

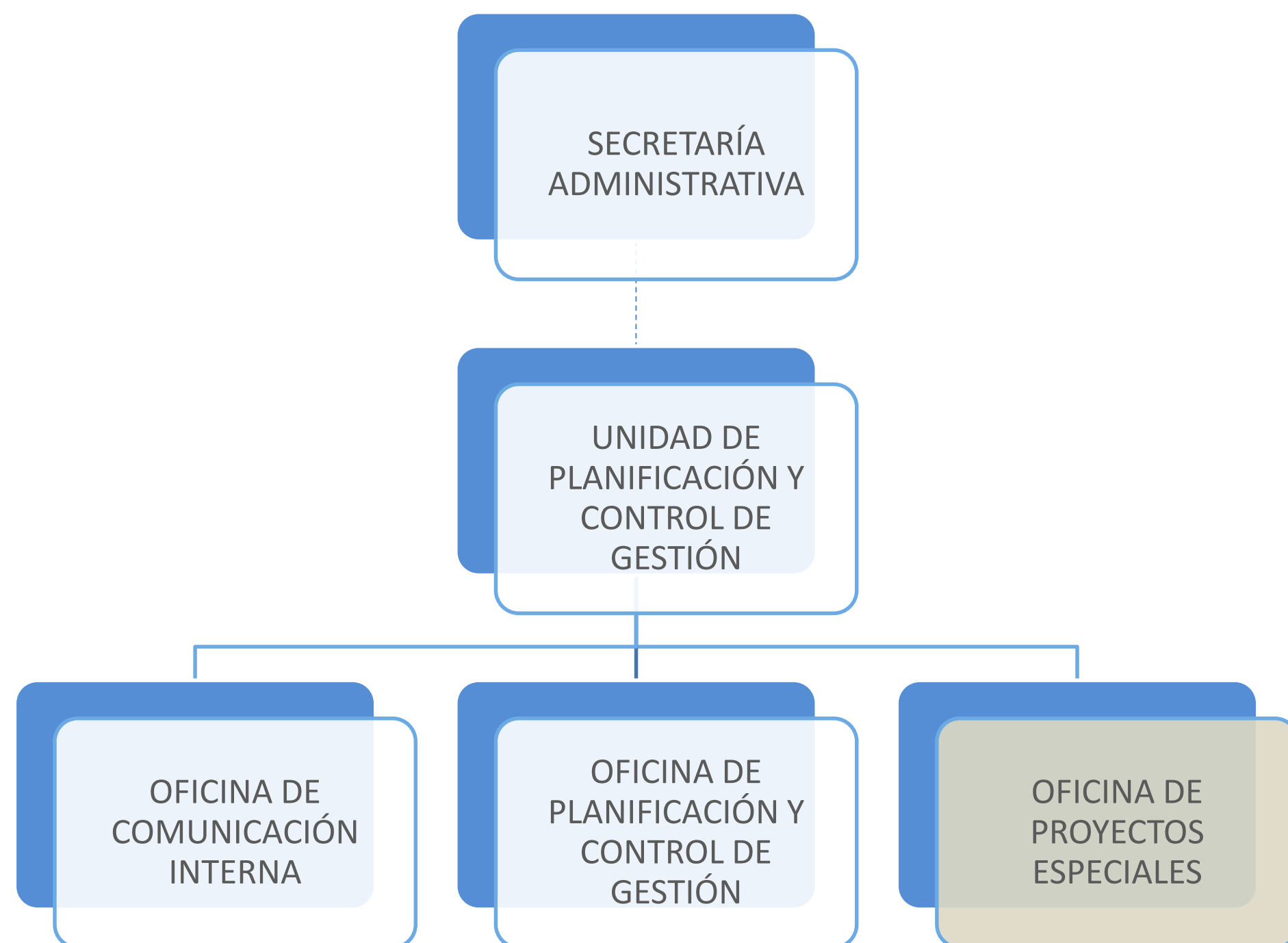


PRESENTACIÓN

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIDAD DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTIÓN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
2019

ESTRUCTURA



UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

Determinar, elaborar, coordinar y controlar los objetivos de gestión en el ámbito de la Secretaría Administrativa.

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la implementación y desarrollo del Plan Estratégico de la Secretaría Administrativa.

OFICINA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Asistir en el planeamiento, desarrollo y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la Secretaría Administrativa.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

Asistir en la formulación, implementación y articulación de la Planificación Estratégica y Operativa de la Secretaría Administrativa, así como en el seguimiento y evaluación en coordinación con las unidades organizativas bajo su dependencia.

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

Asistir en la propuesta, desarrollo e implementación de proyectos especiales y actividades enmarcadas en el Plan Estratégico de la Secretaría Administrativa.

PMI - PMBOK

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI

Es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios. 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. Actualmente tiene presencia en más de 90 países y cuenta con más de 450.000 miembros.

Dentro del PMI en Argentina se encuentran los Capítulos Buenos Aires, Nuevo Cuyo, Córdoba y las Comunidades de Interés que son lugares donde los miembros del PMI se encuentran en línea, discuten ideas y construyen el cuerpo de conocimiento de la dirección de proyectos.

PMBOK

El más famoso y reconocido producto del PMI es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) / Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Es un libro en el que se presentan estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos. La última versión es la 6^{ta}., publicada el 6 de septiembre de 2017.

¿POR QUÉ UTILIZAR PMBOK?

