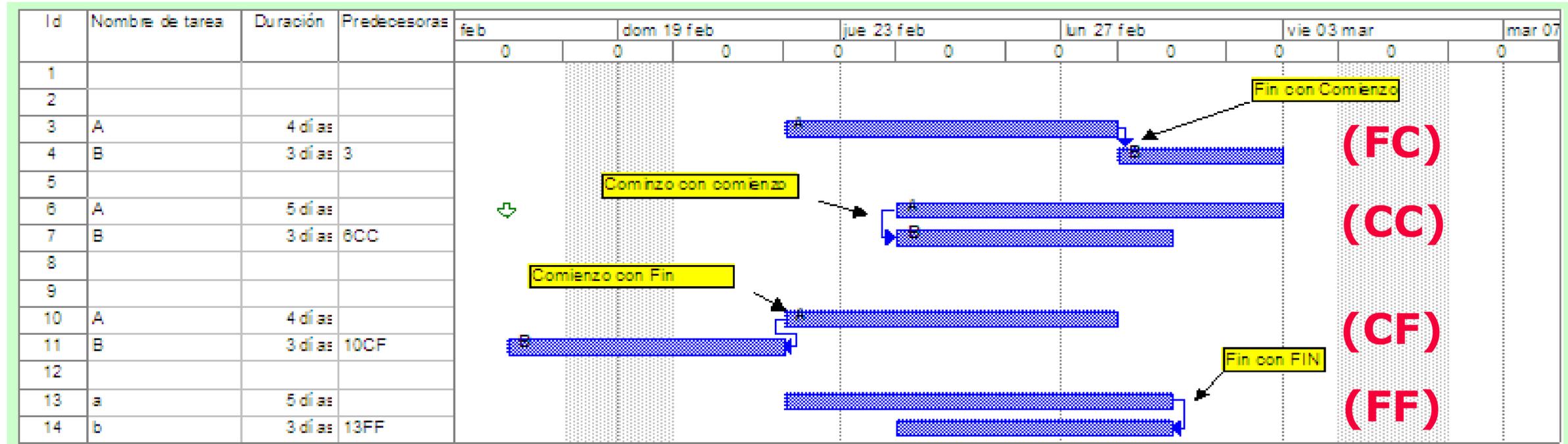
Sucesoras

Ocurre de manera lógica después de otra actividad en un cronograma



Existen 4 tipos de dependencias a la hora de establecer el Diagrama de GANTT de un proyecto:

Predecesora a Sucesora



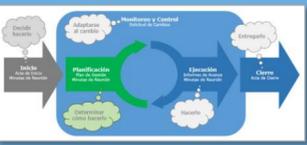
Fin con Comienzo (FC): Es la más habitual y es la dependencia que indica el inicio de una actividad a partir de la finalización de su precedente. **Ej:** para comenzar a instalar el sistema operativo (sucesora) se debe terminar de ensamblar el hard de la PC (predecesora).

Fin con Fin (FF): La tarea dependiente se puede completar en cualquier momento después de completarse la tarea para la que depende. El tipo de vínculo FF no requiere que ambas tareas se completen simultáneamente. **Ej:** se debe finalizar la redacción de un documento/informe (predecesora) para terminar su edición (sucesora).

Comienzo con Comienzo (CC): La tarea dependiente puede comenzar en cualquier momento después de comenzar la tarea para la que depende. El tipo de vínculo CC no requiere que ambas tareas comiencen simultáneamente. **Ej:** en la construcción, pueden instalarse los marcos de las puertas (sucesora) cuando se ha dado inicio a la construcción de las divisorias interiores (predecesora).

Comienzo con Fin (CF): La tarea dependiente se puede completar en cualquier momento después de que comience la tarea para la que depende. El tipo de vínculo CF no requiere que la finalización de la tarea dependiente sea simultánea al comienzo de la tarea en la que depende. **Ej:** la implementación de un nuevo sistema (sucesora) no puede finalizar hasta que se pueda iniciar la anulación del antiguo sistema (predecesora).

4. ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES



Estimar la Duración de las Actividades es el proceso que consiste en estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.



Existen distintas herramientas y técnicas para estimar la duración de las actividades:

Juicio de expertos

Opinión de personas o áreas con conocimientos especializados y/o capacitación.

Estimación analógica

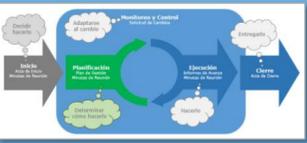
Utilizando datos históricos de actividades o proyectos similares.

Estimación paramétrica

Utilizando datos históricos y parámetros del proyecto (p.ej., m2 de construcción).

Estimación basada en 3 valores

Duración Esperada = (Duración Más Probable + Duración Optimista + Duración Pesimista) / 3.



Una correcta estimación de duración de actividades **no debería generar colchones de tiempos**. Es decir, agregar tiempo extra **por no tener suficiente información** para estimar. Lo ideal es gestionar los riesgos y no acolchonarse.

Reservas de Contingencias

Se tiene información para estimar tiempos adiciones



Colchones de Tiempo

Se calcula arbitrariamente el tiempo extra

**Entonces,
¿qué
hacemos?**



Reservas de Contingencias

Pueden ser de tiempos y costos.

Se establecen respecto a Riesgos Conocidos.

El PM tiene el control para utilizarlas.



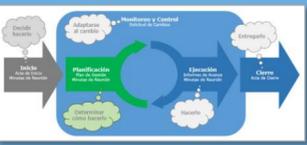
Reservas de Gestión

Pueden ser de tiempos y costos.

Se establecen respecto a Riesgos Desconocidos.

Para utilizarlas se requiere una Solicitud de Cambio con su aprobación.

5. DESARROLLAR EL CRONOGRAMA



Desarrollar el Cronograma es el proceso para determinar las fechas de inicio y fin planificadas para las actividades del proyecto.

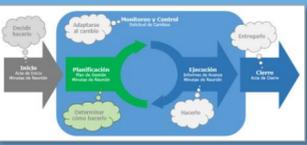


Pasos clave para la creación del Cronograma:

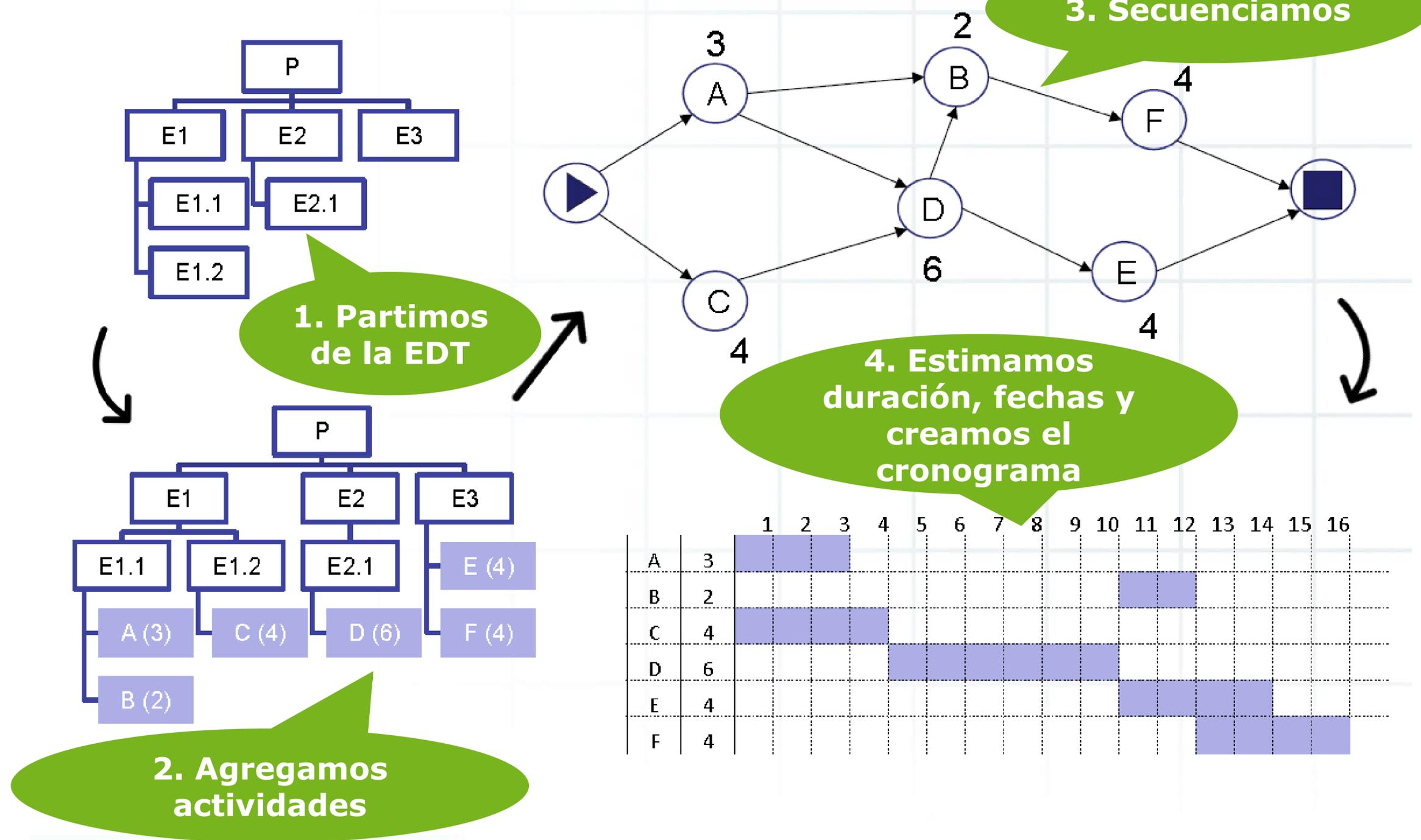
- ✓ Definición de los hitos del proyecto.
- ✓ Identificación y secuenciación de actividades
- ✓ Estimación de las duraciones.
- ✓ Análisis de recursos y restricciones de tiempo.
- ✓ Determinación de fechas de inicio y final de cada actividad.

Recomendaciones una vez determinadas las fechas de inicio y final de las actividades

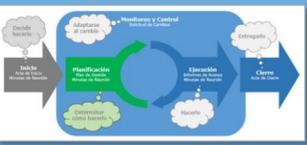
- ✓ **Revisión de actividades por sus responsables**
Verifican que las fechas de inicio y final no entren en conflicto con calendarios de recursos o con tareas de otros proyectos u operaciones.
- ✓ **Revisión de relaciones lógicas y recursos**
Se verifica que no haya conflictos con las relaciones lógicas y si es necesaria la nivelación de recursos antes de aprobar el cronograma.



De la EDT al Cronograma



		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	3	█	█	█													
B	2											█	█				
C	4	█	█	█	█												
D	6				█	█	█	█	█	█							
E	4										█	█	█	█			
F	4													█	█	█	█



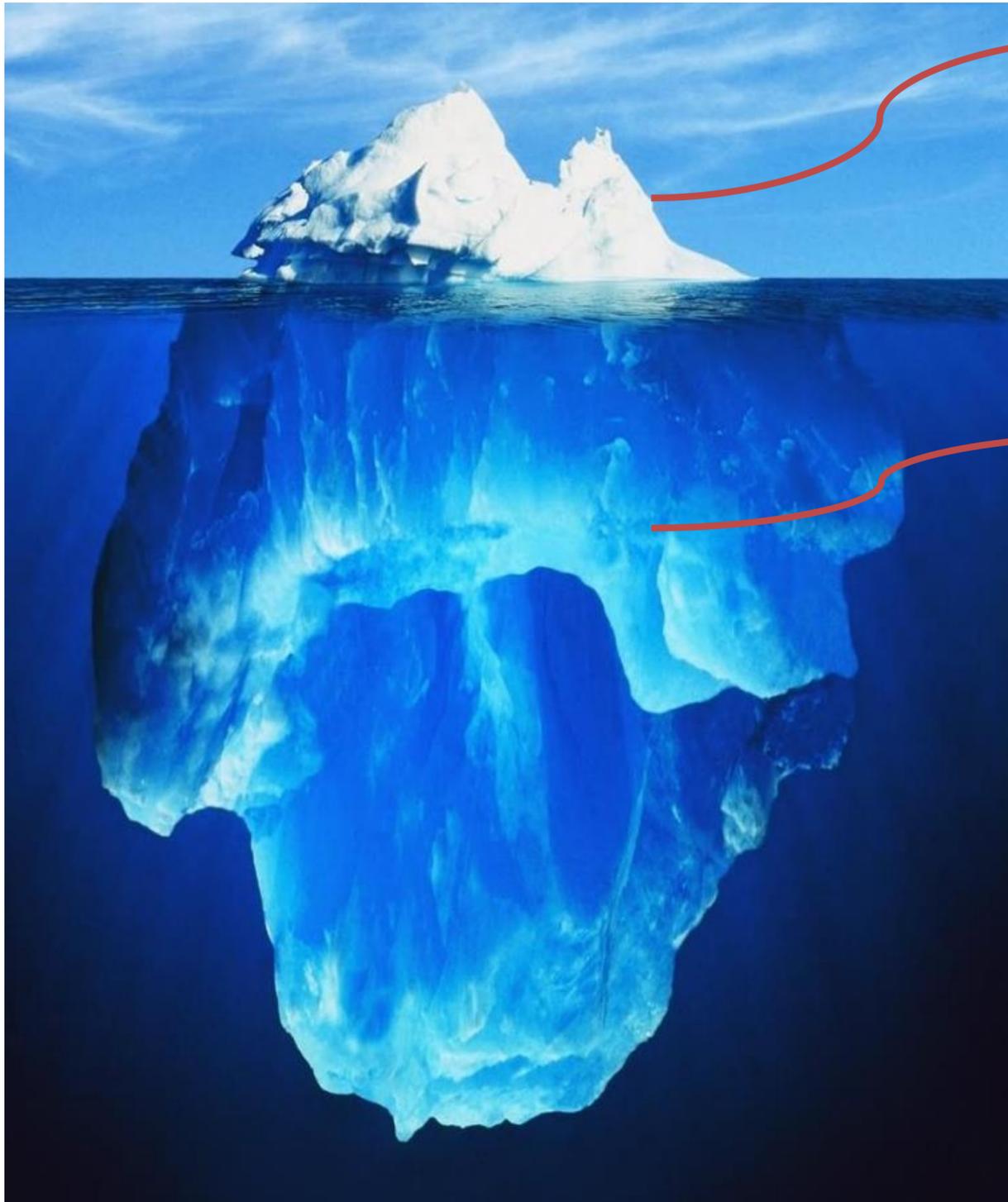
Modelo de Grilla de Definición de Actividades:

Fase de Planificación								
Nº Orden	Nombre de la tarea	Hito	Predecesoras	Responsable	Duración	Responsable Externo	Línea Base	
Nº Correlativo de las actividades	Niveles de desgloses de la EDT y apertura de actividad a ejecutar	Suceso relevante o concreción de entregable	Nº de Orden de Actividades que deben ejecutarse antes	Responsable de la actividad descripta	En Días	Personas que no están en relación de dependencia con la HCDN	Fecha Inicio	Fecha Final
1	Documentación de Proyecto							
1.1	Acta de Constitución							
1.1.1	Documento Preliminar			Director/Líder				
1.1.2	Revisión		1.1.1	OPE				
1.1.3	Documento Definitivo		1.1.2	Director/Líder				
1.1.4	Aprobación del Documento	X	1.1.3	Secretaria Administrativa				
1.2	Plan de Gestión							
1.2.1	Documento Preliminar			Director/Líder				
1.2.2	Revisión OPE		1.2.1	OPE				
1.2.3	Documento definitivo	X	1.2.2	Director/Líder				

La **Línea Base del Cronograma** es el punto de referencia para el control del mismo. Se produce cuando es aprobado el cronograma del Proyecto en el marco de la aprobación del Plan de Gestión del Proyecto. Para modificar la línea base del cronograma se requiere una Solicitud de Cambio.

6. CONSIDERACIONES - ACTIVIDAD PRÁCTICA

CONSIDERACIONES



El Cronograma se podría ejemplificar como la punta de un iceberg, ya que es el resultado visible de una gran cantidad de procesos que se deben realizar previamente para su desarrollo.

Sin embargo, la base del iceberg (no se ve) representa todos los procesos que hay que realizar para llegar al cronograma:

- Acta de Inicio
- Identificación de Interesados
- Planificar la Gestión del Alcance
- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la EDT
- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar Duración de las Actividades

6. ACTIVIDAD PRÁCTICA - CRONOGRAMA

ACTIVIDAD PRÁCTICA - CRONOGRAMA

Consigna: Completar el camino a seguir de acuerdo a la secuencia correcta de procesos y actividades para desarrollar el **Cronograma del Proyecto**:





GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 6

EXPOSITORES: ANTONELA ARMANELLI – IGNACIO SERRACANT

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 6

01 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE COSTOS

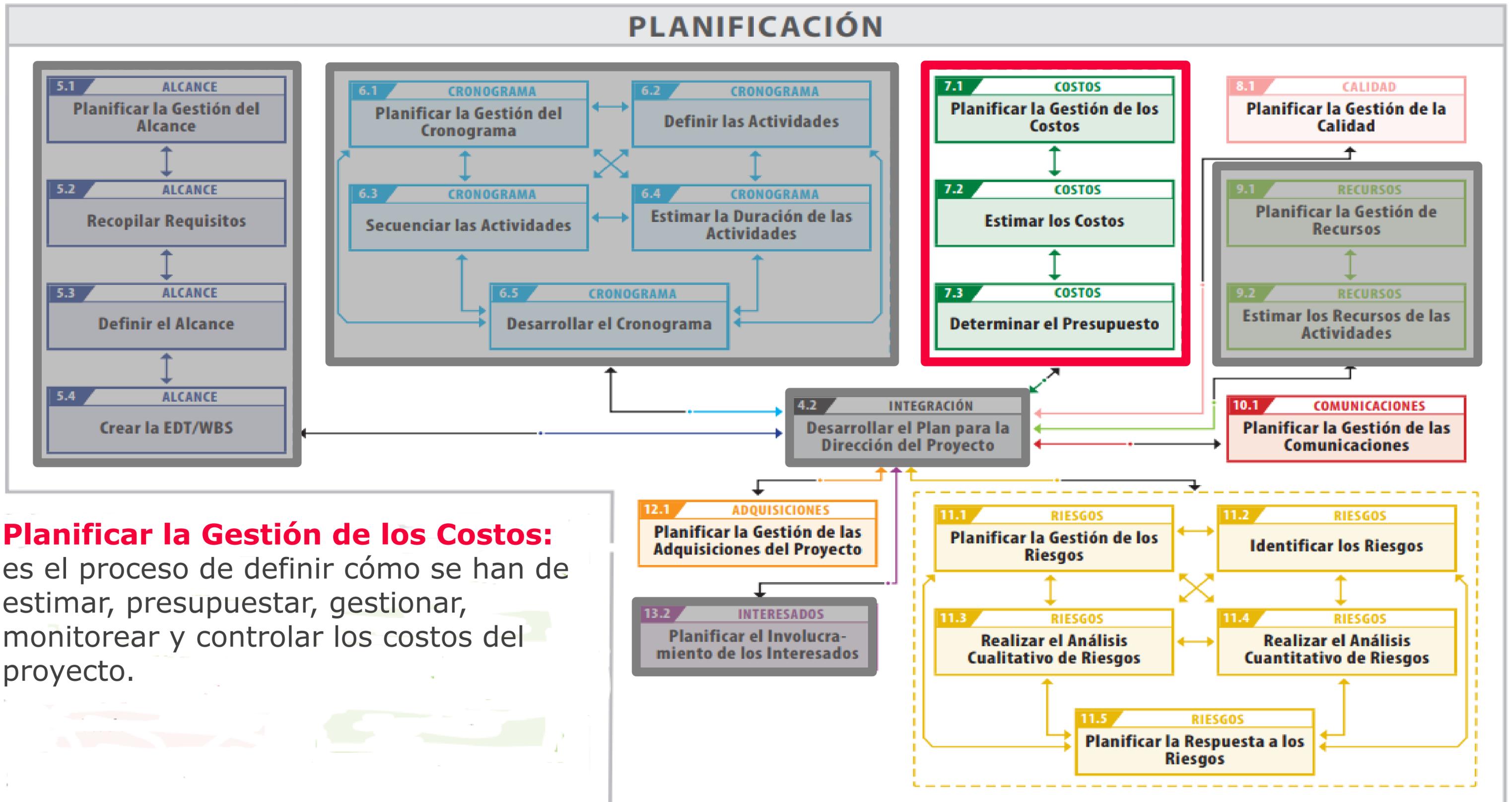
02 ESTIMAR LOS COSTOS

03 DETERMINAR EL PRESUPUESTO

04 ACTIVIDAD PRÁCTICA

05 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE COSTOS





Consiste en **definir** cómo se **han** de **estimar** los **costos** de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto: equipos, materiales, personas, servicios, etc.