- Porque sus procesos han sido descriptos como resultado del trabajo y experiencia que aporta un gran número de profesionales de la gestión de proyectos.
- Porque podemos adaptarlo, es decir, no es necesario que la organización cambie para amoldarse a un enfoque como PMBOK, sino que éste tiene la suficiente flexibilidad como para adaptarse a la misma, pudiendo seleccionar los procesos a aplicar, el modo de hacerlo, las técnicas concretas a utilizar, etc.
- Porque permite un aumento notorio en la visibilidad de los proyectos y sus entregables.
- Permite la integración de la organización a través de la eliminación de “silos” y una mejor comunicación y colaboración.

LOS 12 MÓDULOS DEL PMBOK



DEFINICIÓN DE PROYECTO

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

Su naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.



The Eiffel Tower - from April 1888 to May 1889

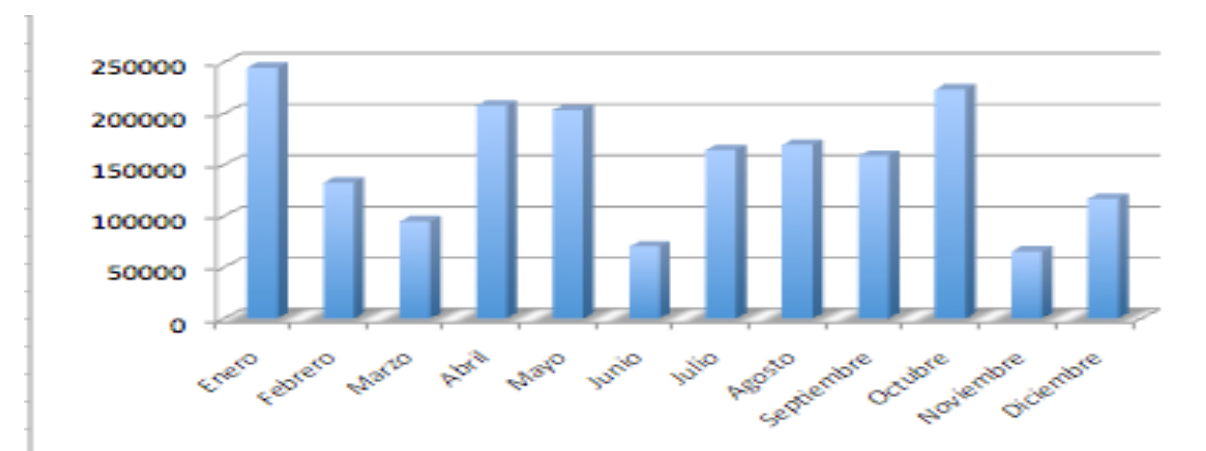
✓ Temporal

✓ Producto, Servicio o Resultado único

✓ Elaboración gradual



Obtener una certificación



Alcanzar un resultado específico



Construir o refaccionar un edificio

PROYECTO Y TRABAJO OPERATIVO

PROYECTO

- Temporales y únicos
- Alcanzar un objetivo y luego concluir

OPERACIÓN

- Continua y repetitiva
- Respaldar el funcionamiento de la organización



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?



Avance
Tecnológico

Demanda
externa a la
organización



Necesidad
de la
organización



Solicitud de
un cliente
interno

Requisito
Legal



DIRECTOR DEL PROYECTO

Es la persona asignada por la organización para lograr los objetivos del proyecto.



La **gestión exitosa** de un proyecto requiere que el Director posea las siguientes competencias:

- **Técnica:** Conocimientos y habilidades técnicas relacionados con la dirección de proyectos, programas y portafolios, o los aspectos técnicos del desempeño en el trabajo/rol.
- **Estratégica y de Negocios:** Experiencia y conocimiento del área y la organización.
- **Liderazgo:** Conocimientos, habilidades y comportamientos específicos para motivar y guiar a otros.

EQUIPO DE PROYECTO

ROLES:

Líder de proyecto o de una etapa (opcional)

Para avanzar con la realización de distintas etapas o aspectos del proyecto (paquetes de trabajo) se puede designar un líder o distintos líderes de proyecto, que el director designa por su naturaleza técnica o para ordenar la estructura.

Sponsor o Patrocinador

Es quien proporciona recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. Marca las directrices y guía en los procesos de toma de decisiones importantes.

Cliente/Usuario

El cliente o usuario del producto, en el caso de que no sea el mismo que desarrolla el proyecto, debe participar desde la formulación y durante todo el proyecto, para asegurar que el mismo cumple efectivamente con lo requerido.