Se definen unidades de medida a utilizar: tipo de moneda, hs o días de trabajo, nivel de precisión o exactitud, etc.



El **Acta de inicio del proyecto** proporciona los recursos preaprobados a partir de los cuales se desarrollan los costos detallados del proyecto. Incluye una restricción de costos de alto nivel. Puede incluir si se pagarán con fondos de la organización o financiamiento externo.



Se parte de la **línea base** de **cronograma** donde figuran las actividades a realizar y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.



TIPOS DE COSTOS

Costos según su comportamiento

Variables: Costos que **dependen** del **volumen** de producción.

EJ: El costo del servicio de digitalización de legajos por la cantidad de hojas a escanear. $(\text{costo total} = \text{cantidad de hojas} \times \text{precio de escaneo por hoja})$

Fijos: Costos que **no varían** con el **volumen** de producción.

EJ: El costo del alquiler de un equipo de digitalización. Independientemente de la cantidad de imágenes que se digitalicen por mes, el alquiler que se paga por el escáner se mantendrá fijo.

Costos según su identificación

Directos: Costos que **repercuten directamente** al Proyecto.

EJ: El costo de los Recursos Humanos contratados para el proceso de digitalización.

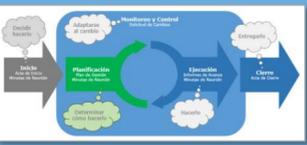
Indirectos: Costos **necesarios** para llevar a cabo el Proyecto, que **no pueden asociarse** directamente al proyecto o a las tareas previstas.

EJ: el costo de electricidad. El costo de servicio de limpieza.

Hundidos o enterrados: Costo en el que ya se ha incurrido, es **independiente** de **si se realiza** o **no** el **Proyecto**. No es relevante para la toma de decisiones. Se debe suprimir del análisis y de la evaluación del Proyecto.

EJ: la realización de un estudio de viabilidad de un Proyecto.

2. ESTIMAR LOS COSTOS



Estimar los Costos es el proceso de desarrollar una aproximación del costo de los recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. Determina los recursos monetarios requeridos para el proyecto.

Incluye todos los recursos que se van a asignar al proyecto:

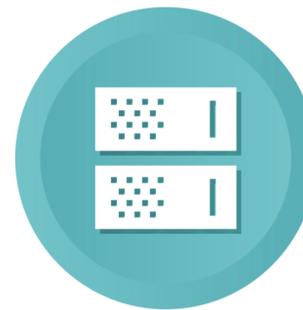
Revisión de
cronograma,
recursos,
riesgos.



Personal



Materiales



Equipamiento



Calidad



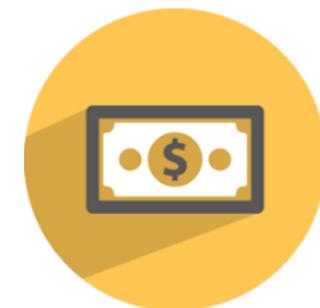
Servicios



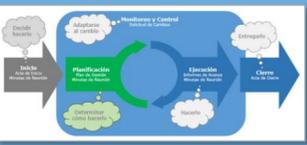
Instalaciones



**Costo de
Contingencia**



**Costo de
Financiamiento**



TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN:

Existen distintas herramientas y técnicas para estimar los costos:

Juicio de expertos

Opinión de personas o áreas con conocimientos especializados y/o capacitación.

Estimación analógica

Utilizando datos históricos de actividades o proyectos similares.

Estimación paramétrica

Utilizando datos históricos y parámetros del proyecto (p.ej., m² de construcción).

Estimación ascendente

Se calcula con el mayor nivel de detalle posible por paquete de trabajo o actividad, y luego se acumula para seguimiento.

Estimación basada en 3 valores

Se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo.
Costo Esperado (Ce)
Costo Más Probable (Cm)
Costo Optimista (Co)
Costo Pesimista (Cp)

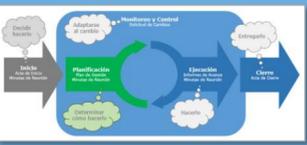
Método triangular

$$Ce = (Co + Cm + Cp) / 3$$

Método beta

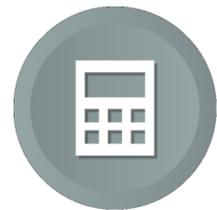
$$Ce = (Co + 4Cm + Cp) / 6$$

3. DETERMINAR EL PRESUPUESTO



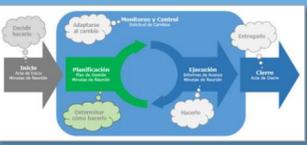
Durante este proceso, **se suman los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo**, para establecer una **línea base de costos** autorizada.

El **presupuesto** de un proyecto contempla todos los **fondos autorizados** para ejecutar el proyecto.



El **presupuesto** de costos del proyecto describe cómo serán los **gastos** en **función** del **tiempo**

ID	EDT	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1.1	Gestión del proyecto								
1.1.1	Gestión del proyecto	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
1.2	Análisis								
1.2.1	Requisitos funcionales	\$ 2.000.000							
1.2.2	Requisitos no funcionales	\$ 1.000.000							
1.2.3	Modelo de análisis		\$ 2.000.000						
1.3	Diseño								
1.3.1	Modelo de diseño			\$ 4.000.000					
1.3.2	Modelo de BD			\$ 2.000.000					
1.4	Construcción								
1.4.1	Módulo A				\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000		
1.4.2	Módulo B				\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	
1.4.3	Módulo C				\$ 1.400.000	\$ 1.400.000			
1.5	Pruebas								
1.5.1	Pruebas funcionales						\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	
1.5.2	Pruebas técnicas							\$ 1.400.000	
1.5.3	Aceptación de usuario							\$ 1.400.000	
1.6	Liberación								
1.6.1	Capacitación							\$ 500.000	\$ 500.000
1.6.2	Marcha blanca								\$ 2.000.000
1.7	Infraestructura tecnológica								
1.7.1	Servidores					\$ 14.000.000			
1.7.2	Sistema Operativo					\$ 8.000.000			
1.7.3	BD					\$ 5.000.000			
1.7.4	Instalación y configuración					\$ 1.250.000			
	TOTAL:	\$ 4.500.000	\$ 3.500.000	\$ 7.500.000	\$ 5.700.000	\$ 33.950.000	\$ 5.700.000	\$ 7.600.000	\$ 4.000.000



Análisis de Reserva: Establece dos tipos de reservas de costo o asignaciones económicas para impactos de riesgos potenciales en el alcance, tiempo y costo del proyecto, que no se utilizan si los riesgos no se producen.

Reserva de Contingencia

Se utilizan para los riesgos **conocidos**, que son riesgos identificados específicamente. Forma parte de la línea base de costos.

Pueden proporcionarse a cualquier nivel, desde la actividad específica hasta el proyecto en su totalidad. Puede definirse como un porcentaje del costo estimado, como un monto fijo, o bien puede calcularse utilizando métodos de análisis cuantitativos.

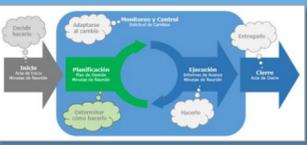
La maneja el **Director** del proyecto.

Reserva de Gestión

Se utiliza para resolver riesgos **desconocidos** o no identificados.

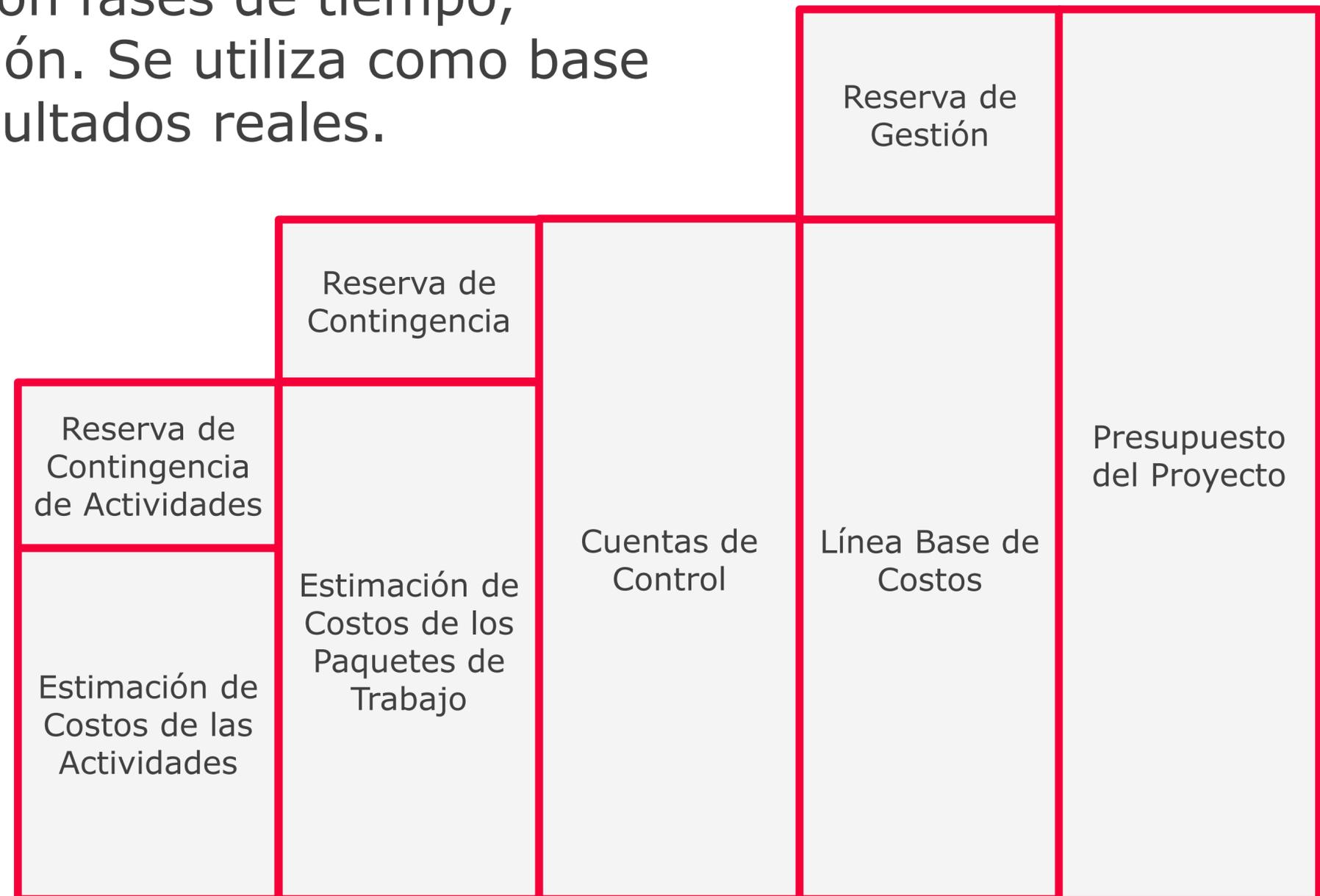
No forma parte de la línea base de costo del proyecto, pero está incluida en el presupuesto del proyecto.

La maneja el **Patrocinador**. El director del proyecto debe obtener aprobación del patrocinador para poder usarla.



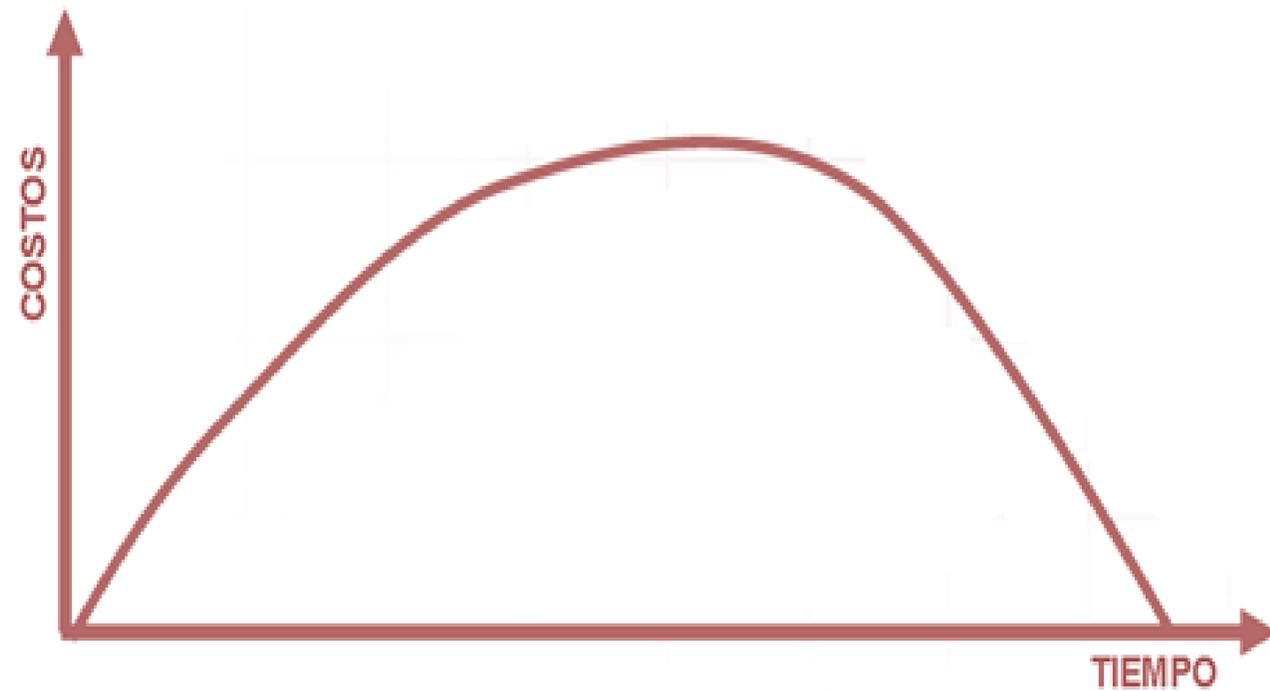
Componentes del Presupuesto del Proyecto

Línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida la reserva de gestión. Se utiliza como base de comparación con los resultados reales.





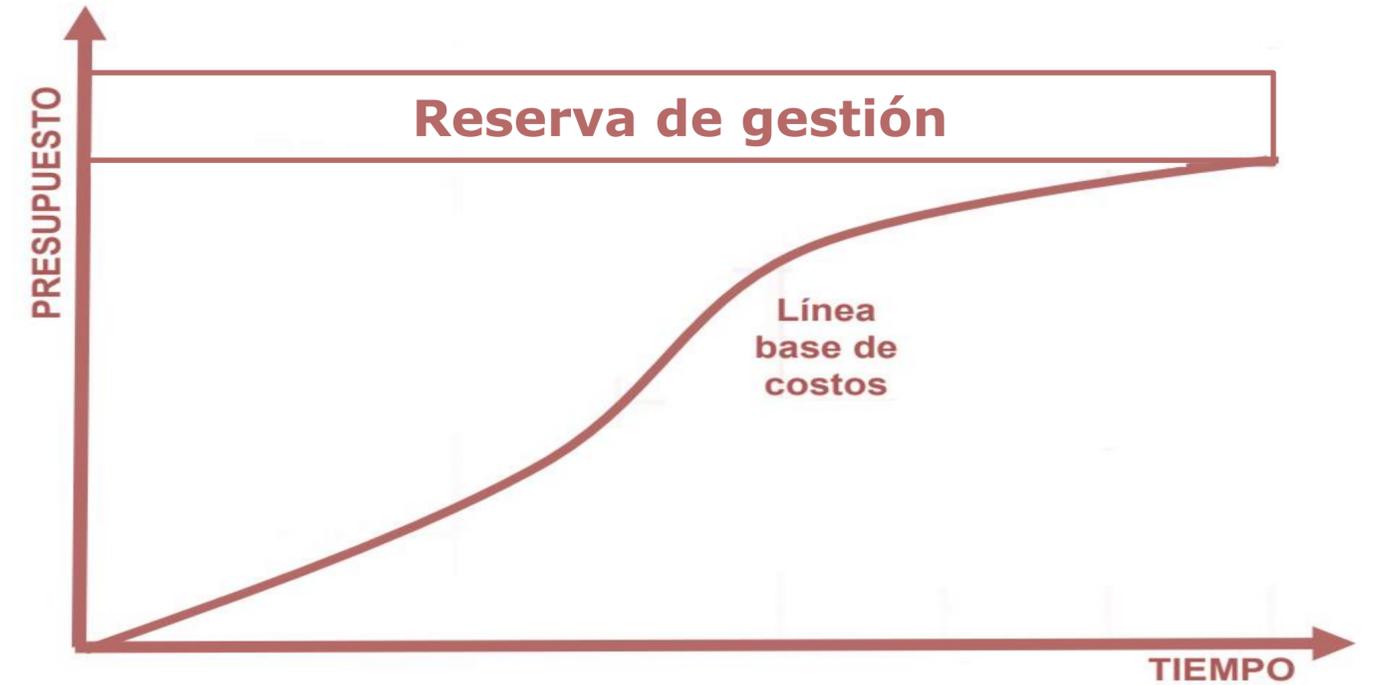
COSTO EN FUNCIÓN DEL TIEMPO



Las estimaciones de los costos del proyecto en función del tiempo.

Incluye las reservas de contingencia.

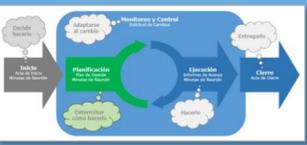
COSTO ACUMULADO



Curva tipo S.

Incluye la reserva de contingencia.

Se utiliza para medir y controlar los costos del proyecto.



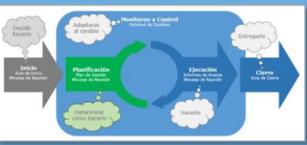
Cuando el Presupuesto del Proyecto es **aprobado**, conforma la **Línea Base de Costos**.



La **Línea Base de Costos** es el punto de referencia para el **Control del Presupuesto**.

Para **modificar** la Línea Base de Costos se requiere una **Solicitud de Cambio**.

4. ACTIVIDAD PRÁCTICA

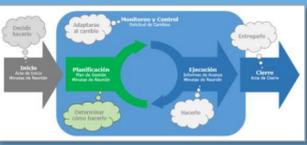


Un director de proyectos está analizando la mejor manera de disminuir los costos en el mismo.

Lo mejor sería que pusiera atención **primero** en:

- A) Los costos variables y fijos
- B) Los costos fijos e indirectos
- C) Los costos directos y variables
- D) Los costos indirectos y variables

➔ Los costos directos pueden atribuirse directamente al proyecto.
Los costos variables varían según la cantidad de trabajo terminado.

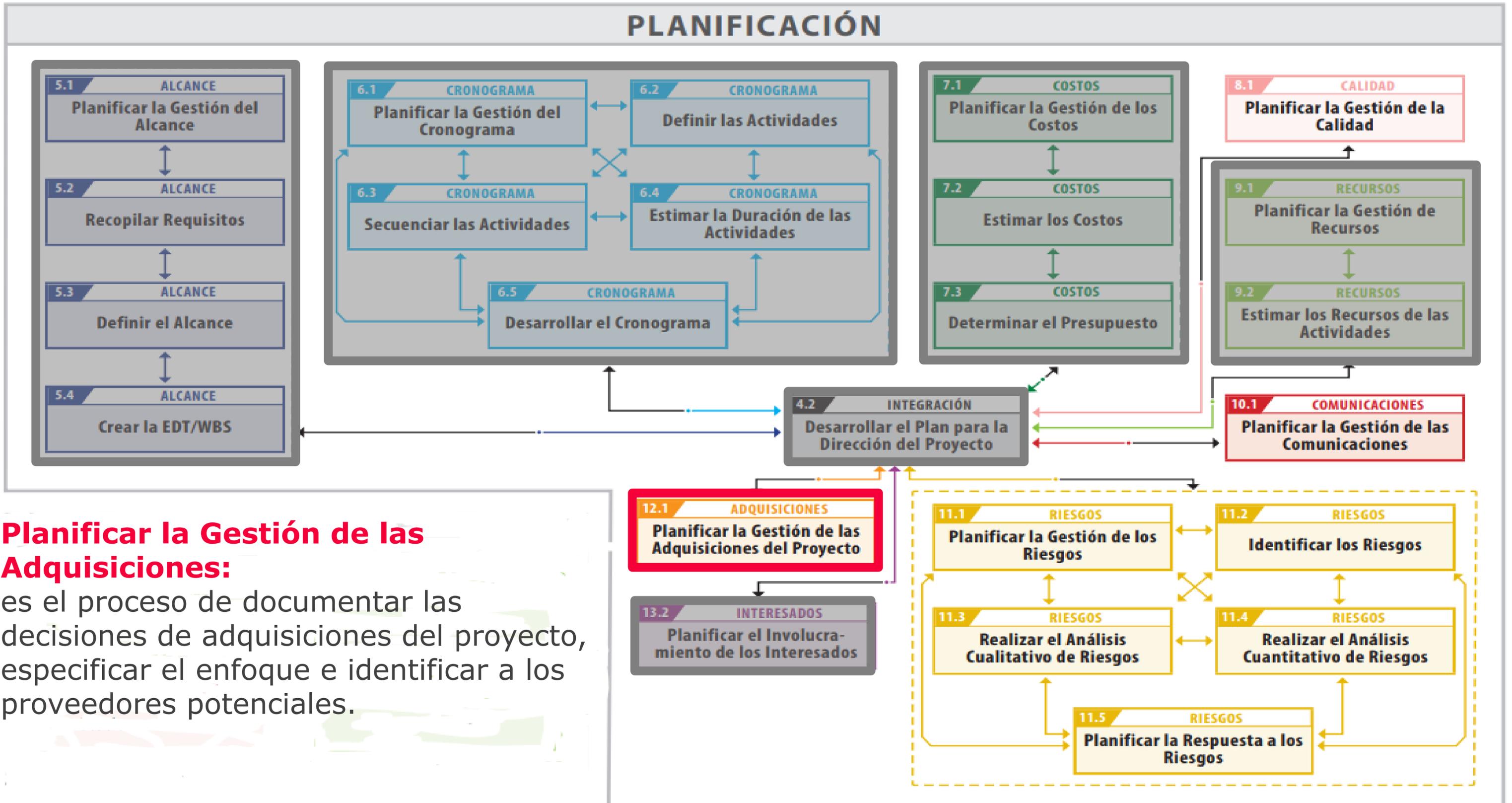
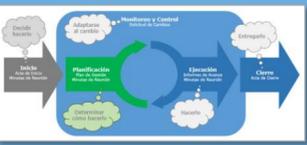


¿Cuál es la diferencia entre la línea base de costos y el presupuesto del proyecto?

- ✓ A) Las reservas de gestión
- B) Las reservas para contingencias
- C) El estimado de costos de las actividades
- D) Las cuentas de control

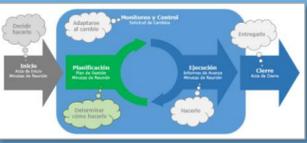


5. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES



Planificar la Gestión de las Adquisiciones:

es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.



Incluye los procesos necesarios para **comprar** o **adquirir** productos, servicios o resultados que es preciso obtener **fuera** del equipo del proyecto u organización.

Determina qué adquirir, de qué manera hacerlo y cuándo hacerlo.

ENTRADAS

Alcance: los requisitos técnicos, contractuales y legales

Calidad: contiene los estándares y criterios de selección

Recursos: se comprarán o alquilarán

Cronograma: lista de hitos con sus entregables

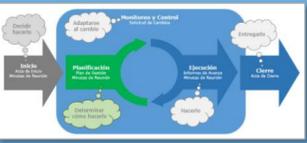
RECOPILOCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Investigación de mercado

Identificación de oferentes potenciales: competencia perfecta, competencia monopolio, oligopolio, etc.

Reuniones adicionales de intercambio de información con oferentes potenciales

Ubicación de los potenciales oferentes



RESULTADOS DE DOCUMENTOS

1. Plan de gestión de las adquisiciones

- Cronograma para las actividades claves de las adquisiciones.
- Supuestos y restricciones para las adquisiciones.
- Jurisdicción legal y moneda.
- Garantía.
- Listado de proveedores potenciales.

2. Estrategia de las adquisiciones

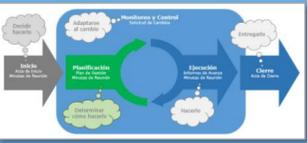
- Métodos de entrega de las adquisiciones: ejemplo llave en mano.
- Tipo de contrato: precio fijo, costo más incentivos, etc.
- Fases de la adquisición: secuencia y descripción de cada fase y los objetivos de c/u.

3. Enunciados del trabajo

- Descripción del artículo que se desea adquirir.
- Especificaciones, requisitos de calidad y métricas de desempeño
- Descripción de servicios adicionales requeridos
- Moneda y cronograma de pagos

4. Documentos de las licitaciones

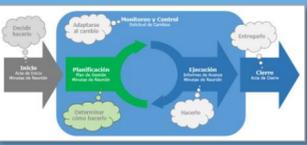
- Documentos detallados y claros de las adquisiciones .



En la HCDN para cada contratación se debe contemplar:

- Especificaciones técnicas y detalles.
- Costo estimado.
- Trimestre de la necesidad: momento en el que se necesita disponer del bien o servicio.
- Modalidad de contratación: Licitación pública o privada, contratación directa, etc.
- Plazo de cumplimiento.

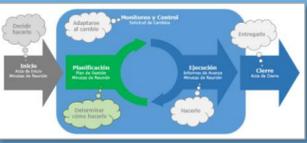
Otros: Caja Chica, Fondo Rotatorio. Costos de actividades/materiales que no realiza el equipo de proyecto (ej. folletos, banners, adquiridos por la Oficina de Comunicación Interna; cableado y PC por parte de la Dirección de Informática y Sistemas, artículos de librería de Suministros; etc.).



Pasos de un procedimiento de contratación en la HCDN

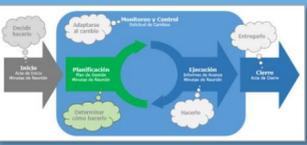
- Definir los elementos que se van a comprar o contratar, forma de contratación y plazos de las necesidades.
- Preparar enunciados de trabajo o términos de referencia (especificaciones técnicas y condiciones).
- Realizar estimación de alto nivel para determinar el presupuesto.
- Identificar la lista de los posibles proveedores.
- Reunirse con los posibles proveedores -en caso de ser necesario- por cuestiones técnicas y/o presupuestarias.
- Realizar trámite administrativo de contratación.
- Tramitación por parte de la Dirección de Compras (DGAC) de acuerdo al tipo de contratación.
- Los oferentes preparan y presentan su propuesta.
- Recibir las propuestas.
- Realizar la evaluación de la propuesta técnica, incluyendo calidad.
- Realizar la evaluación de la propuesta económica.
- Preparar la evaluación final considerando la calidad y el costo.
- Seleccionar la propuesta ganadora. Preadjudicación y Adjudicación.
- Firmar el contrato: Orden de Compra.

Planificado
conjuntamente
con Dirección
de Compras



Modelo de Grilla de Planificación de las Compras:

Fase de Planificación							
Nº	Compra	Descripción	Tipo de Compra	Tipo de Contratación	Proveedor	Expediente	Monto Estimado
Id	Objeto de la contratación	Detalle de conceptos requeridos	Bienes Servicios Obra Otros	Licitación Pública Licitación Privada Contratación Directa Contratación Directa Simplif. PES Reconocimiento de Gasto Caja Chica Asistencia Técnica Ampliación / Prórroga / Reducción	En caso de tener como referencia	En caso de tener como referencia	Importe máximo aproximado
TOTAL							\$ -



REGLAMENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS DE LA HCDN: Resolución Presidencial N° 1073/18.

Procedimiento	Monto	Plazo Mínimo
Licitación Pública o Privada	Más de \$ 2.000.000	90 días hábiles
Contratación Directa	Hasta \$ 800.000	60 días hábiles
Contratación Directa Simplificada	Hasta \$ 300.000	30 días hábiles

Durante la fase de planificación es muy importante trabajar en forma conjunta con la Dirección de Compras para recibir asesoramiento respecto a plazos, especificaciones y formalismos administrativos de tramitación para cumplir con las necesidades de adquisición relacionadas al proyecto.



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 7

EXPOSITORES: ANTONELA ARMANELLI – INÉS MAGNELLO

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 7

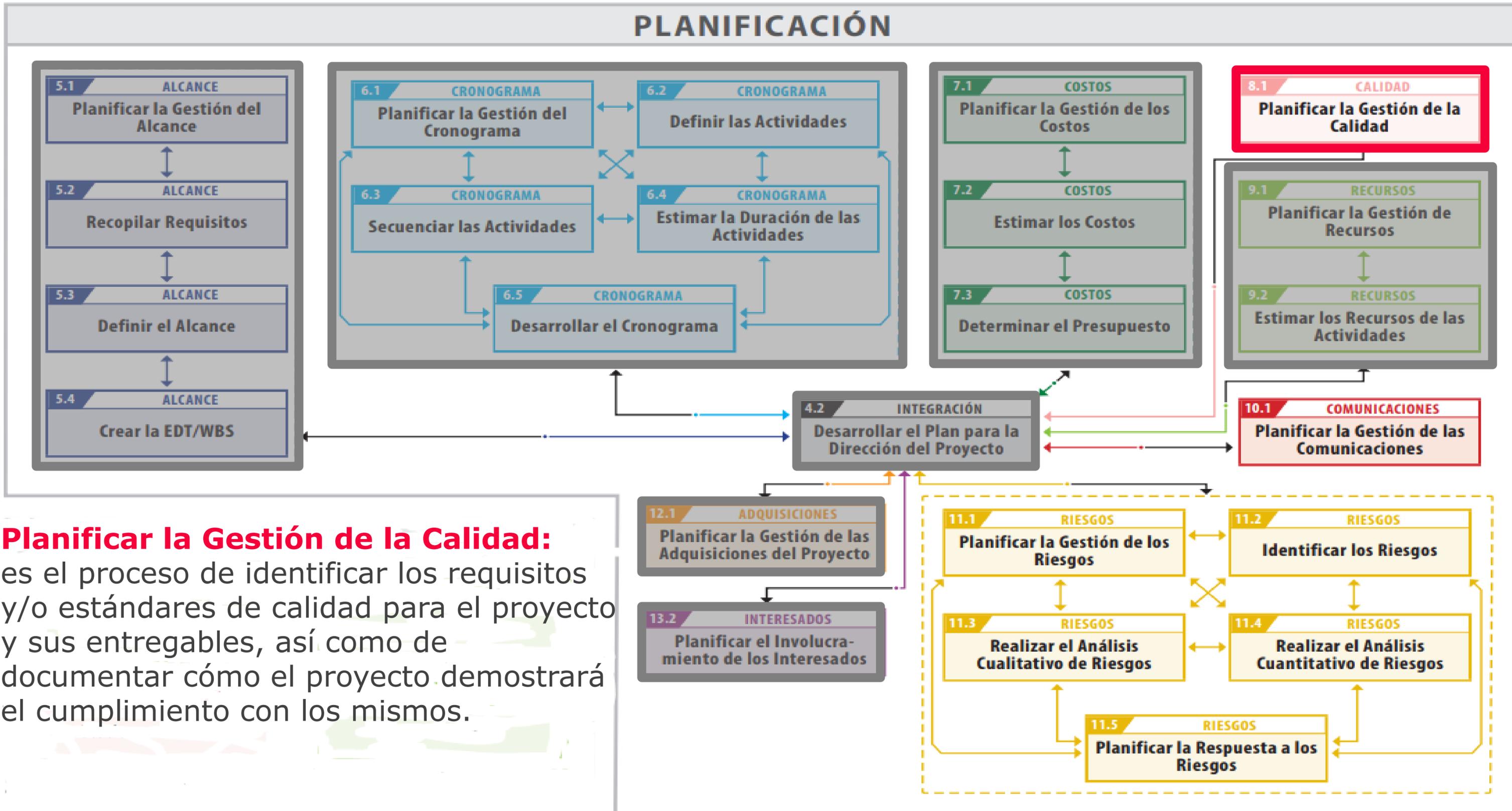
01 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

02 ACTIVIDAD PRÁCTICA

03 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

04 EJEMPLO

1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



Planificar la Gestión de la Calidad: es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.



¿QUÉ ES LA CALIDAD?



Es la totalidad de las **características** y **funcionalidades** de un **producto** o **servicio** que le confieren su aptitud para **satisfacer las necesidades** establecidas o implícitas.

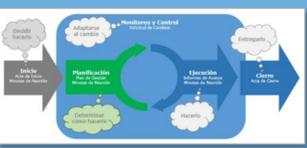
Calidad

Grado

Conjunto de características inherentes que cumple con los requisitos

Categoría que se asigna a productos o servicios que tienen el **mismo uso funcional** pero características técnicas diferentes





CONCEPTOS CLAVES



Prevención.

Evitar que haya errores en el proceso.



Inspección.

Evitar que los errores lleguen al cliente.



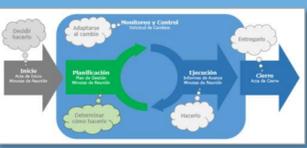
Tolerancia.

Rango establecido para los resultados aceptables.

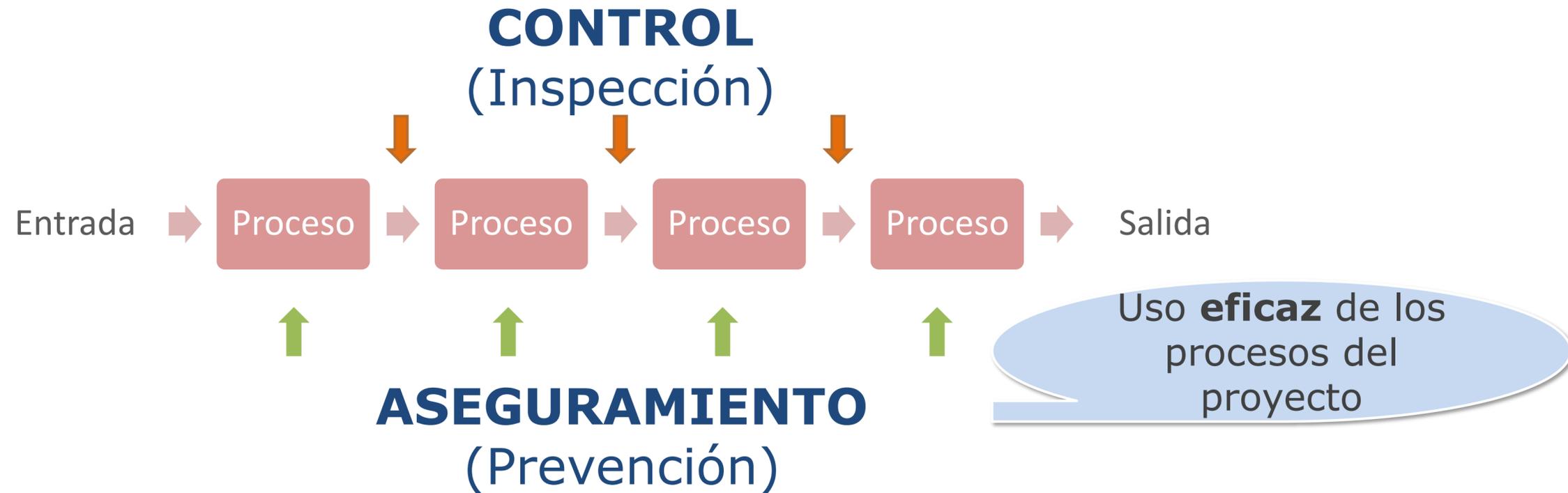


Límites de control.

Rangos de variación normal de un proceso estadísticamente estable.



CONTROL DE CALIDAD



NIVELES DE GESTIÓN

1. Dejar que el cliente encuentre los defectos.
2. Detectar y corregir los defectos antes de enviarlos al cliente.
3. Utilizar el **aseguramiento de la calidad** para examinar y corregir el proceso en sí mismo.
4. Incorporar la **calidad en la planificación** y en el diseño del proyecto y el producto.
5. Crear una **cultura en toda la organización** que esté consciente y comprometida con la calidad en los procesos y los productos.