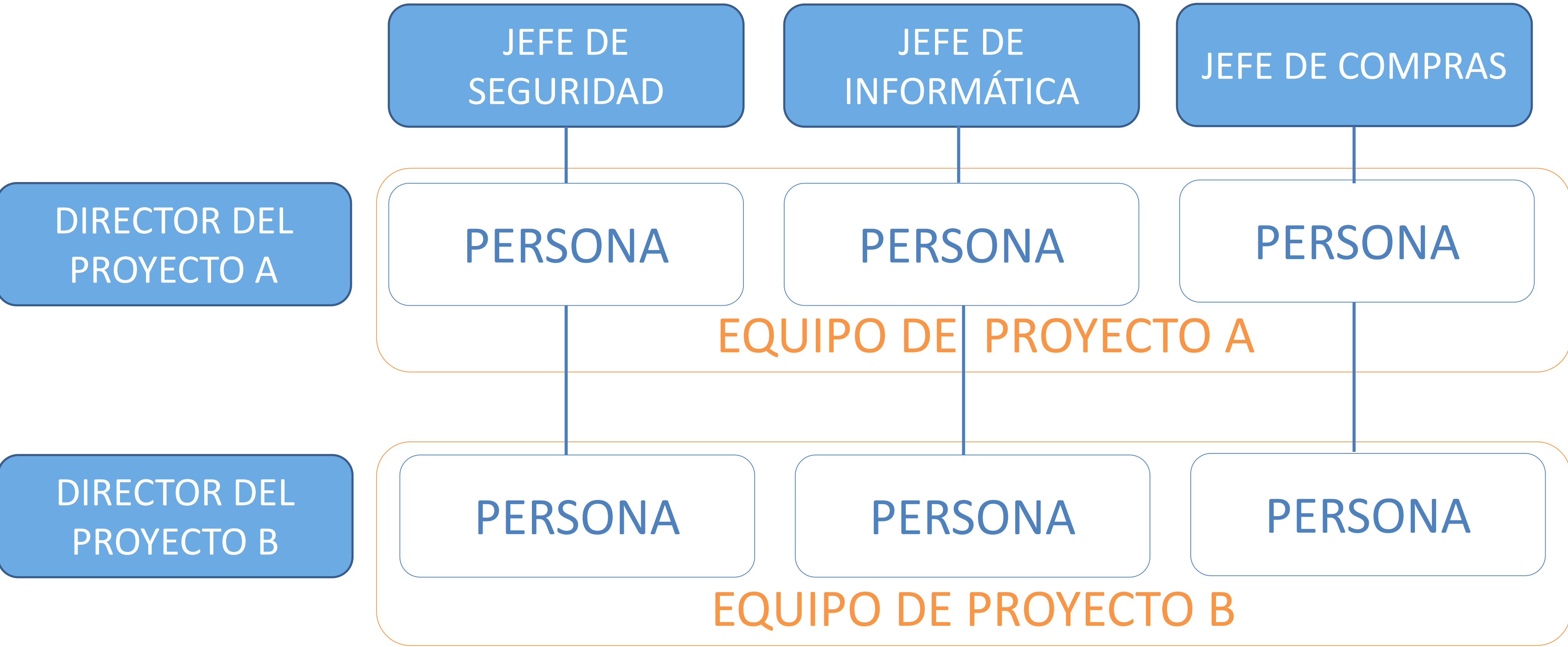
Equipo de Proyecto

El equipo es aquel que estará trabajando para lograr que el proyecto se cumpla y estará involucrado, sea en forma diaria o en aspectos puntuales pero que hacen al logro de los objetivos propuestos.

Soportes de planificación, comunicación y seguimiento del proyecto

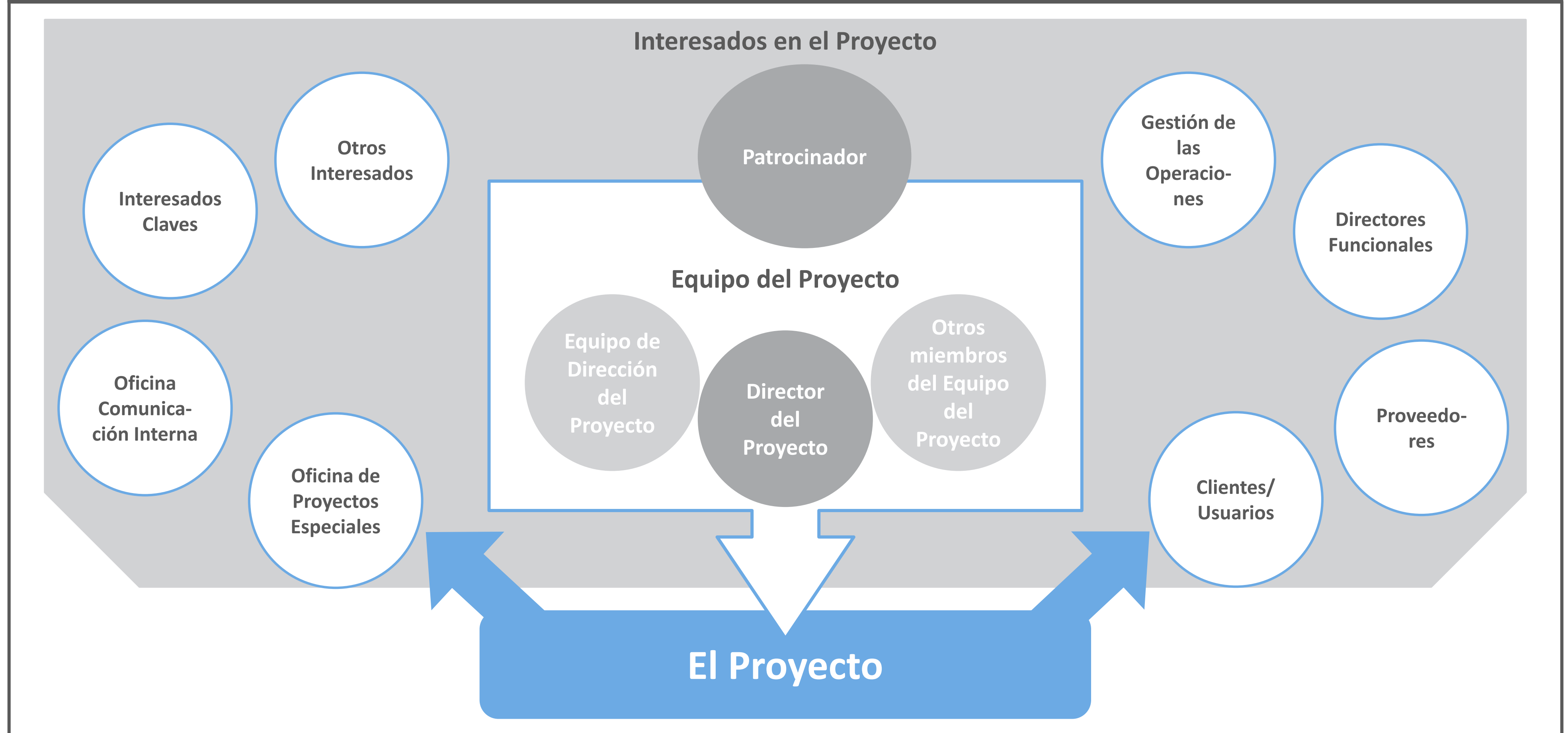
Los proyectos contarán con la colaboración en la elaboración de documentos en las distintas etapas de la planificación del proyecto, además de las tareas de comunicación y seguimiento durante las demás etapas hasta el cierre.

ESTRUCTURA DE REPORTE MATRICIAL



RELACIÓN ENTRE LOS INTERESADOS Y EL PROYECTO

Ciclo de vida del Proyecto y Organización



FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los procesos aplicables se pueden agrupar:

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



5 grupos de Procesos

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

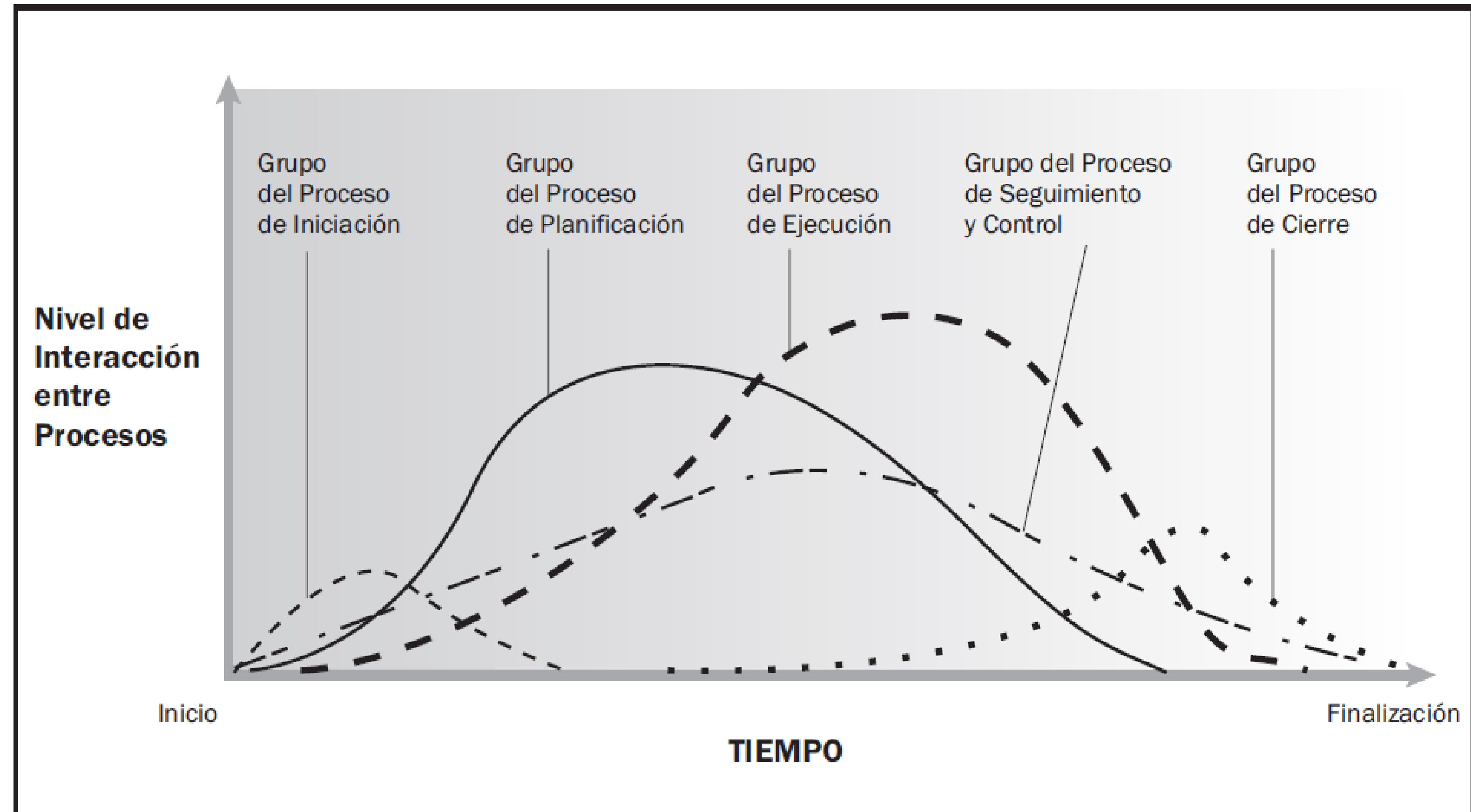


10 Áreas de Conocimiento

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS – Implementados en la HCDN

		GRUPOS DE PROCESOS				
ÁREAS DE CONOCIMIENTO		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
	Integración	Desarrollar el Acta de Constitución	Desarrollar el plan para la Dirección del proyecto	- Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto - Gestionar el conocimiento del proyecto	- Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto - Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar el proyecto o fase
	Alcance		- Planificar la gestión del alcance - Definir el alcance - Recopilar requisitos - Crear la EDT		- Validar el alcance - Controlar el alcance	
	Tiempo		- Planificar la gestión del cronograma - Definir las actividades - Secuenciar las actividades - Estimar la duración de las actividades - Desarrollar un Cronograma		Controlar el cronograma	
	Costos		- Planificar la gestión de los costos - Estimar los costos - Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
	Calidad		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	
	Recursos		- Planificar la gestión de los recursos - Estimar los recursos de las actividades	- Adquirir recursos - Desarrollar el equipo - Dirigir al equipo	Controlar los recursos	
	Comunicación		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
	Riesgos		- Identificar los riesgos - Planificar la gestión de riesgos - Realizar análisis cualitativo de riesgos - Realizar análisis cuantitativo de riesgos - Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
	Adquisiciones		Planificar la gestión de adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
	Interesados	Identificar los interesados	Planificar el involucramiento de interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

INTERACCIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE PROCESOS



PROCESOS DE INICIO

- Desarrollar el Acta de Constitución.
- Identificar los interesados.