+ EFICACIA

— COSTO



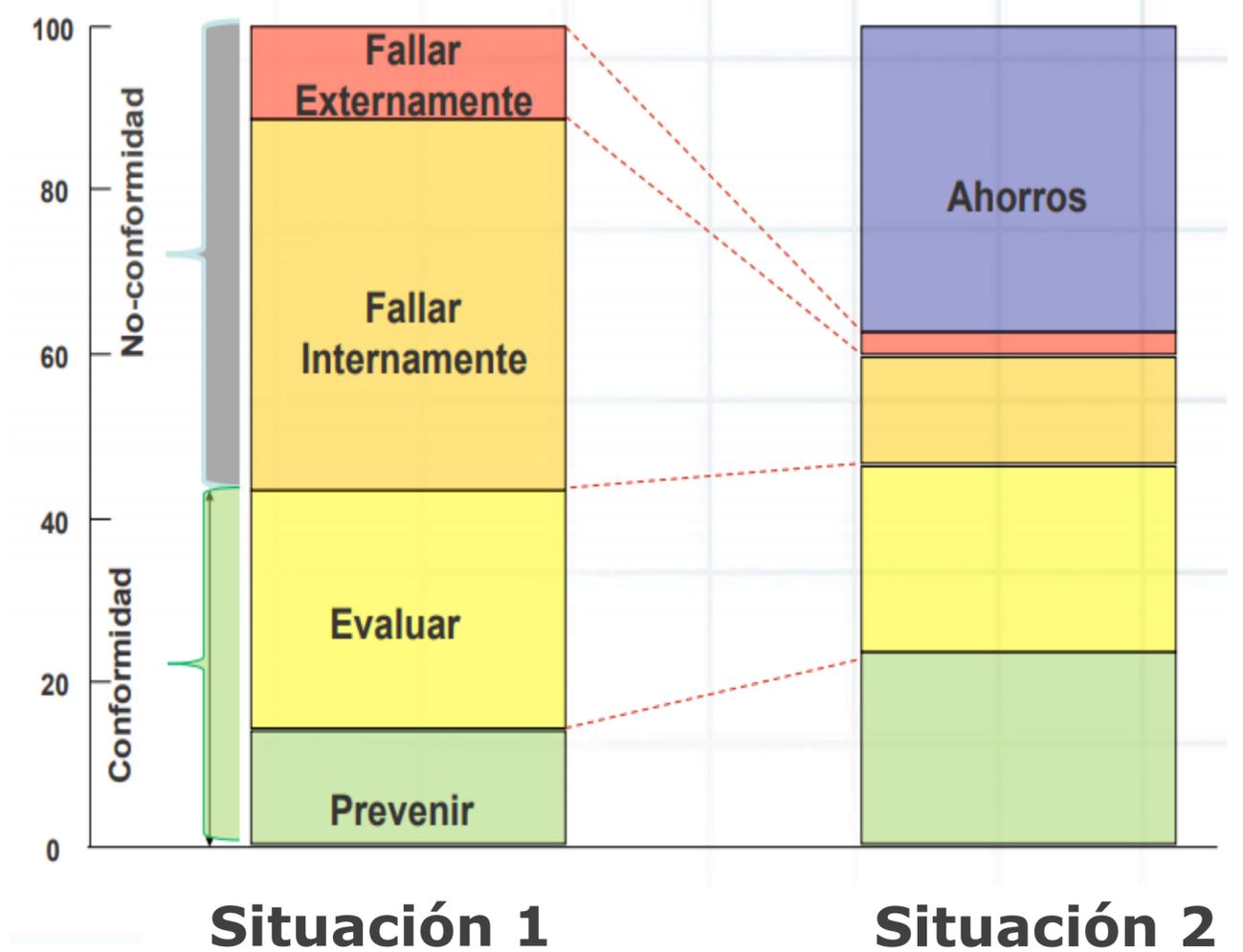
COSTO DE CALIDAD

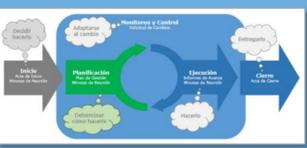
COSTO DE CALIDAD

COSTO DE CONFORMIDAD + COSTO DE NO CONFORMIDAD

Costos de Prevención	Costo de fallas Internas
Capacitación Documentar procesos Equipos Tiempo para hacerlo correctamente	Detectados por el equipo Retrabajo Desecho
Costos de Evaluación	Costo de fallas Externas
Pruebas Pérdida en pruebas destructivas Inspecciones	Detectados por el cliente Obligaciones Trabajos de garantía Pérdida de negocio
Dinero gastado durante el proyecto para evitar fallas	Dinero gastado durante y después del proyecto debido a fallas

Genera mayor impacto el costo de la **inversión adicional** en costos de **conformidad**, frente al costo de la no conformidad.





El **Plan de Gestión de Calidad** proporciona una guía y dirección sobre como se gestionará la calidad a lo largo del proyecto.



Acta de Inicio proporciona una descripción de alto nivel del proyecto y de las características del producto.



EDT determina cuáles son los entregables y los procesos del proyecto que serán sometidos a revisión de calidad. (Revisión de interesados y requisitos)



Riesgos amenazas y oportunidades que podrían tener impacto en la calidad. Se debe trabajar en conjunto para lograr el éxito en la entrega del producto y del proyecto.



Organización sistema de gestión de calidad existente, incluidas guías y procedimientos.

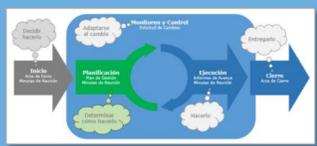


Factores externos regulaciones de agencias gubernamentales, reglas, estándares, guías específicas en el área de aplicación.



Plan de gestión de la Calidad

- Estándares de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión.
- Actividades de control y gestión de calidad previstas en el proyecto.
- Herramientas de calidad que se utilizarán.
- Procedimientos para abordar la no conformidad.
- Métricas de calidad, como se verificará el cumplimiento.



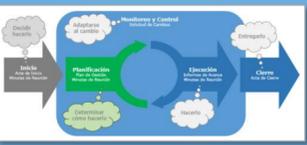
Modelo de Planificación de Calidad

Requisitos de Calidad	Elementos de EDT afectados	Control de Calidad a aplicar	Responsable

-Internos o externos de la organización
-Requisitos del cliente/interesados

¿Qué tipo de control?
¿En qué consiste?
¿Cuándo se realiza?

2. ACTIVIDAD PRÁCTICA



¿Cuál de las siguientes opciones explica por qué la calidad debería planificarse y no inspeccionarse?

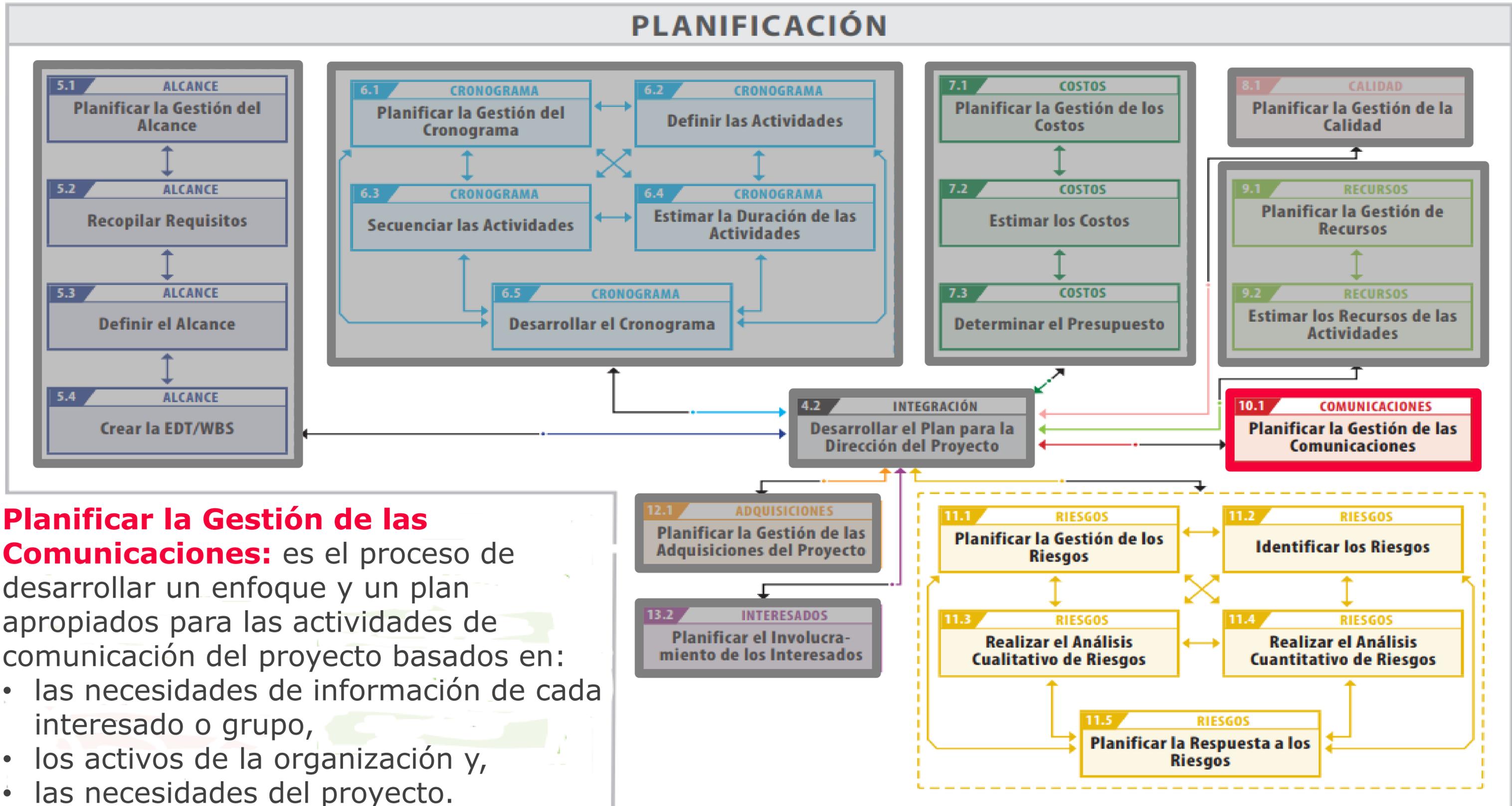
- A) Reduce la calidad y es menos costoso
- B) Mejora la calidad y es más costoso
- C) Reduce la calidad y es más costoso
- D) Mejora la calidad y es menos costoso

Cuando se planifica la calidad, se define el nivel adecuado de calidad necesaria que mejorará la calidad en general y, probablemente, sea menos costoso a largo plazo.



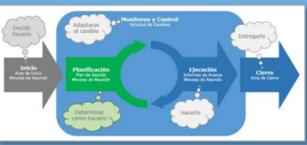
Se puede gastar más inicialmente para determinar el estándar de calidad deseado, pero se ahorra en la reducción de reproceso y desperdicio.

3. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



Planificar la Gestión de las Comunicaciones: es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en:

- las necesidades de información de cada interesado o grupo,
- los activos de la organización y,
- las necesidades del proyecto.



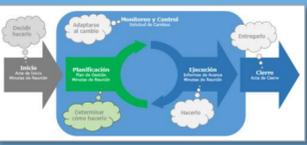
¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?



Es el **intercambio** intencionado o involuntario de **información**. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones.



Los **directores de proyecto** emplean la **mayor parte de su tiempo comunicándose** con los miembros del equipo y otros interesados del proyecto, tanto internos (en todos los niveles de la organización) como externos. Una comunicación eficaz tiende un **punte** entre diversos interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, así como diferentes niveles de pericia, perspectivas e intereses.



La Gestión de las **Comunicaciones** del Proyecto consiste en:

- 1) **Desarrollar** una **estrategia** para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados.
- 2) Llevar a cabo las actividades necesarias para **implementar** la **estrategia** de comunicación.



Para lograr una comunicación eficaz, se deben responder las siguientes **cuestiones**:

- **quién** necesita la información.
- **qué** información necesita.
- **cuándo** la necesitará.
- **cómo** será suministrada.
- **quién** será el responsable de suministrarla. ¿Director? ¿Líder?



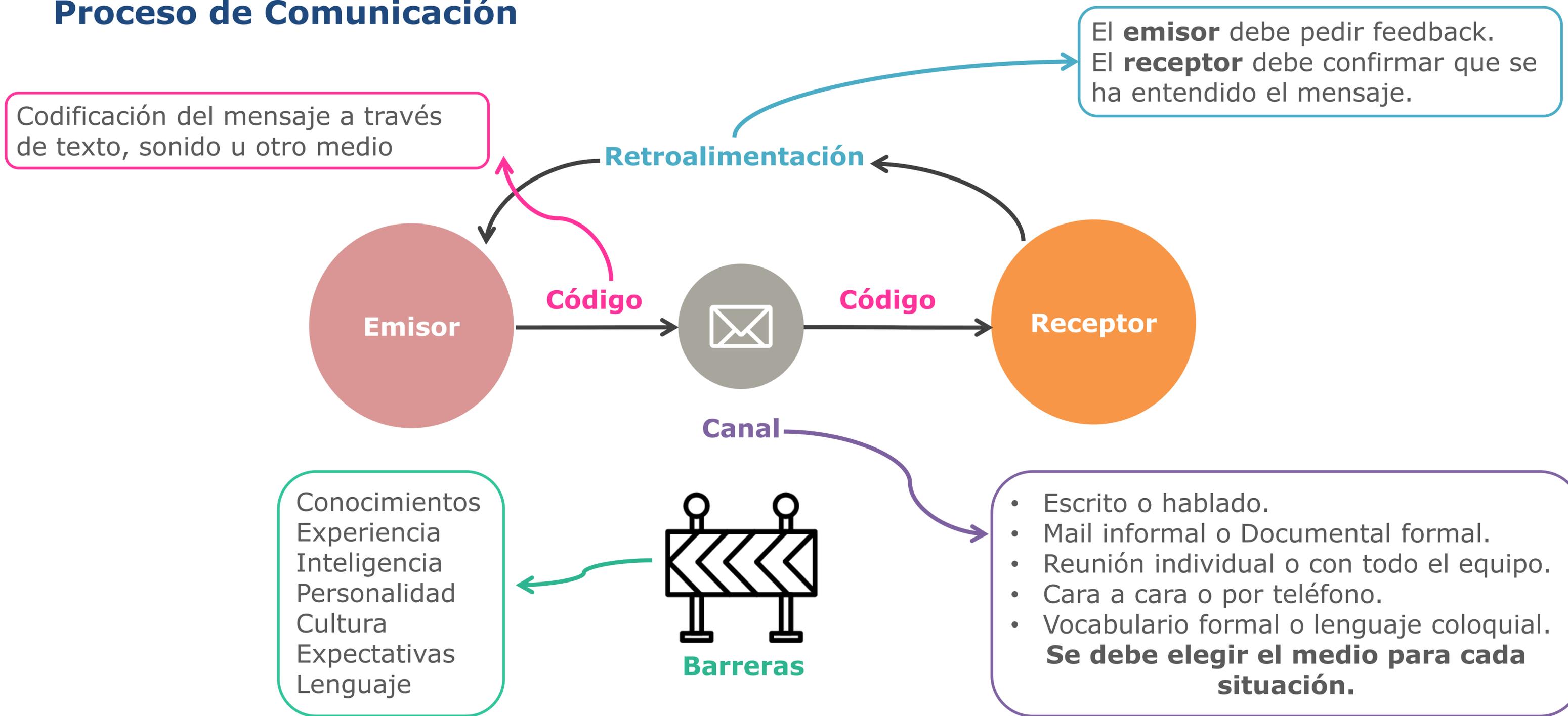
La **falta de Planificación** en las Comunicaciones puede producir:

- **Demoras** en la entrega de mensajes.
- Que la información sensible que llegue a un **destinatario incorrecto**.
- **Falta de comunicación** con **interesados** clave.



CONCEPTOS CLAVE DE LAS COMUNICACIONES

Proceso de Comunicación



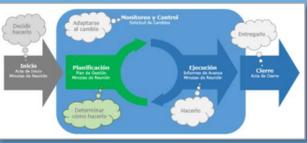
Codificación del mensaje a través de texto, sonido u otro medio

El **emisor** debe pedir feedback. El **receptor** debe confirmar que se ha entendido el mensaje.

Conocimientos
Experiencia
Inteligencia
Personalidad
Cultura
Expectativas
Lenguaje

- Escrito o hablado.
 - Mail informal o Documental formal.
 - Reunión individual o con todo el equipo.
 - Cara a cara o por teléfono.
 - Vocabulario formal o lenguaje coloquial.
- Se debe elegir el medio para cada situación.**





Métodos de Comunicación



Interactiva

- Entre dos o más partes se da un **intercambio** de información **multidireccional** en tiempo real.
- **Ejemplos:** Reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea (WhatsApp, Messenger), videoconferencias.



Push (Empujar)

- **Enviada** directamente a receptores específicos que necesitan recibir la información.
- **No garantiza** que haya llegado y se haya comprendido.
- **Ejemplos:** Cartas, correos electrónicos, informes, banners, pop-ups en páginas web, correos de voz.



Pull (Tirar)

- Los receptores **acceden** a la información.
- Se utiliza para **grandes volúmenes** de información y grandes audiencias.
- **Ejemplos:** portales web, Intranet, repositorios de conocimiento, capacitación virtual.



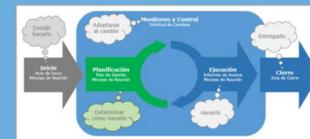
RESUMIENDO...

Las comunicaciones deben ser:

- **EFICIENTES:** proporcionar solo la información necesaria.
- **EFFECTIVAS:** proporcionar información en el formato y momento adecuados.

Para lograrlo, el Director de proyecto debe:

- Preguntar a las personas qué información necesitan y cuándo la necesitan.
- Planificar las comunicaciones para todos los interesados.
- Adaptar las prácticas de comunicación estandarizadas dentro de la organización para que satisfagan las necesidades del proyecto.
- Utilizar múltiples métodos de comunicación.
- Planificar el modo en que se confirmará si la comunicación realmente fue recibida y comprendida.
- Percibir que la comunicación fluye en múltiples direcciones, en todos los niveles, interna y externamente a la organización.
- Analizar el modo en que los factores tales como el lugar, la cultura, la seguridad, la privacidad y el idioma afectarán a las comunicaciones en el proyecto.
- Planificar las comunicaciones con cada interesado en base a sus necesidades e intereses.
- Tener un sistema para guardar, mantener y recuperar información sobre el proyecto.



Modelo de Esquema de Comunicaciones y Minuta de Reunión

ESQUEMA DE COMUNICACIONES

Proyecto "Nombre de Proyecto" - Plan de Gestión Versión "1.0"

Se debe adjuntar este archivo de excel en el SIGER, en Documentos, en la carpeta: 11. Plan de Comunicaciones

Fase de Planificación		
Documento	Destinatarios	Periodicidad
Acta de Constitución	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Dentro de las 48 hs. hábiles de conformada por la Secretaría Administrativa (S.A.)
Plan de Gestión	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Al inicio del proyecto o ante cambios.
Informes de Avance	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Cada 30 días (entre los 1º y 5º días hábiles).
Minutas de Reunión	Participantes de la Reunión	A las 48 hs. hábiles de realizada la reunión.
Solicitud de Cambio	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	A las 48 hs. hábiles de conformada por la S.A.
Acta de Cierre	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Dentro de las 48 hs. hábiles de conformada por la S.A.

Fase de Planificación		
Reuniones	Participantes	Periodicidad
Reunión con Interesados	Equipo de Proyecto, selección de interesados	A requerimiento de la Dirección del Proyecto.
Reunión del Equipo de Proyecto	Equipo de Proyecto	A requerimiento de la Dirección del Proyecto.
Reunión Inicial de Presentación de Proyecto (Kick-Off)	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Al inicio del proyecto una vez realizado el Plan de Gestión definitivo.
Reunión de Seguimiento y Avance	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y Áreas involucradas en el Proyecto	A requerimiento de la UPCG / Secretaría Administrativa.
Reunión de Cierre de Proyecto	UPyCG, OPE, CI, y Equipo de Proyecto	Al cierre del proyecto una vez conformada el Acta de Cierre por la Secretaría Administrativa

MINUTA DE REUNIÓN

INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	
FECHA	
LUGAR	
TÍTULO	

PARTICIPANTES		
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	REFERENCIA

SÍNTESIS DE TEMAS TRATADOS		
N°	TEMA	SITUACIÓN / PASOS A SEGUIR
1		
2		
3		
4		

NOTAS

TEMAS PENDIENTES

PRÓXIMA REUNIÓN:	
-------------------------	--

4. EJEMPLOS

EJEMPLOS DE MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Proyecto Yo Reciclo



**Método
INTERACTIVO**



Encuentros de Promotores
Ambientales

Reuniones

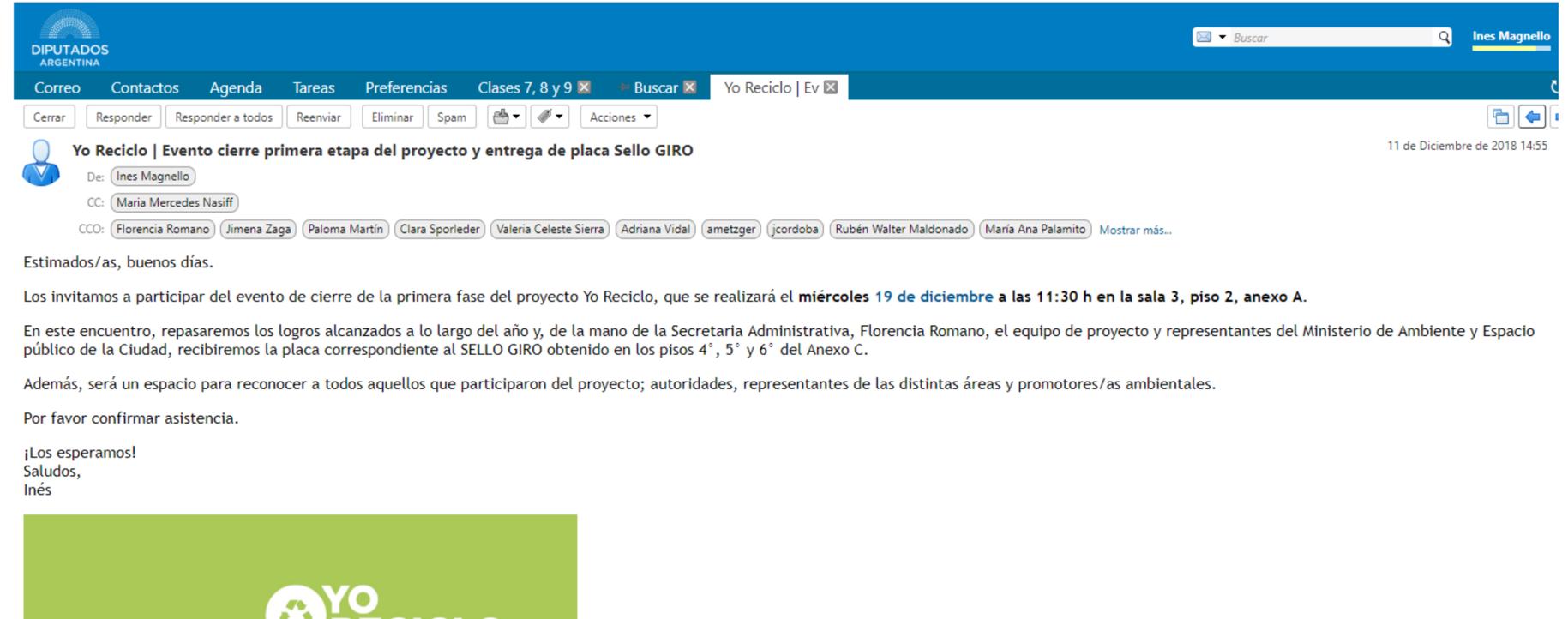


EJEMPLOS DE MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Proyecto Yo Reciclo



Método PUSH (Empujar)



Correo Electrónico

Etiquetas de los tachos

RECICLABLES

Preferentemente limpios, pero pueden contener restos mínimos de líquidos o de comida siempre y cuando NO chorreen

PAPEL, CARTÓN, PLÁSTICO, METAL Y VIDRIO.

- > Periódicos, cuadernos y carpetas
- > Bolígrafos
- > Botellas vacías
- > Bolsas
- > Telgopor
- > Vasos descartables usados
- > Bandejas de comida
- > Latas
- > Frascos de vidrio

BASURA

Ante la duda, tiralo acá

RESTOS DE COMIDA, YERBA, PAPEL, CARTÓN Y PLÁSTICO SUCIO O MOJADO.

- > Servilletas, bandejas y cubiertos de plástico usados, que ensucien o mojen
- > Lamparitas
- > Vidrios rotos

¿SABÍAS QUÉ?

Cada habitante genera **1 Kg** de basura por día. En la Ciudad producimos **6.760 toneladas** de basura por día que equivalen a **600 colectivos**. Entre esa basura hay materiales que tardan décadas en descomponerse.

- > El papel: 3 a 4 meses
- > Un envase Tetra BriK: 30 años
- > Una lata: 50 a 150 años
- > Una botella de plástico: de 100 a 1000 años

MÁS DEL 40% DE LA BASURA ES RESIDUO SECO QUE PUEDE RECUPERARSE.

ESTRATEGIA

RECIVIR - REUTILIZAR - RECICLAR

SEPARACIÓN DE RESIDUOS EN ORIGEN

Luego de haber realizado acciones en la HCDN para la reducción de residuos, el siguiente paso es la separación en origen. Los residuos se separan entre **RECICLABLES** (tachos verdes o con etiqueta verde y con bolsa verde) y **BASURA** (tachos negros o con etiqueta negra y con bolsa negra).

Dípticos Informativos

CIRCUITO DE SEPARACIÓN Y RECOLECCIÓN DE RESIDUOS

RECICLABLES

SEPARACIÓN DE RESIDUOS → COLECCIÓN DE RESIDUOS → COORDINACIÓN AMBIENTAL → PRODUCTOS RECICLADOS → INDUSTRIA → CENTROS VERDES

BASURA

SEPARACIÓN DE RESIDUOS → RECOLECCIÓN DE BASURA → TRATAMIENTO DE RESIDUOS → BELLEROS SANITARIOS

SITIOS DE ACOPIO DE RECICLABLES:

Residuos: PALLADI: Pared 16, Combate de los Pozos
Residuos: ANEXO A: 2º Subsuelo, ANEXO C
Residuos: ANEXOS B, C, D, E y H: Pared 10
Canto orné H 1ra

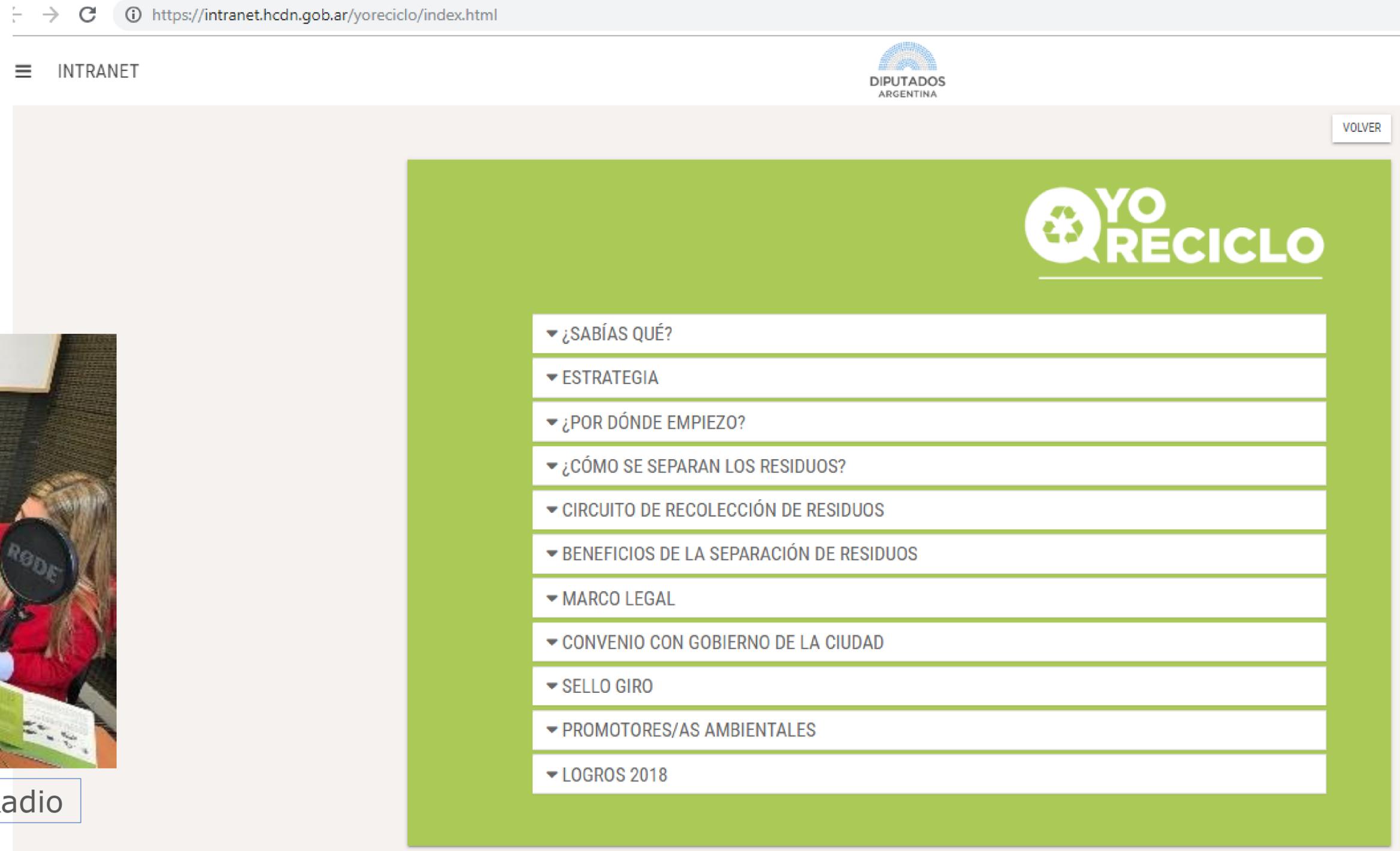
EJEMPLOS DE MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Proyecto Yo Reciclo



**Método
PULL (Tirar)**

Publicaciones en Intranet de la
HCDN



→ ↻ ⓘ <https://intranet.hcdn.gob.ar/yoreciclo/index.html>

☰ INTRANET

DIPUTADOS ARGENTINA

VOLVER

YO RECICLO

- ▼ ¿SABÍAS QUÉ?
- ▼ ESTRATEGIA
- ▼ ¿POR DÓNDE EMPIEZO?
- ▼ ¿CÓMO SE SEPARAN LOS RESIDUOS?
- ▼ CIRCUITO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS
- ▼ BENEFICIOS DE LA SEPARACIÓN DE RESIDUOS
- ▼ MARCO LEGAL
- ▼ CONVENIO CON GOBIERNO DE LA CIUDAD
- ▼ SELLO GIRO
- ▼ PROMOTORES/AS AMBIENTALES
- ▼ LOGROS 2018



Participación en Programa de Radio



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 8

EXPOSITORES: ANTONELA ARMANELLI – INÉS MAGNELLO

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

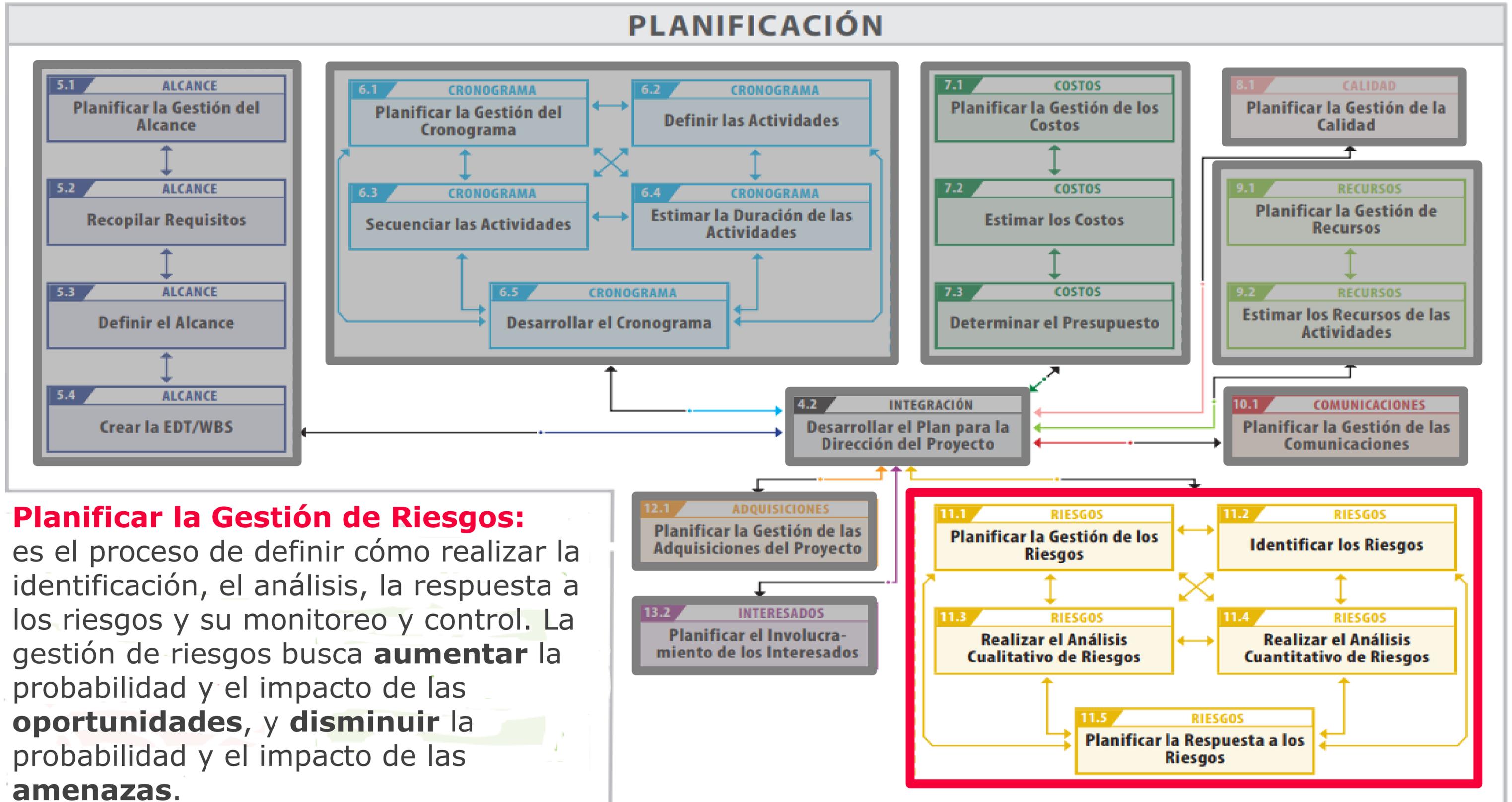
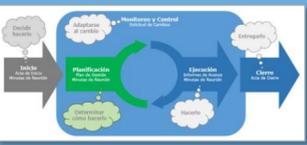
CONTENIDO CLASE 8

01 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE RIESGOS

02 ACTIVIDAD PRÁCTICA

03 REUNIÓN DE LANZAMIENTO DE PROYECTO

1. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE RIESGOS





¿QUÉ ES EL RIESGO?

Es un evento o condición incierta que, si sucede puede tener un **efecto negativo** o **positivo** en los objetivos del proyecto.



¿POR QUÉ GESTIONARLOS?

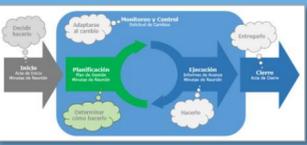
Permite **minimizar** los potenciales daños y **maximizar** las potenciales oportunidades, actuando apropiadamente antes, durante y después de producido el evento.



¿CÓMO GESTIONARLOS?

Identificados los riesgos, se analizan y se da **respuesta** a aquellos que puedan suceder a lo largo de la vida de un proyecto y en beneficio de sus objetivos.





PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RIESGOS



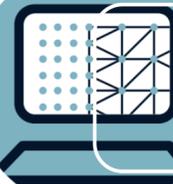
1. Planificar la gestión de riesgos.



2. Identificar riesgos.



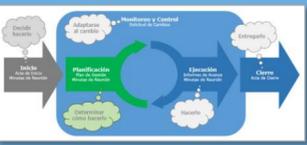
3. Realizar análisis cualitativo.



4. Realizar análisis cuantitativo.



5. Planificar respuestas a riesgos.

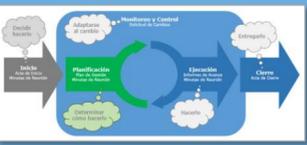


1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

Es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

CONCEPTOS BÁSICOS DE RIESGOS

- Redacción del Riesgo** “Si condición, entonces consecuencia”
Ejemplo: Si el equipo no conoce las herramientas, entonces se atrasará el trabajo.
- Probabilidad de Riesgo** El grado de posibilidad de que el evento ocurra.
- Impacto del Riesgo** La severidad de las consecuencias del evento.
- Urgencia** Tiempo disponible para tomar acciones.
- Categoría del Riesgo** Clasificación en Riesgos Técnicos, de Gestión, de Organización, Externos, de Tiempos.
- Evidencia de Ocurrencia** Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir.



CONCEPTOS BÁSICOS DE RIESGOS

RIESGOS CONOCIDOS

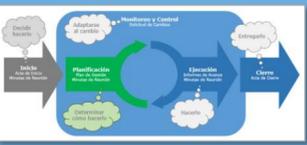
Son aquellos que **han sido identificados** y analizados. Es posible planificarlos utilizando procesos concretos.

RIESGOS DESCONOCIDOS

Son aquellos que no pueden gestionarse en forma proactiva. Una posibilidad es asignarles la **reserva de gestión**.

IMPORTANTE:

- ✓ **¡RIESGO no es una mala palabra!**
- ✓ **Hay riesgos positivos > OPORTUNIDADES**
- ✓ **Sacar a la luz los riesgos es GESTIONAR**
- ✓ **Comunicar riesgos para generar APOYO**
- ✓ **Un Proyecto SIN RIESGOS es sospechoso**
- ✓ **Riesgo incluye INCERTIDUMBRE, sino es un hecho (o no existe)**



2. IDENTIFICAR RIESGOS Es el proceso de identificar los riesgos del proyecto, así como las fuentes de riesgo y documentar sus características.