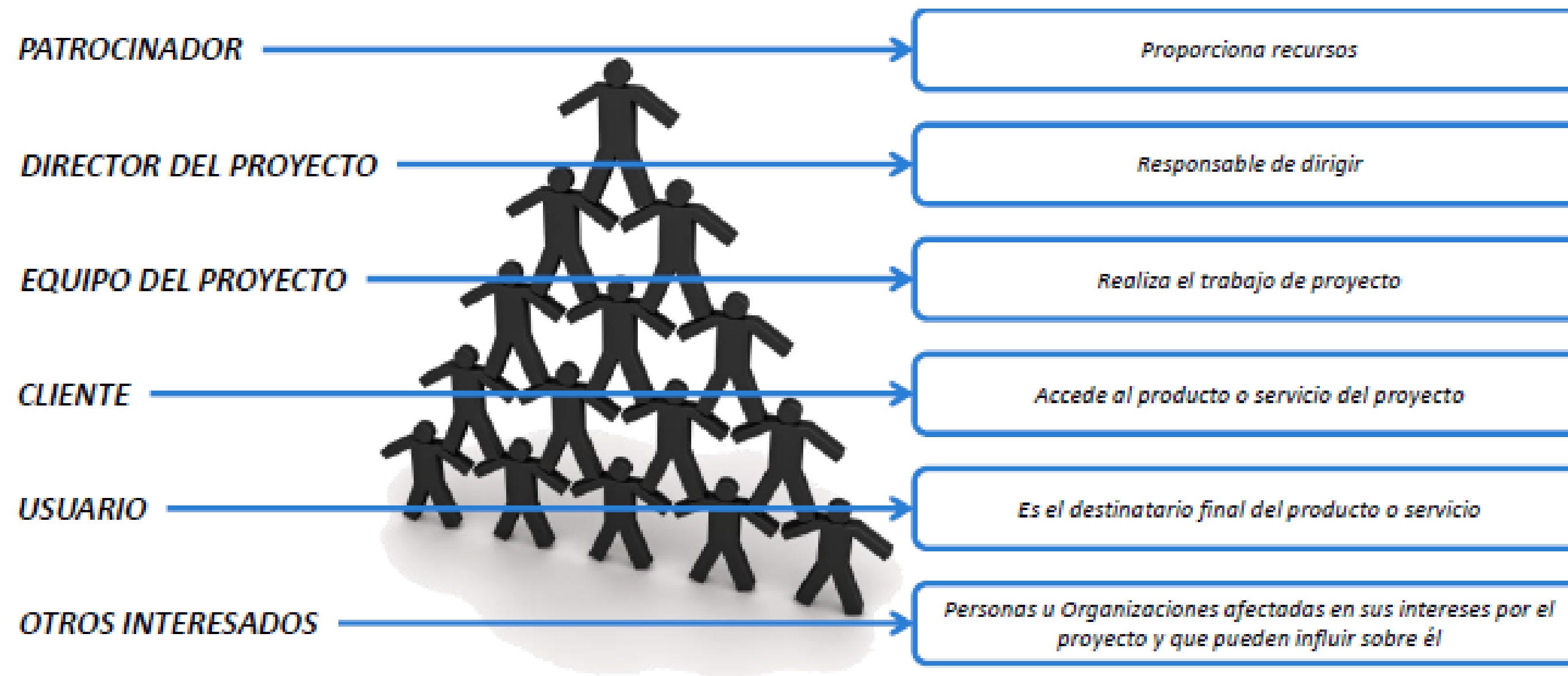
DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

- Tiene como finalidad formalizar el inicio del proyecto o una fase del mismo, documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados, y asignar al director del proyecto.
- Representa una primera aproximación del equipo, alcance, tiempo, costo, entregables e hitos importantes que se ajustarán cuando se elabore el plan de gestión del proyecto. Esta información resulta de reuniones de equipo, sponsor y principales interesados, lluvia de ideas, etc.

Descripción del producto o servicio	
Objetivos del proyecto	
Alcance preliminar	
Supuestos y Restricciones	
Justificación del Proyecto	
Principales Hitos y/o Entregables	
Presupuesto	
Tiempos estimados	
Rangos de Tolerancia del Proyecto	

IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.



Este proceso ocurre por primera vez antes o al mismo tiempo en que se desarrolla y aprueba el acta de constitución.

Luego se repite según sea necesario, pero siempre debería realizarse al comienzo de cada fase y cuando ocurre un cambio significativo en el proyecto o la organización.

IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Preguntas a realizar:

*Qué personas están involucradas?
Quién va a sufrir impacto con el
proyecto?*

Quién va a ser el usuario del resultado?