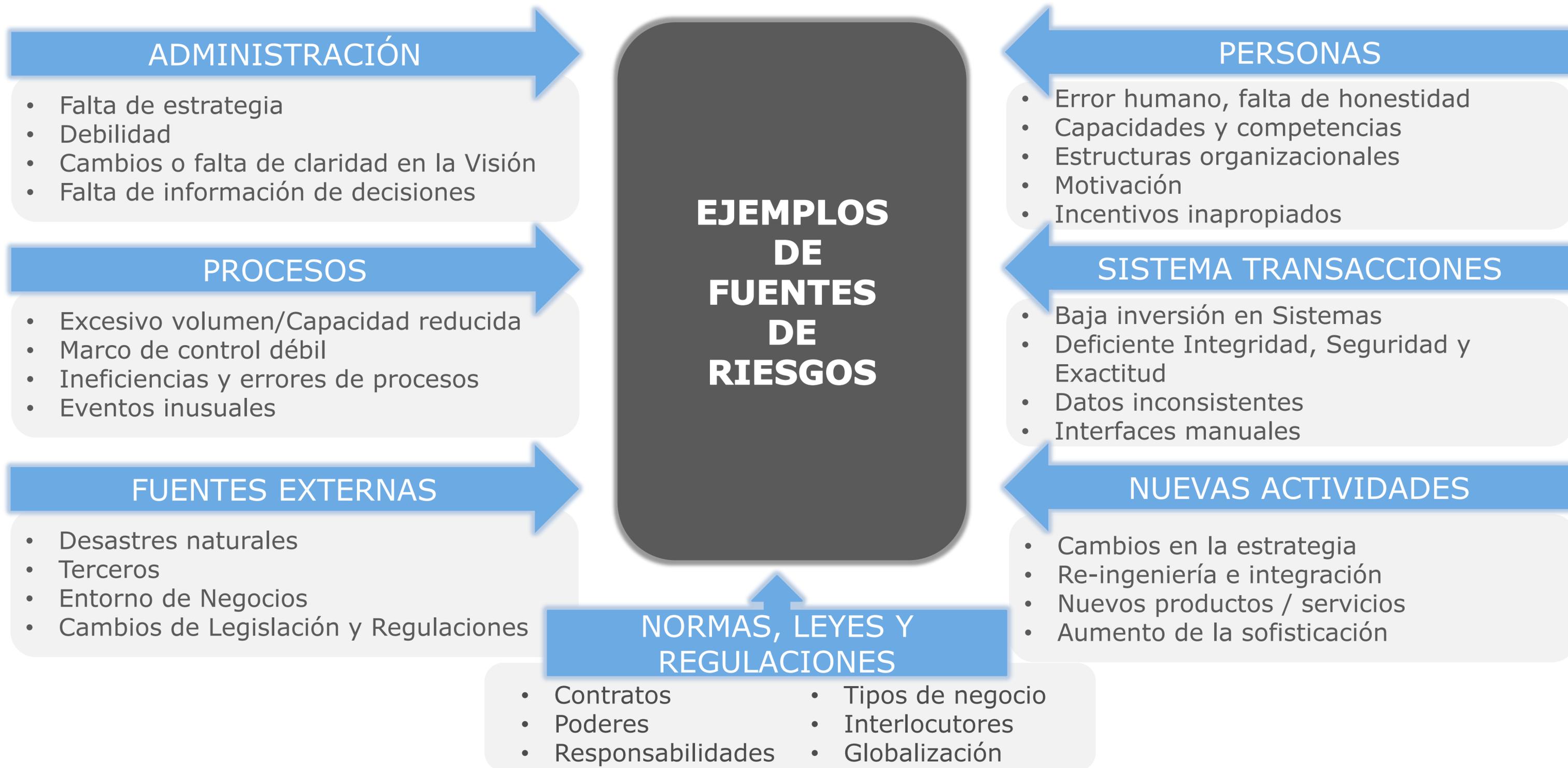


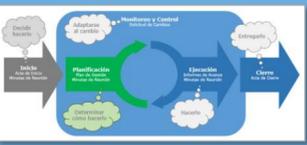
Se hace una revisión de las tres **líneas base**:

- **Alcance:** identificar los entregables y criterios para su aceptación que podrían dar lugar a riesgos.
- **Cronograma:** identificar hitos y fechas de vencimiento de entregables que estén sujetos a incertidumbre o ambigüedad.
- **Costos:** identificar los costos y requerimientos de financiamiento que estén sujetos a incertidumbre o ambigüedad.



Es un **proceso iterativo**, ya que pueden surgir nuevos riesgos a medida que el proyecto avanza a través de su ciclo de vida.





3. REALIZAR ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

Es el proceso de priorizar los riesgos del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características.

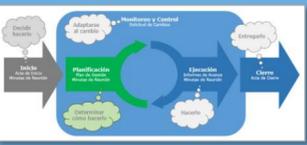
MATRIZ PROBABILIDAD-IMPACTO permite priorizar las tareas de una forma muy visual y sencilla.

Dos dimensiones esenciales relativas al riesgo:

1. La **probabilidad** de que el evento suceda.
2. El **impacto** que provocaría en caso de que sucediese.

COLOR	RIESGO
 	ALTO
 	MODERADO
 	BAJO

		IMPACTO				
		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD	MUY ALTA	 	 	 	 	
	ALTA	 	 	 	 	
	MODERADA	 	 	 	 	
	BAJA	 	 	 	 	
	MUY BAJA	 	 	 	 	

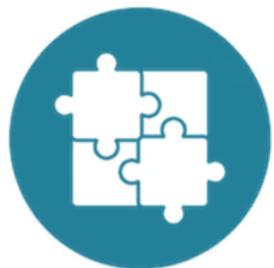


TRATAMIENTO DEL RIESGO

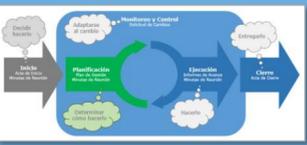
COLOR	NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO AL RIESGO
ROJO	ALTO	
AMARILLO	MODERADO	
VERDE	BAJO	



Concentra los **esfuerzos** en los riesgos de **alta prioridad**.



La **agrupación** de riesgos en categorías puede llevar al desarrollo de **respuestas** a los riesgos **más efectivas** al centrar la atención y el esfuerzo sobre las áreas de mayor exposición al riesgo. Se pueden desarrollar respuestas genéricas a los riesgos a fin de hacer frente a grupos de riesgos relacionados.

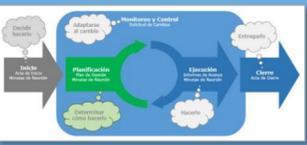


4. REALIZAR ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS

Es el proceso de realizar un análisis numérico de las probabilidades y consecuencias de los riesgos que se realiza sobre aquellos de mayor prioridad del Análisis Cualitativo.

- Se utiliza generalmente para proyectos grandes y complejos.
- Depende de la disponibilidad de datos de alta calidad sobre los riesgos del proyecto y otras fuentes de incertidumbre.
- Algunas de las técnicas utilizadas para el análisis de datos son: simulación, análisis de sensibilidad, árbol de decisiones, diagramas de influencias, etc.
- Por lo general, requiere un software de riesgo especializado y pericia en el desarrollo y la interpretación de los modelos de riesgo.
- No es necesario para todos los proyectos.





5. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

Es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar **estrategias** y **acordar acciones** para tratar los riesgos del proyecto.



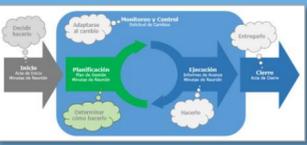
Prevé la asignación de **recursos** e incorporación de **actividades** en la planificación, según sea necesario.



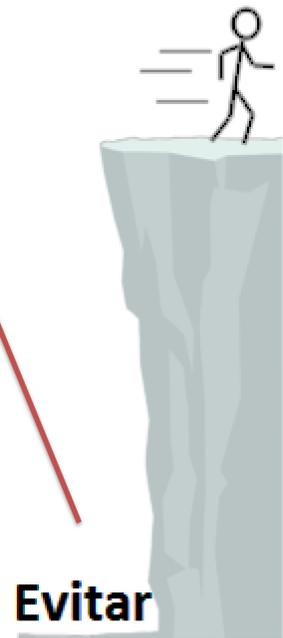
Las **respuestas efectivas** y **adecuadas** a los riesgos pueden **reducir** al **mínimo** las **amenazas** y **maximizar** las **oportunidades**.



Las respuestas a los riesgos deben **adecuarse** a la importancia del riesgo, ser **rentables** con relación al desafío a cumplir, **realistas** dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable.

Estrategias frente a **AMENAZAS**

↑ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
↑ IMPACTO NEGATIVO



- **Eliminar** la causa.
- **Cambiar** el plan del proyecto, modificar la tarea.

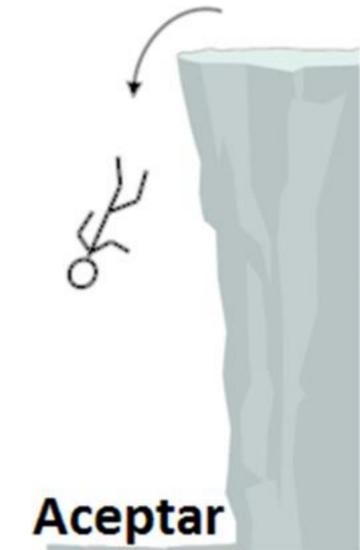


- **Pasar** la responsabilidad y el impacto de la amenaza a un tercero.



- **Reducir** la probabilidad y/o el impacto.

↓ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
↓ IMPACTO NEGATIVO

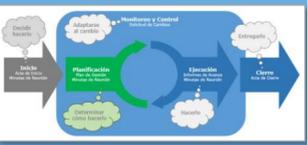


- **Activa:** Se establece un Plan de Contingencia con las reservas de tiempos y costos para manejar la amenaza si se presenta.
- **Pasiva:** No implica acción proactiva, sólo se revisa periódicamente para que no cambie de estado.



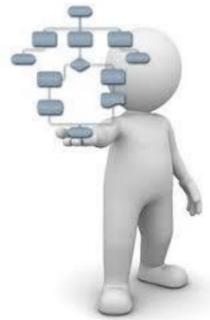
Estrategias frente a **AMENAZAS** | **EJEMPLOS**

Nombre	Evidencia de Ocurrencia	Valoración de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Respuesta
Nombre del Evento de Riesgo	Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir	Alto Medio Alto Medio Bajo Bajo	Alto Medio Alto Medio Bajo Bajo	Mecanismos para limitar influencias negativas (evitar, transferir, mitigar, aceptar).
Baja incorporación de despachos a las buenas prácticas de separación de residuos.	Que no acepten los tachos por no ser obligatorio o por el reducido espacio físico de las oficinas.	Alto	Medio Alto	Evitar: Reducir el alcance eliminando la incorporación de los despachos a la separación de residuos. Aceptar Activamente: Utilizar la reserva de contingencia de costo para adquirir tachos más pequeños.
Retraso en los relevamientos patrimoniales.	Licencias por enfermedad de personas del equipo de proyecto	Alto	Medio Bajo	Transferir: Tercerizar el relevamiento a través de la contratación de una Universidad para que realice el relevamiento.
Falta de confianza en la validez de la tramitación digital por parte de los usuarios.	Que los usuarios continúen utilizando el papel o dupliquen el registro de documentación.	Medio Alto	Medio Bajo	Mitigar: Comunicar los beneficios obtenidos por su implementación en otros sectores y transmitir confianza a través del acompañamiento en el área.

Estrategias frente a **OPORTUNIDADES**

↑ **PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**
 ↑ **IMPACTO POSITIVO**

↓ **PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**
 ↓ **IMPACTO POSITIVO**

**Escalar**

A un nivel superior de la organización y por encima del Director.

**Explotar**

Adoptar estrategias para asegurarse que una oportunidad especial suceda, aumentando la probabilidad de ocurrencia al 100%.

**Compartir**

Implica la transferencia de la propiedad de una oportunidad a un tercero para que éste comparta algunos de los beneficios si se produce la oportunidad.

**Aceptar**

Aceptar una oportunidad implica tomar ventaja de ella en la medida que ocurra.

**Mejorar**

Realizar acciones para aumentar la probabilidad y/o el impacto de una oportunidad.



Modelo de Plan de Gestión de Riesgos

Fase de Planificación					
Nombre	Evidencia de Ocurrencia	Tipo	Valoración de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Respuesta
Nombre del Evento de Riesgo	Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir	Alcance, Equipo, Organización, Tecnología, Presupuesto	10 - Alto 7 - Medio Alto 5 - Medio Bajo 1 - Bajo	10 - Alto 7 - Medio Alto 5 - Medio Bajo 1 - Bajo	Mecanismos para fomentar influencias positivas (explotar, compartir, mejorar, aceptar) y limitar negativas (evitar, transferir, mitigar, aceptar).

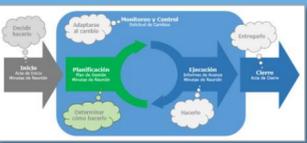
2. ACTIVIDAD PRÁCTICA

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Proyecto: Construcción de un
NATATORIO MUNICIPAL

- Grupos de 4 o 5 personas.
- Identificar 4 Riesgos y la/s estrategia/s para cada uno.

Tiempo: 15 min



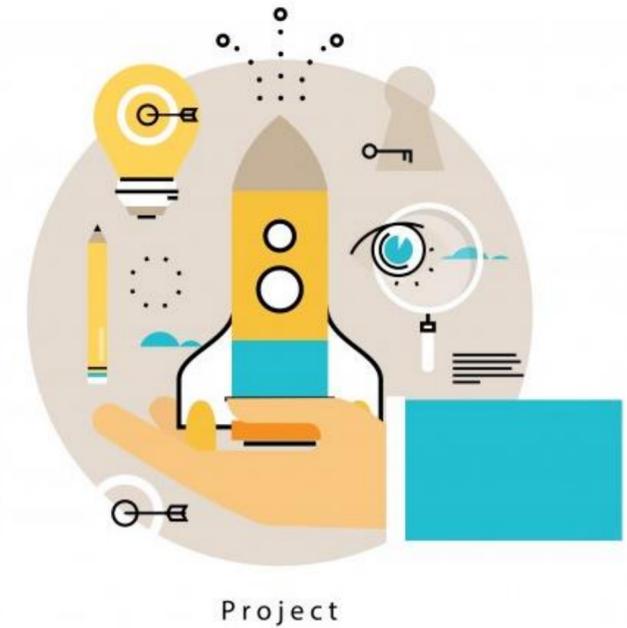
Ejercicio NATATORIO MUNICIPAL

Nombre	Evidencia de Ocurrencia	Valoración de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Respuesta
Nombre del Evento de Riesgo	Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir	Alto Medio Alto Medio Bajo Bajo	Alto Medio Alto Medio Bajo Bajo	Mecanismos para limitar influencias negativas (evitar, transferir, mitigar, aceptar).
Imprevistos climáticos que demoren o impidan la realización de la obra	Problema climático	Alto	Medio Bajo	-Reelaborar el plan de trabajo y comunicarlo. -Mantener comunicación con el destinatario/s de la Obra.
Incumplimiento del Proveedor (plan de trabajo, materiales, personal asignado a la obra, etc.).	Notificación de Arquitecto a cargo	Alto	Medio Bajo	-Notificar al Área de Compras. -Mantener comunicación con destinatario de la Obra. -Reelaborar el plan de trabajo y comunicarlo.
Demora y fallas en el proceso de compras y contrataciones.	Demora en los inicio de las contrataciones y/o avance del proyecto	Alto	Medio Alto	-Reuniones de seguimiento con los equipos Dirección de Compras y Contrataciones, para la evaluación de los procesos, y establecer posible desvíos en los procesos administrativos.

3. REUNIÓN DE LANZAMIENTO DEL PROYECTO

REUNIÓN DE LANZAMIENTO DEL PROYECTO

El Director del Proyecto convoca a una reunión a los **interesados claves** y el **equipo de proyecto**.



- OBJETIVO**
- ✓ **Comunicar** los **objetivos** del proyecto
 - ✓ Lograr el **compromiso** del **equipo** para el proyecto
 - ✓ Explicar los **roles** y **responsabilidades** de cada **interesado**

La reunión de lanzamiento del proyecto normalmente está asociada al final de la planificación y al comienzo de la ejecución.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Hacer que los miembros del equipo se conozcan entre ellos.
- Establecer **relaciones de trabajo** y **líneas de comunicación**.
- Clarificar **metas** y **objetivos** del equipo.
- **Revisar** los **planes** del proyecto.
- Identificar posibles áreas de problemas.

REUNIÓN DE LANZAMIENTO DEL PROYECTO

CONTENIDO DE LA REUNIÓN

01	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
02	RESUMEN GENERAL
03	PROMESA DE VALOR
04	CRONOGRAMA PRELIMINAR
05	PRINCIPALES INTERESADOS
06	ESCALABILIDAD DEL PROYECTO
07	PRINCIPALES RIESGOS
08	EQUIPO DE PROYECTO

06. ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

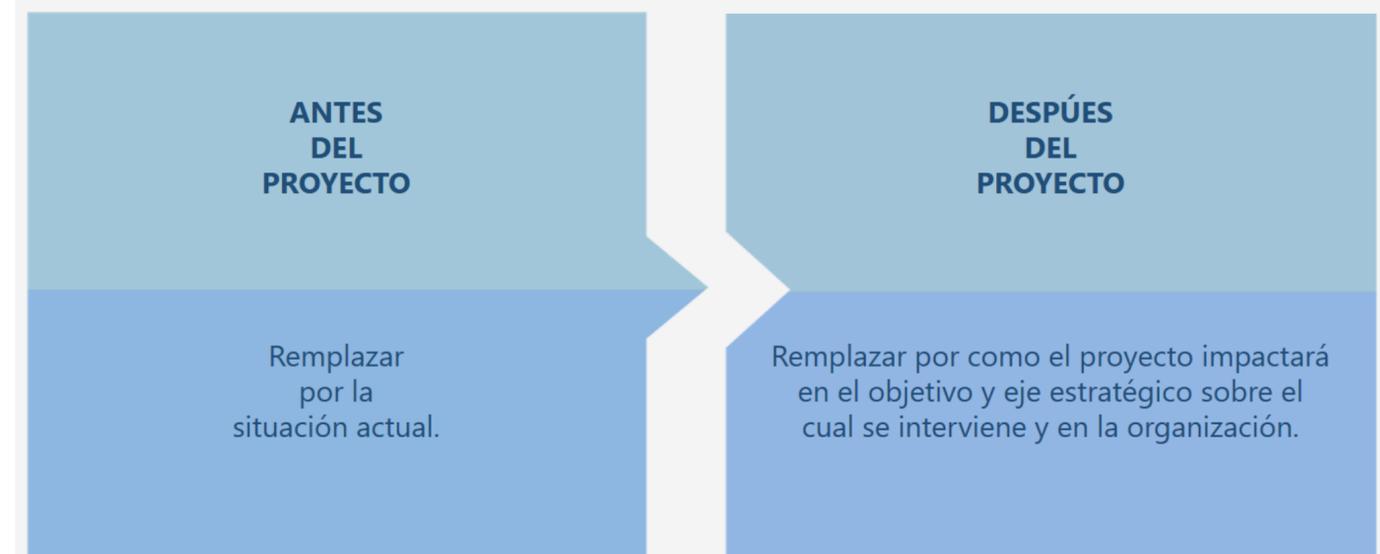


02. RESUMEN GENERAL

Dirección Responsable	
Director	
Duración	
Presupuesto	
Líderes	

03. PROMESA DE VALOR

Impacto en el Objetivo y Eje Estratégico: "Completar con EL OBJETIVO y EJE en que impacta el proyecto"





¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929



FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CLASE 9

EXPOSITORES: PALOMA MARTIN – INÉS MAGNELLO

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

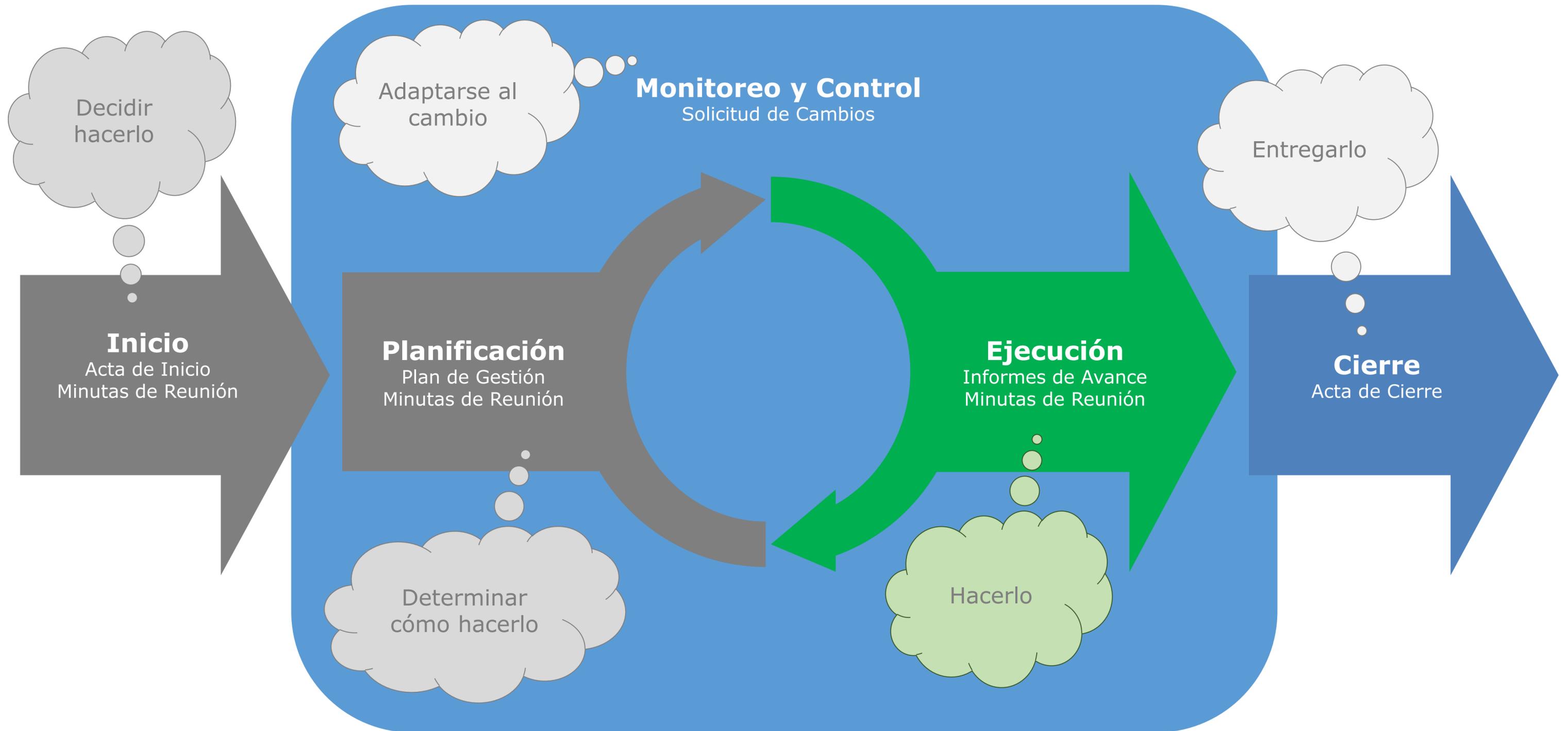
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

CONTENIDO CLASE 9

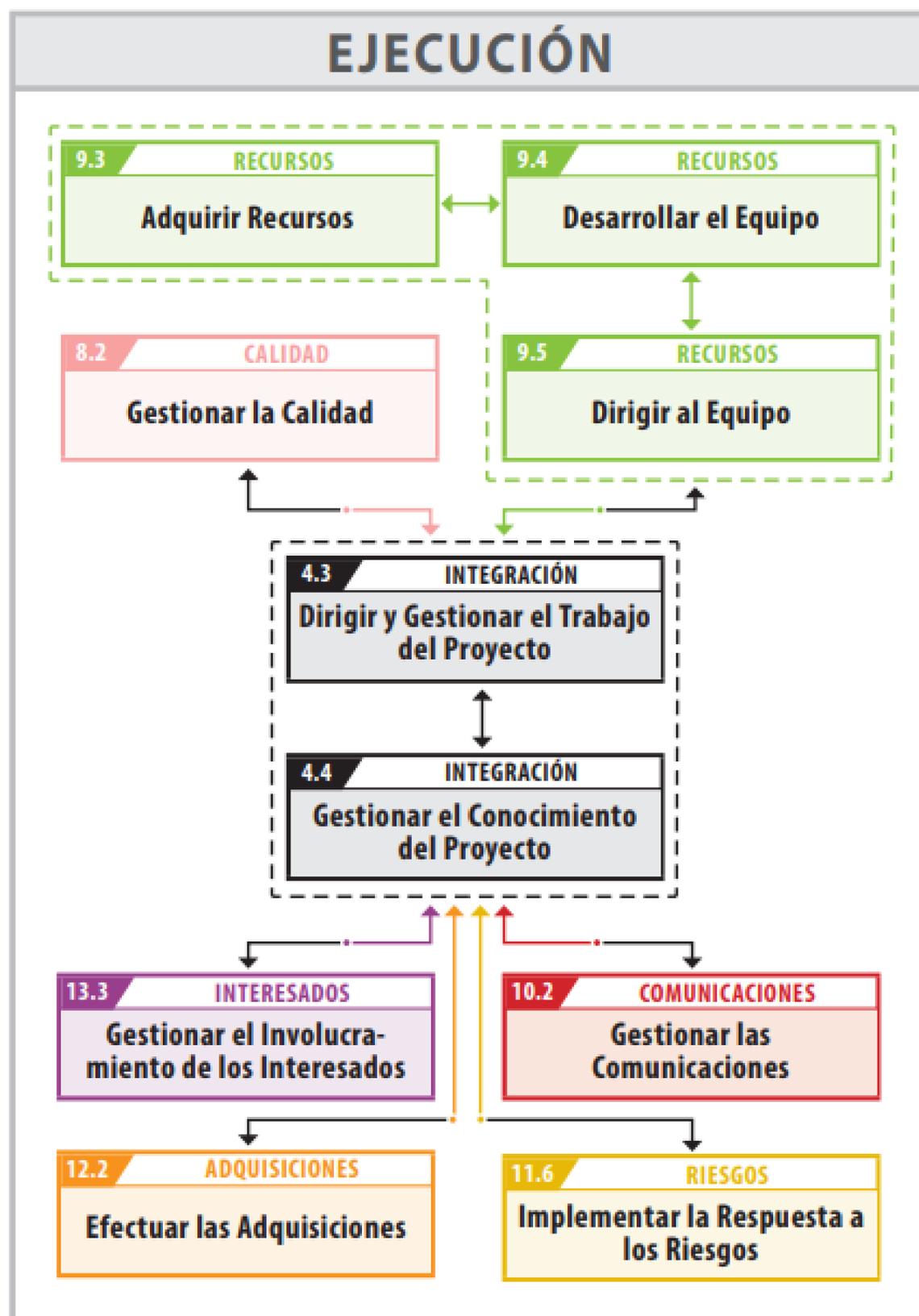
- 01** PROCESOS DE EJECUCIÓN
- 02** PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL
- 03** LECCIONES APRENDIDAS
- 04** PROCESOS DE CIERRE
- 05** FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE PROYECTO

1. PROCESOS DE EJECUCIÓN

PROCESOS DE EJECUCIÓN



PROCESOS DE EJECUCIÓN



Son aquellos procesos realizados para **completar el trabajo** definido en el plan de gestión del proyecto a fin de **satisfacer los requisitos y objetivos** del proyecto.



LLEVAR ADELANTE EL PLAN

Plan de Gestión
del Proyecto



HACER EL TRABAJO

Director del
Proyecto

Equipo

Otros
Interesados



CONSTRUIR EL ENTREGABLE

Producto

Servicio

Resultado

PROCESOS DE EJECUCIÓN



Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto

Liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto.

Gestionar el conocimiento del Proyecto

Utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para futuras organizaciones y proyectos.

Efectuar las Adquisiciones

Obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

Implementar la Respuesta a los Riesgos

Implementar las estrategias de respuesta a los riesgos planificadas.

Gestionar la Calidad

Identificar los procesos ineficaces y las causas de la mala calidad.

Adquirir Recursos

Obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

PROCESOS DE EJECUCIÓN



Desarrollar el Equipo

Mejorar las competencias, la interacción entre el equipo y el ambiente de trabajo.

Dirigir al Equipo

Hacer seguimiento del equipo, resolver problemas y gestionar cambios para una mejor optimización del desempeño.



La Pirámide de MASLOW

Es una teoría de **motivación** que plantea la jerarquía de las necesidades humanas y trata de explicar qué impulsa la conducta humana. A medida que se van satisfaciendo las necesidades más básicas, se desarrollan necesidades y deseos más elevados.

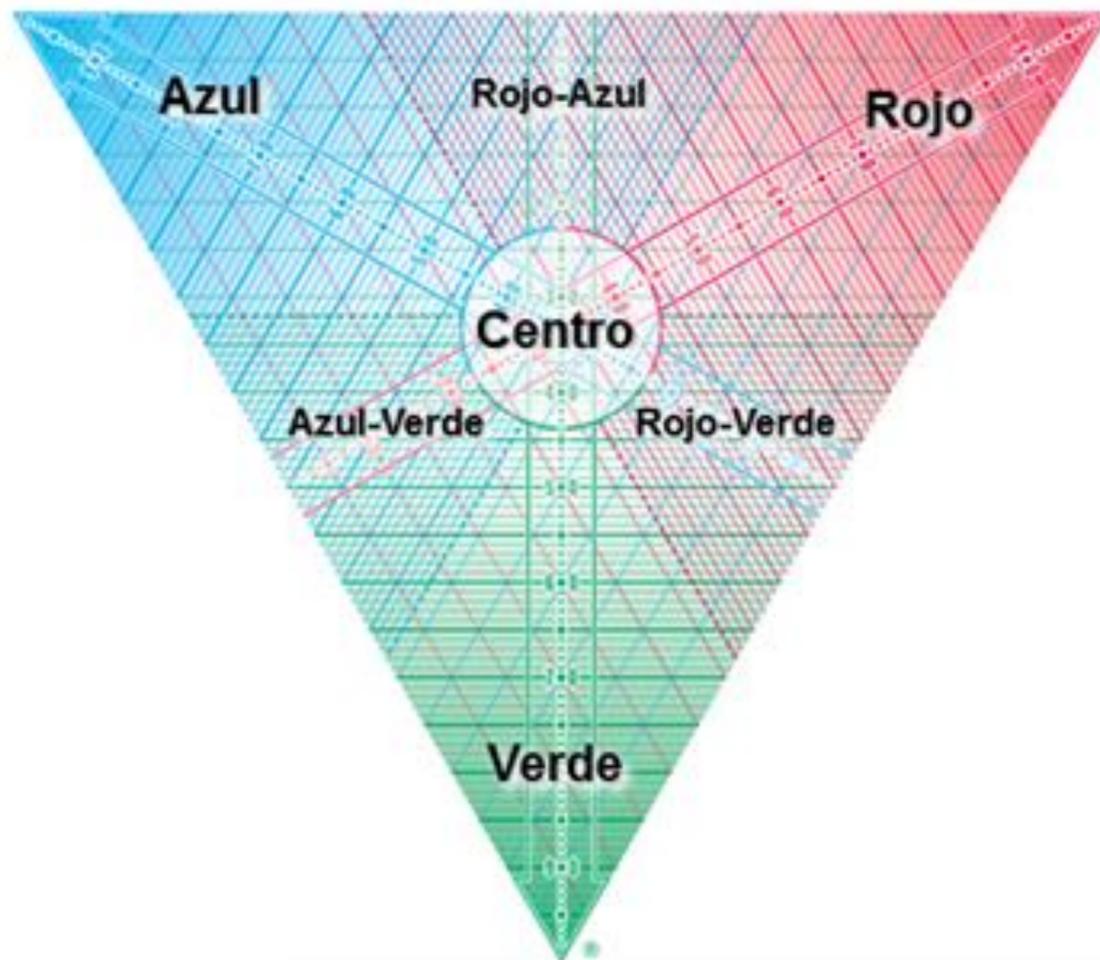


El Director debería ubicar a cada uno de los integrantes del Equipo de Proyecto en un lugar de esta pirámide para saber cómo gestionarlo.



SISTEMA DE VALORES MOTIVACIONALES - Shalom H. Schwartz

Conocer el sistema motivacional de otras personas nos permite **saber qué** los **motiva**, comprender el porqué de sus comportamientos y entender que podemos tener distintas percepciones sobre una misma situación, y en consecuencia, **adoptar** una posición más **comprensiva** hacia las otras personas. Se basa en las **fortalezas personales**.



Altruista-Protector

- > Se preocupa por como se sienten los demás.
- > Trata siempre de ayudar a otras personas.
- > No quiere ser una carga.

Resuelto-Directo

- > Actúa inmediatamente.
- > Le gusta tomar riesgos.
- > Encuentra oportunidades y las aprovecha.

Analítico-Autónomo

- > Quiere ser lo más preciso posible.
- > Prefiere esperar hasta que todos los hechos estén disponibles.
- > Decide recién cuando tenga los datos.

Centro-Flexible-Coherente

- > Mantiene varias opciones abiertas y con flexibilidad.
- > Se adapta fácilmente a los cambios en situaciones nuevas.
- > Encuentra muchas formas de ver las cosas.
- > Valora ser parte del equipo.

PROCESOS DE EJECUCIÓN



Gestionar las Comunicaciones

Garantizar la recopilación de información, elaboración de informes y su distribución.

Gestionar la participación de los Interesados

Comunicar y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, fomentando su participación y resolviendo conflictos.



¿CUÁNDO ESTAMOS FRENTE A UN CONFLICTO?

Cuando se da una situación en la cual existen objetivos, pensamientos o emociones incompatibles, dentro o entre los individuos o grupos, que conducen a desacuerdos u oposiciones.



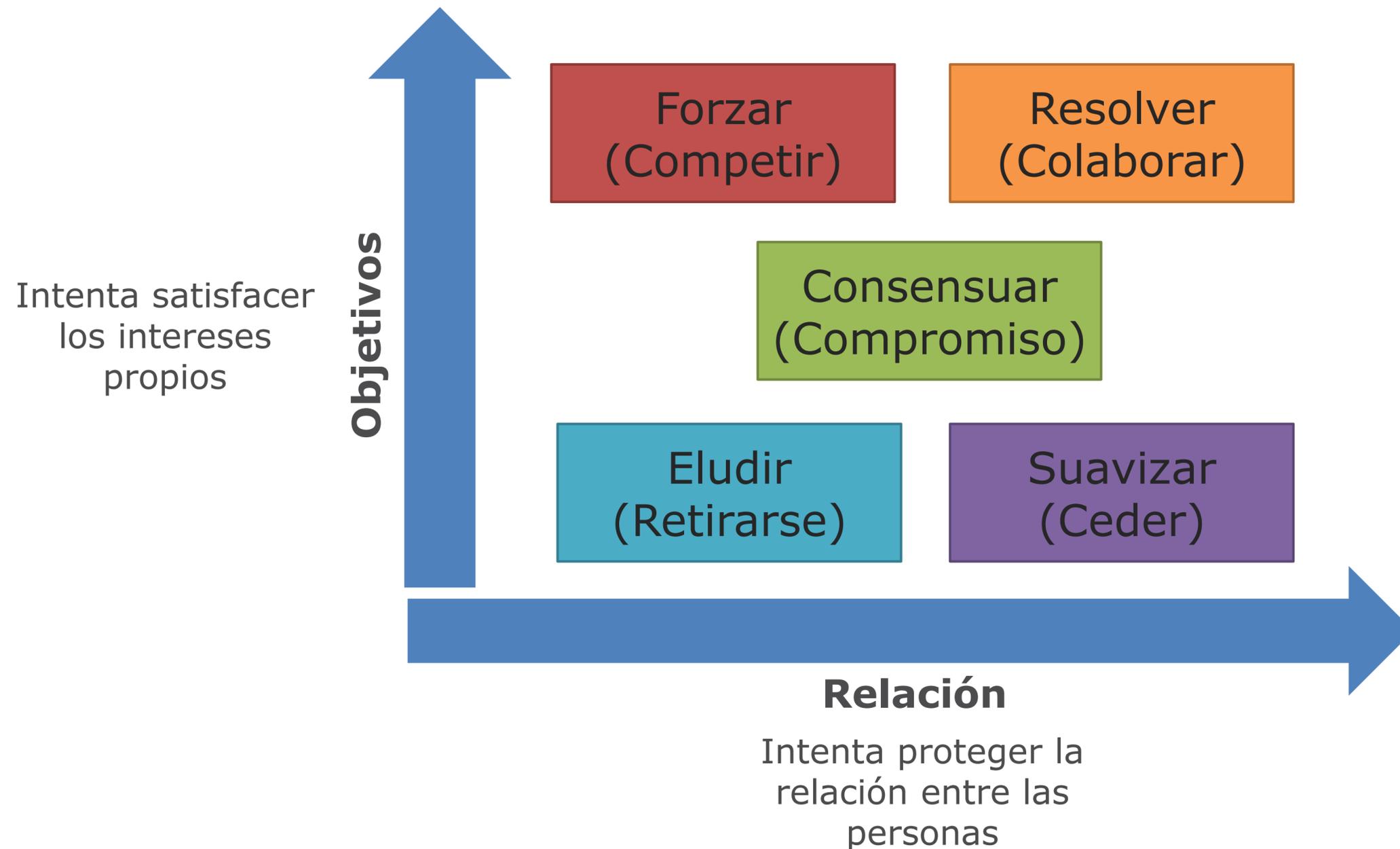
¿POR QUÉ SON INEVITABLES EN UN PROYECTO?

Porque existen metas personales, objetivos que compiten entre sí en la organización, requerimientos de recursos, y diferentes visiones, que deben ser integradas para satisfacer los objetivos generales del proyecto.



Modelo de Thomas-Kilmann

Cada individuo es capaz de utilizar **5 maneras distintas** para **manejar los conflictos**.





¿Cómo abordar a una persona en conflicto?

Modelo **ETC**

Evaluar la situación

Tomar prestada la conducta apropiada

Comunicarse con ese estilo

Altruista-Protector

- > Despersonalice el conflicto.
- > Escuche, pregunte. Sea agradable, genuino.
- > Permita a la persona guiar la conversación al punto donde quiera llegar.
- > Evite ser agresivo o enfocarse solo en el problema o los hechos.