Pasos a seguir:

- 1. Identificar a todos los potenciales involucrados.*
- 2. Identificar su posición: a favor o contra.*
- 3. Valorar el nivel de importancia.*
- 4. Establecer la estrategia de gestión de los interesados.*

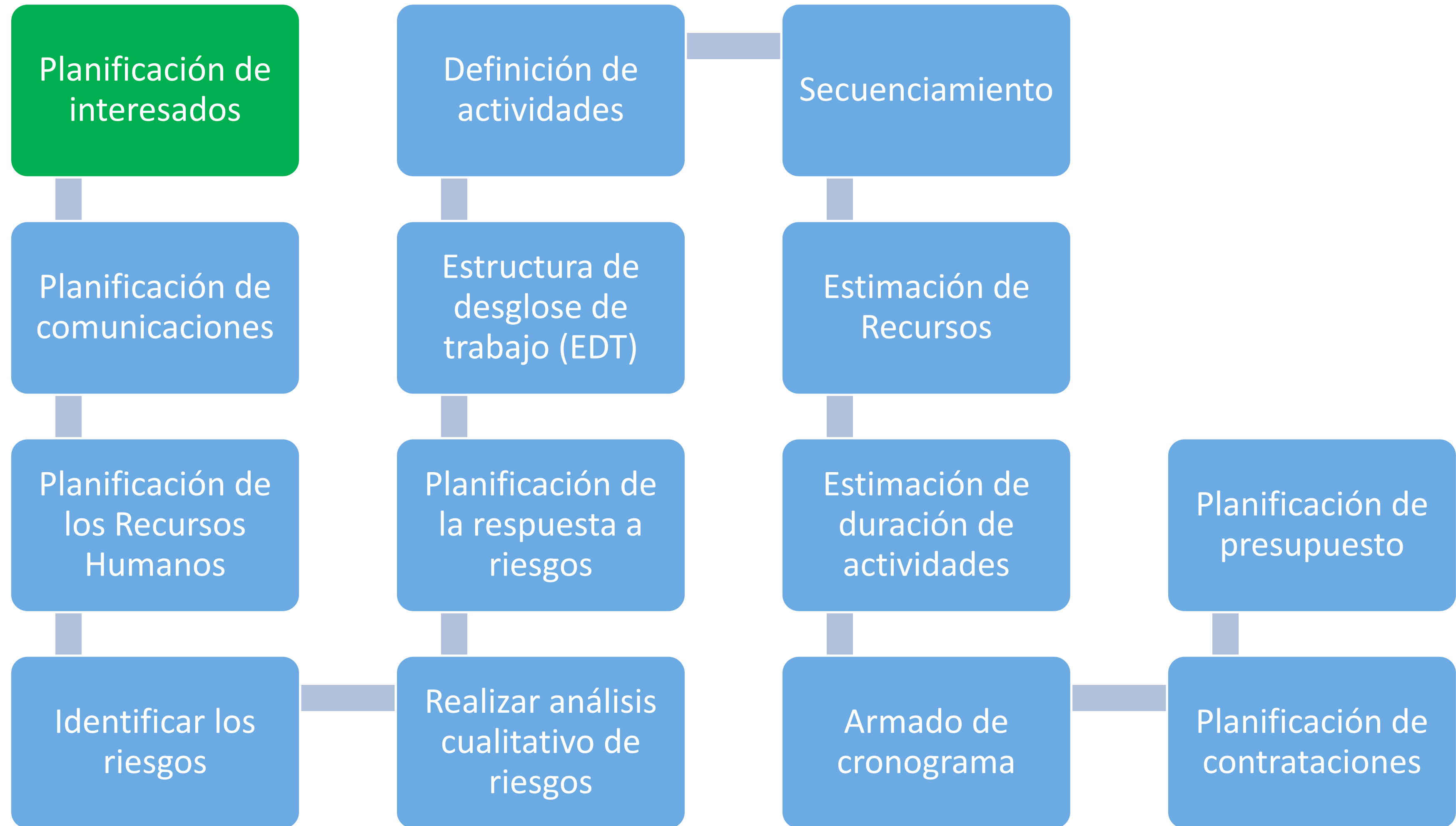
Matriz de Análisis Poder / Interés



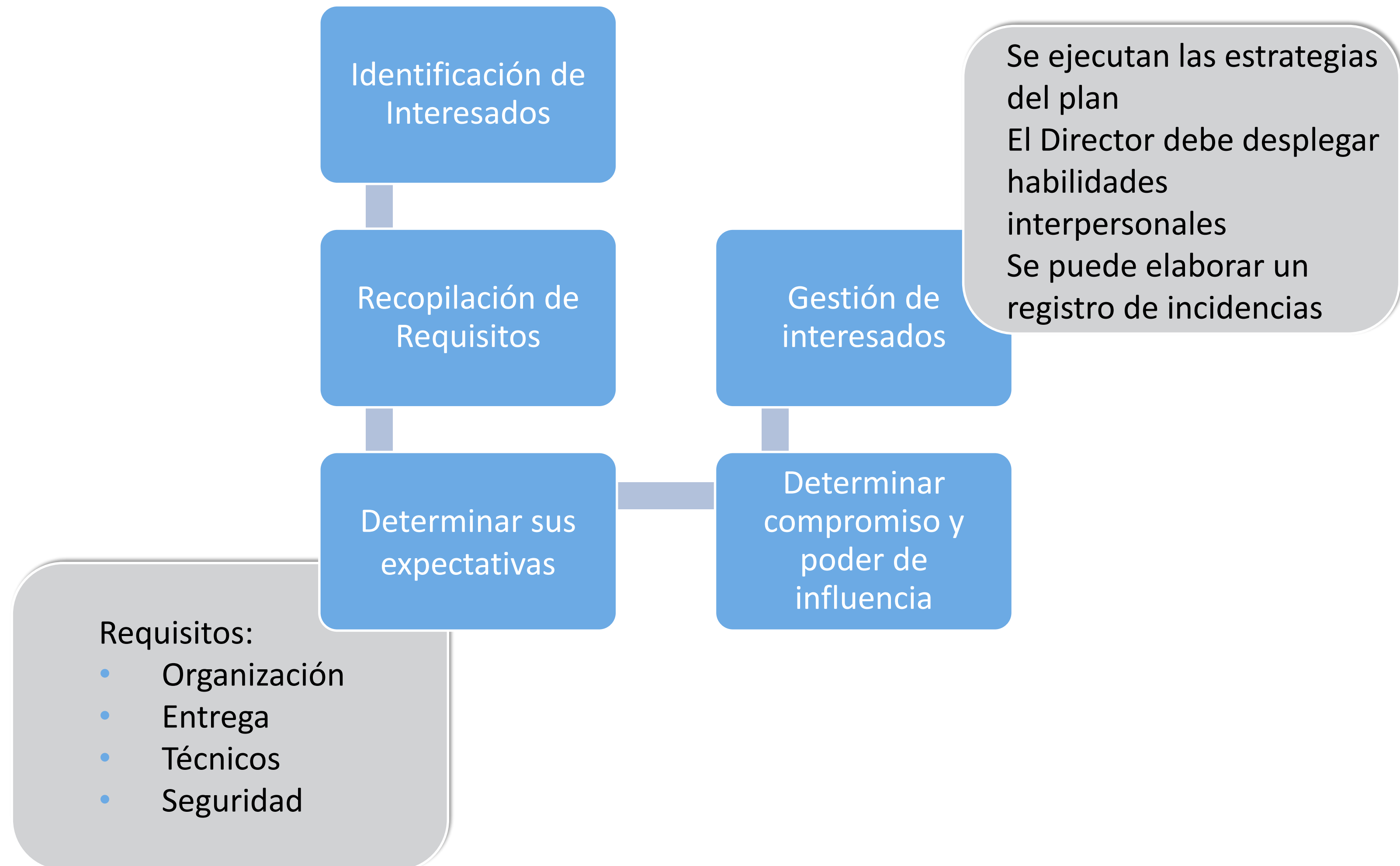
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

- Definir el alcance.
- Recopilar requisitos.
- Crear la EDT.
- Definir las actividades.
- Secuenciar las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar un Cronograma.
- Determinar un presupuesto.
- Planificar la Gestión de los RRHH.
- Planificar la gestión de las comunicaciones.
- Identificar los riesgos.
- Planificar la gestión de riesgos.
- Realizar análisis cualitativo de riesgos.
- Planificar la gestión de adquisiciones.
- Planificar la gestión de interesados.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



INTERESADOS DEL PROYECTO



PLANIFICAR A LOS INTERESADOS

Por cada interesado se establecen las **expectativas** de cada uno que, dependiendo del interesado, representarán **requisitos** del proyecto.

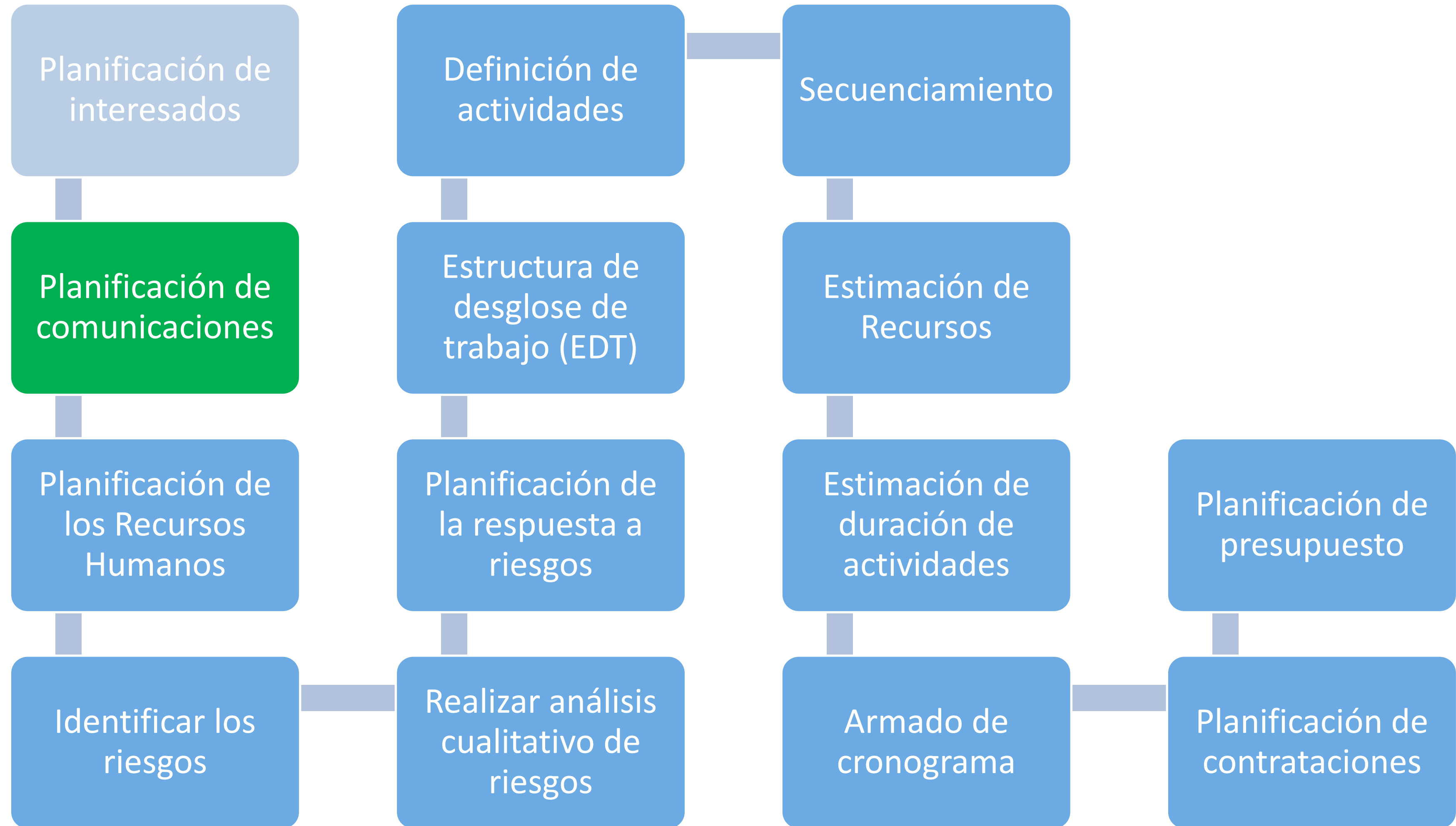
Cada interesado puede tener distinto **poder de influencia (bajo, medio o alto)**