Resuelto-Directo

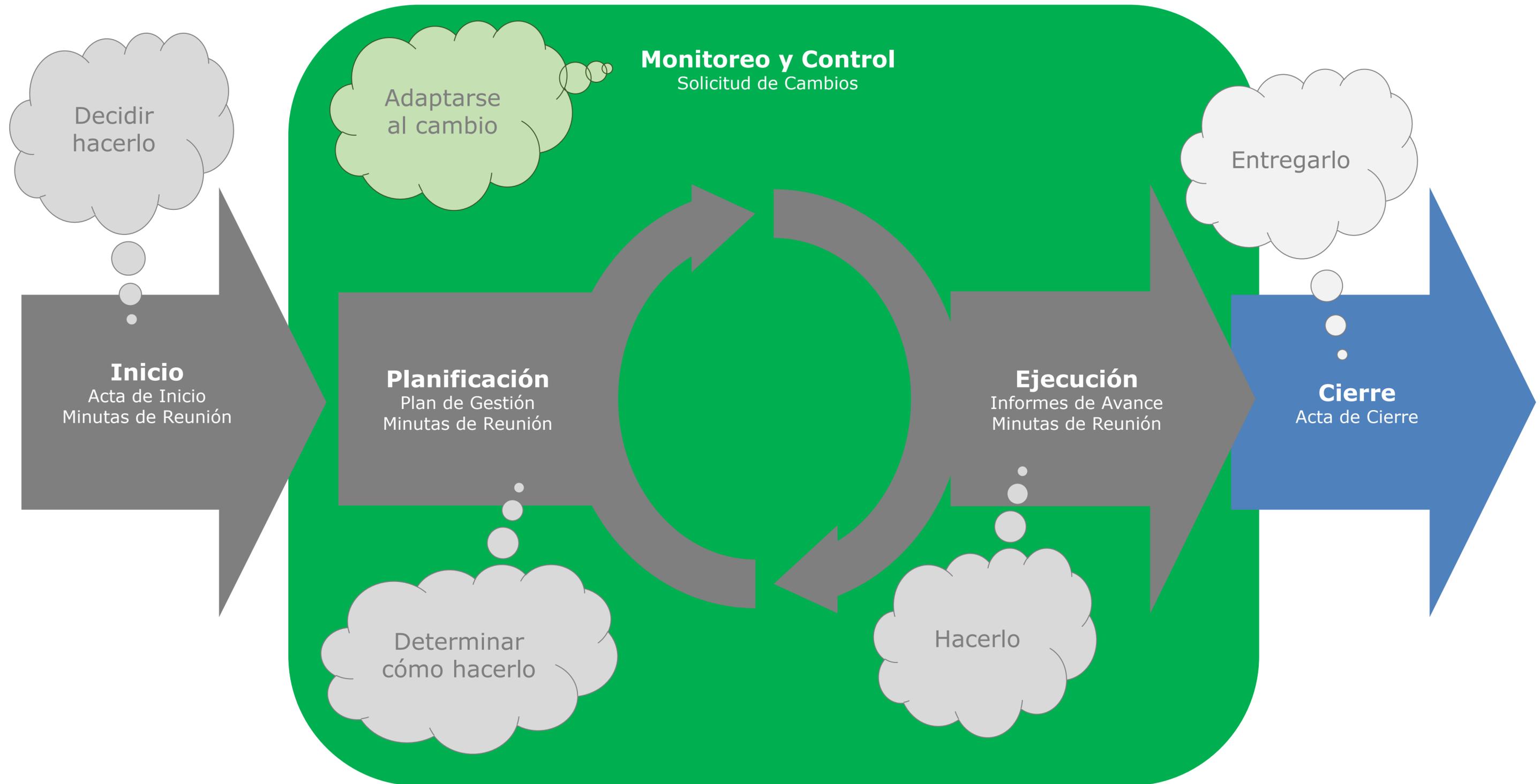
- > Escuche y reconozca su posición. Luego responda directa, abierta y honestamente. Tenga confianza, discuta su punto de vista.
- > Céntrese en resolver el asunto y en tomar acciones.
- > Evite centrarse en pequeños detalles o emociones.

Analítico-Autónomo

- > Respete la necesidad de tiempo para pensar las cosas.
- > Escuche, repita, exponga los puntos clave. Luego explique su punto de vista en orden lógico.
- > Evite centrarse en emociones, desafiarlo o presionar.

3. PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

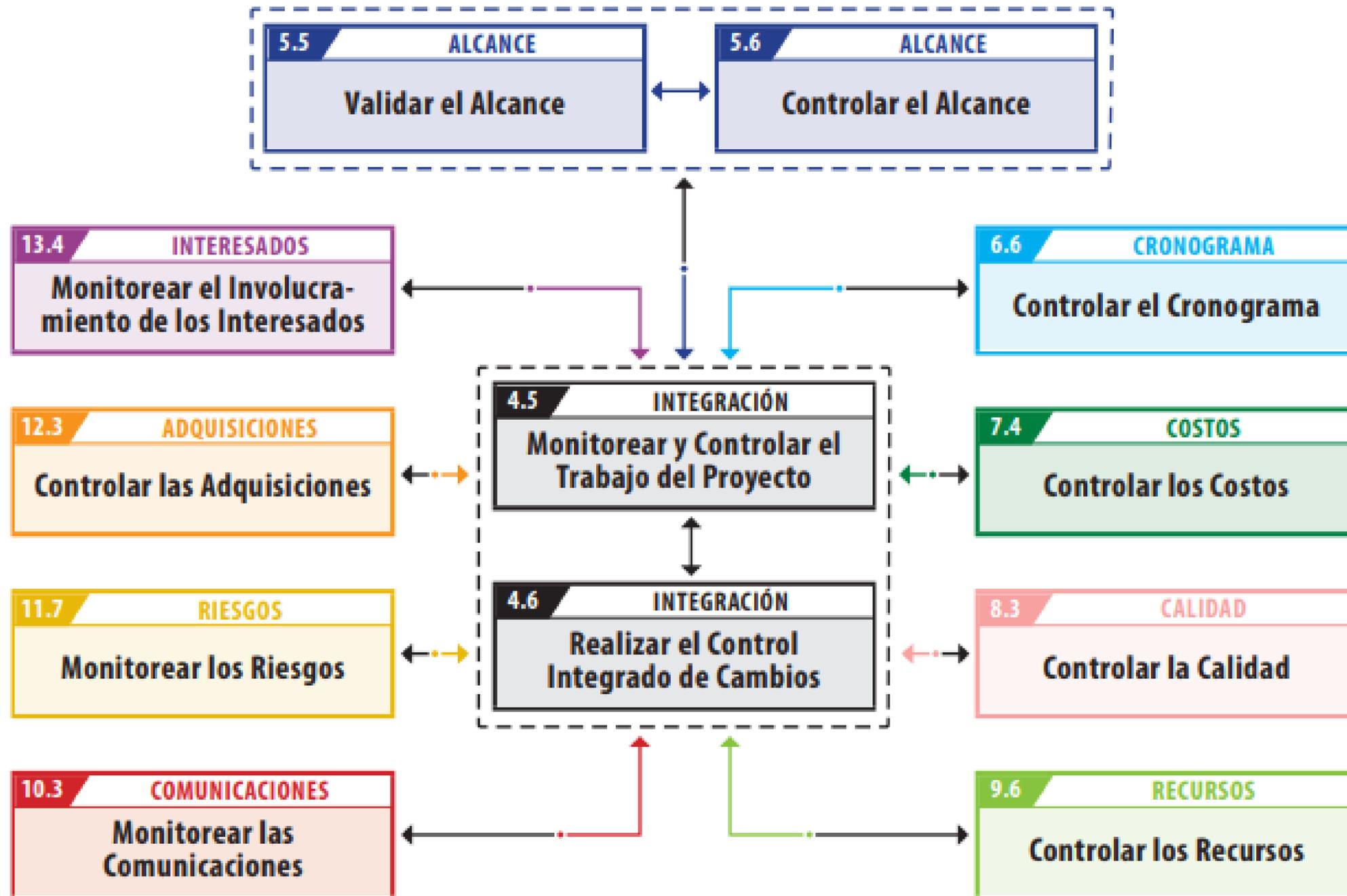
PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



MONITOREO Y CONTROL



En esta **Fase de Monitoreo y Control** se trabaja en hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y, en caso de ser necesario, iniciar los cambios correspondientes.

PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

MONITOREAR: Exige concentrarse en cómo va progresando el proyecto. Para ello debe recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño, preparar informes y difundir la información sobre el desempeño.

CONTROLAR: Comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles, y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.

De los procesos de PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN y MONITOREO Y CONTROL surgen las **Solicitudes de Cambio**. Existen **tres categorías** de Solicitudes de Cambio:

ACCIONES CORRECTIVAS

Actividad intencional que realinea el desempeño del trabajo del proyecto con el Plan de Gestión del Proyecto. Implica tratar con desviaciones reales.

ACCIONES PREVENTIVAS

Actividad intencional que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el Plan de Gestión del Proyecto. Implica anticipar posibles desviaciones.

REPARACIÓN DE DEFECTOS

Actividad intencional para modificar una no conformidad de un producto o de alguno de sus componentes por no cumplir con las especificaciones.

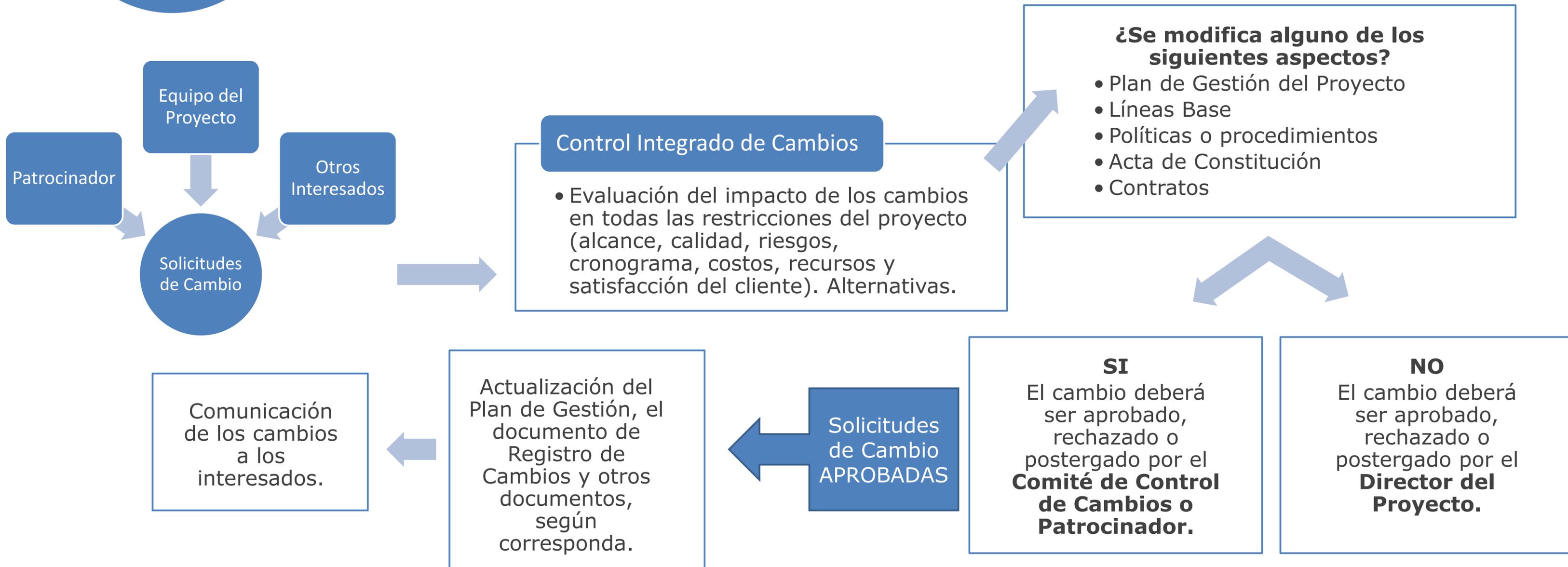
Estas acciones no pueden ejecutarse directamente, deberán pasar por un proceso de revisión.

PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



Realizar el Control Integrado de Cambios

Proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios y comunicar las decisiones.



SOLICITUD DE CAMBIO



MODELO HCDN



SOLICITUD DE CAMBIO

Fecha: / /



DATOS DE LA SOLICITUD DE CAMBIOS	
ID CAMBIO	Número asignado por el Sistema SIGER
CAUSA / ORIGEN DEL CAMBIO	
DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE CAMBIO	

IMPACTO DEL CAMBIO EN LA LÍNEA BASE		
Concepto	Impacto	Detalle del Impacto
ALCANCE	Positivo – Negativo – Sin Impacto	
TIEMPO	Positivo – Negativo – Sin Impacto	
COSTO	Positivo – Negativo – Sin Impacto	

Se deberá ajustar el Plan de Gestión como consecuencia de los cambios, generando una nueva línea base del proyecto.

PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



Validar el Alcance

Formalizar la aceptación de los entregables del Proyecto que se hayan completado. Aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado.

Controlar el Alcance

Monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y gestionar cambios a la línea base del alcance.

Controlar el Cronograma

Monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma. Gestionar las reservas.

Controlar los Costos

Monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos. Gestionar las reservas.

Controlar la Calidad

Monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto satisfagan las expectativas del cliente.

Controlar los Recursos

Asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario.

PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL



Monitorear las Comunicaciones

Asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

Monitorear los Riesgos

Monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos.

Controlar las Adquisiciones

Gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos luego de la aceptación final de entregables.

Monitorear el Involucramiento de los Interesados

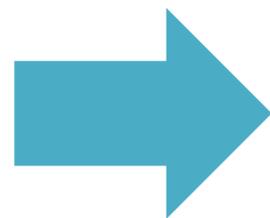
Monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados, a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.



Las **lecciones aprendidas** son el conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.

Hablar con todos los involucrados y obtener críticas honestas nos permitirá responder:

- ¿Qué anduvo bien?
- ¿Qué se podría mejorar la próxima vez?
- ¿Qué se logró?

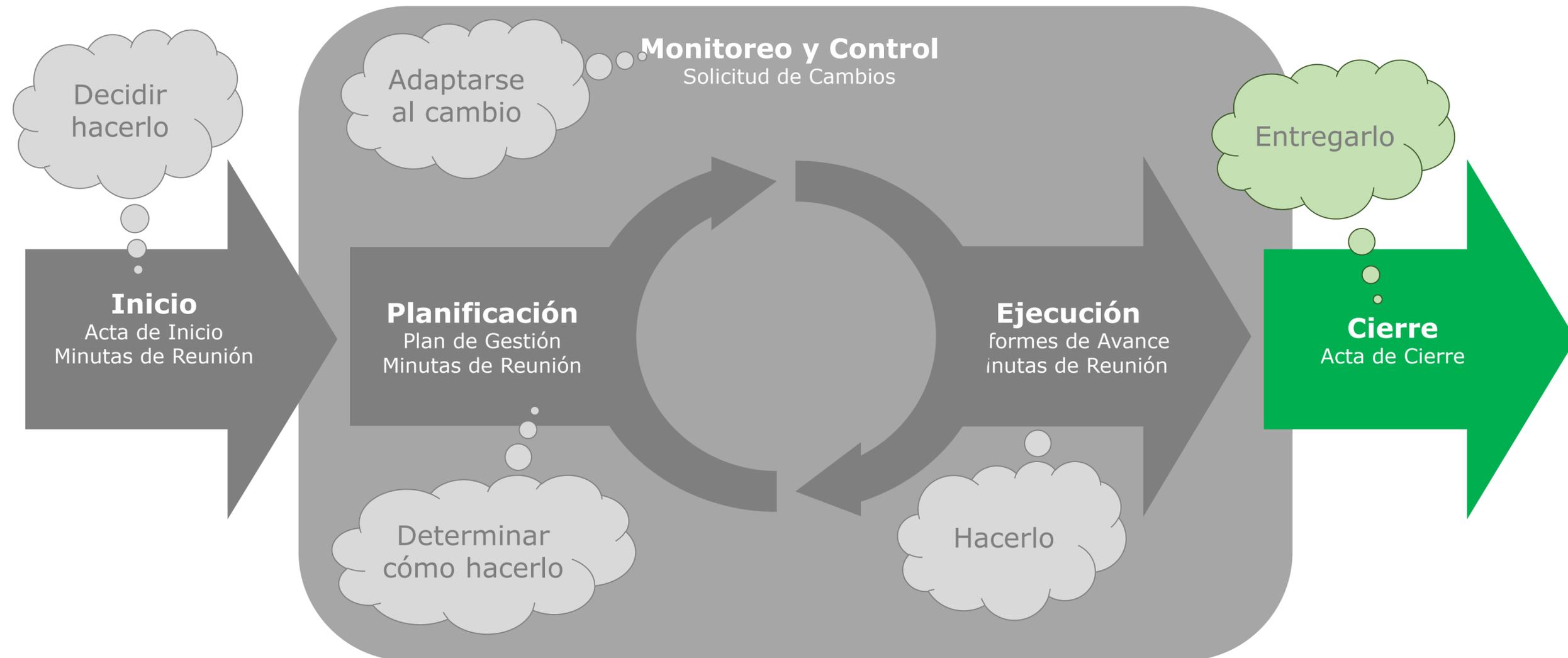


Los **aciertos** y **errores** de los proyectos quedan **registrados** para ser usados en futuras iniciativas y, de esta manera, la organización aprende y **mejora continuamente**.



4. PROCESOS DE CIERRE

PROCESOS DE CIERRE



En esta **Fase de Cierre** se trabaja en los procesos llevados a cabo para **completar** o **cerrar** formalmente un proyecto, fase o contrato.





Causas de finalización de proyectos

Adición

- Evolución en operaciones.

Extinción

- Proyecto completo y aceptado.

Integración

- Recursos derivados a otro proyecto o área.

Desnutrición

- Corte de suministro de recursos.

PROCESOS DE CIERRE



Implica la **finalización** de **todas** las **tareas** comprendidas en el proyecto o en una de sus **fases** (el proceso se aplica siempre que se finaliza una), la transferencia de los entregables definidos y su verificación.

Confirmar que el proyecto está terminado

- ✓ Alcance este terminado.
- ✓ Actividades están completas.
- ✓ Se produjeron los entregables descritos en el plan.

Guardar registros

- ✓ Que puedan ayudar a futuros proyectos.
- ✓ Realizar lecciones aprendidas para el futuro.

Satisfacer a los interesados

- ✓ Entrega de producto/servicio terminado a los interesados.
- ✓ Contrataciones terminadas.
- ✓ Lograr el acuerdo de que todo está terminado.
- ✓ ¡Celebrar y agradecer a todos!



ACTA DE CIERRE



Modelo de Acta de Cierre

ACTA DE CIERRE

PROYECTO	
DIRECTOR	

INDICE

1	PROPÓSITO DEL ACTA DE CIERRE	2
2	SITUACIÓN GENERAL	2
	2.1 Objetivos del Proyecto	2
	2.2 Aspectos Destacados y Buenas Prácticas	2
	2.3 Sinopsis del Cierre del Proyecto	2
3	MÉTRICAS DE CIERRE	2
	3.1 Alcance	2
	3.2 Tiempo.....	2
	3.3 Costo	2
4	ACTIVIDADES DE CIERRE	2
	4.1 Lecciones Aprendidas.....	2
	4.2 Actividades Posteriores al Cierre.....	2

5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL PROYECTO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE PROYECTO

- Buena definición de las razones para hacer el proyecto.
- Comunicación clara con los participantes e interesados.
- Adecuada elección del Director del proyecto.
- Definición adecuada y precisa de los requisitos y el alcance.
- Entendimiento de los riesgos potenciales que pueden afectar al proyecto y un buen plan de gestión de riesgos.
- Informes de estado periódicos adaptados a los intereses de los interesados.
- Medición adecuada del rendimiento durante la ejecución.
- Ejecución rápida de acciones correctivas cuando se detecten desvíos entre lo planificado y real.
- Gestión de cambios formal y documentada.



¡GRACIAS!

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar
Int. 8906 - 8929