También puede ser útil identificar el grado de **compromiso** actual y deseado del interesado con el proyecto (resiste, neutral, apoya, desconoce).

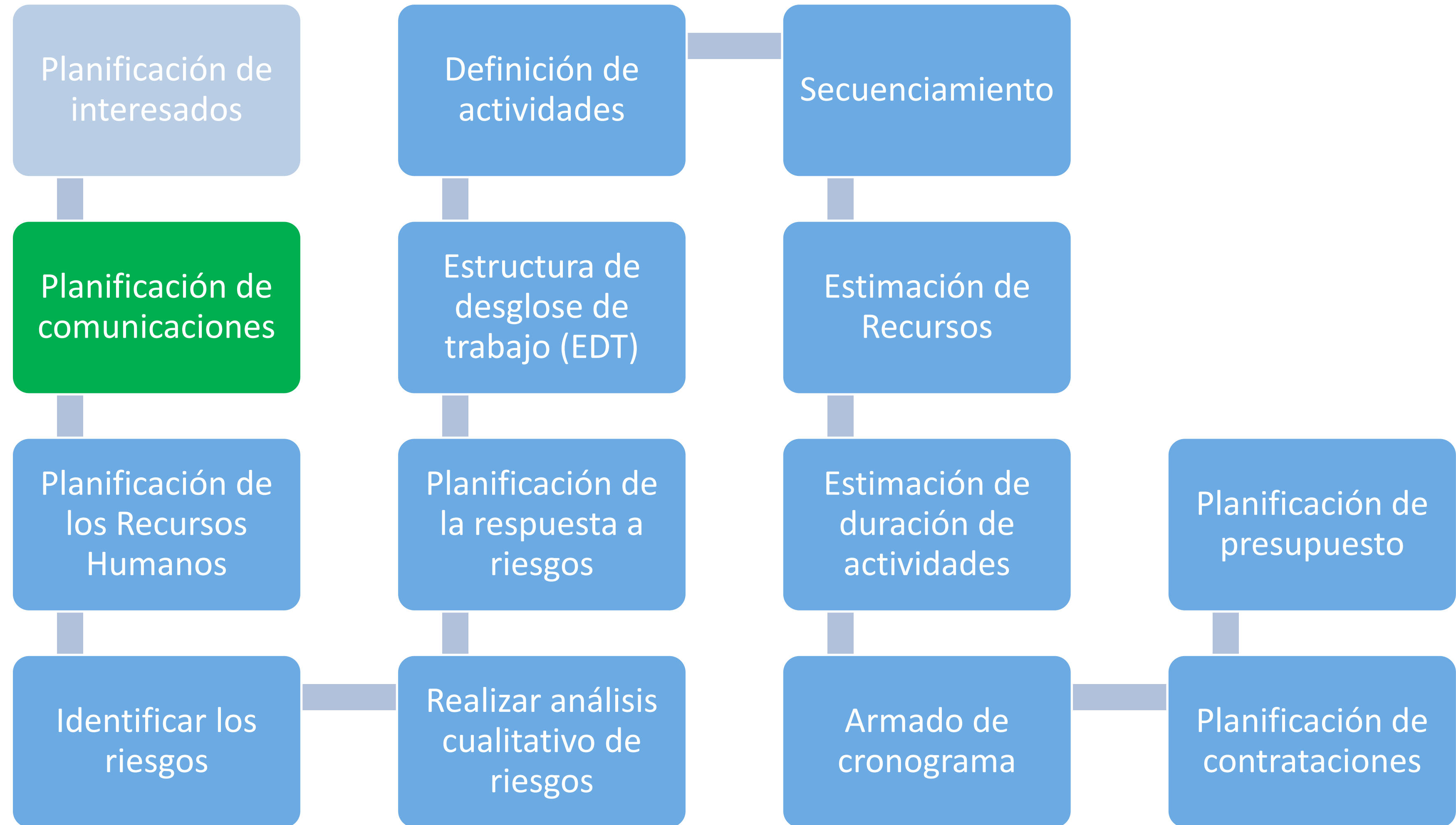
Dado que los interesados son aquellos que pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto, dado los requisitos, compromiso y poder de influencia, se debe establecer una **estrategia** para potenciar la primera y disminuir la segunda.

Parte de la información relacionada con ciertas estrategias de gestión de stakeholders podría ser demasiado confidencial para ser incluida en un documento compartido. Por lo que el director del Proyecto debe ejercitar su criterio respecto al tipo de la información y nivel del detalle que debe ser incluido en la estrategia de gestión de stakeholders.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

El área de conocimiento de Comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar la generación oportuna y adecuada, la recopilación, distribución, almacenamiento, consulta y disposición final de la información del proyecto.

¿Qué?

Implica la **definición de las necesidades** de información y comunicación de los interesados.

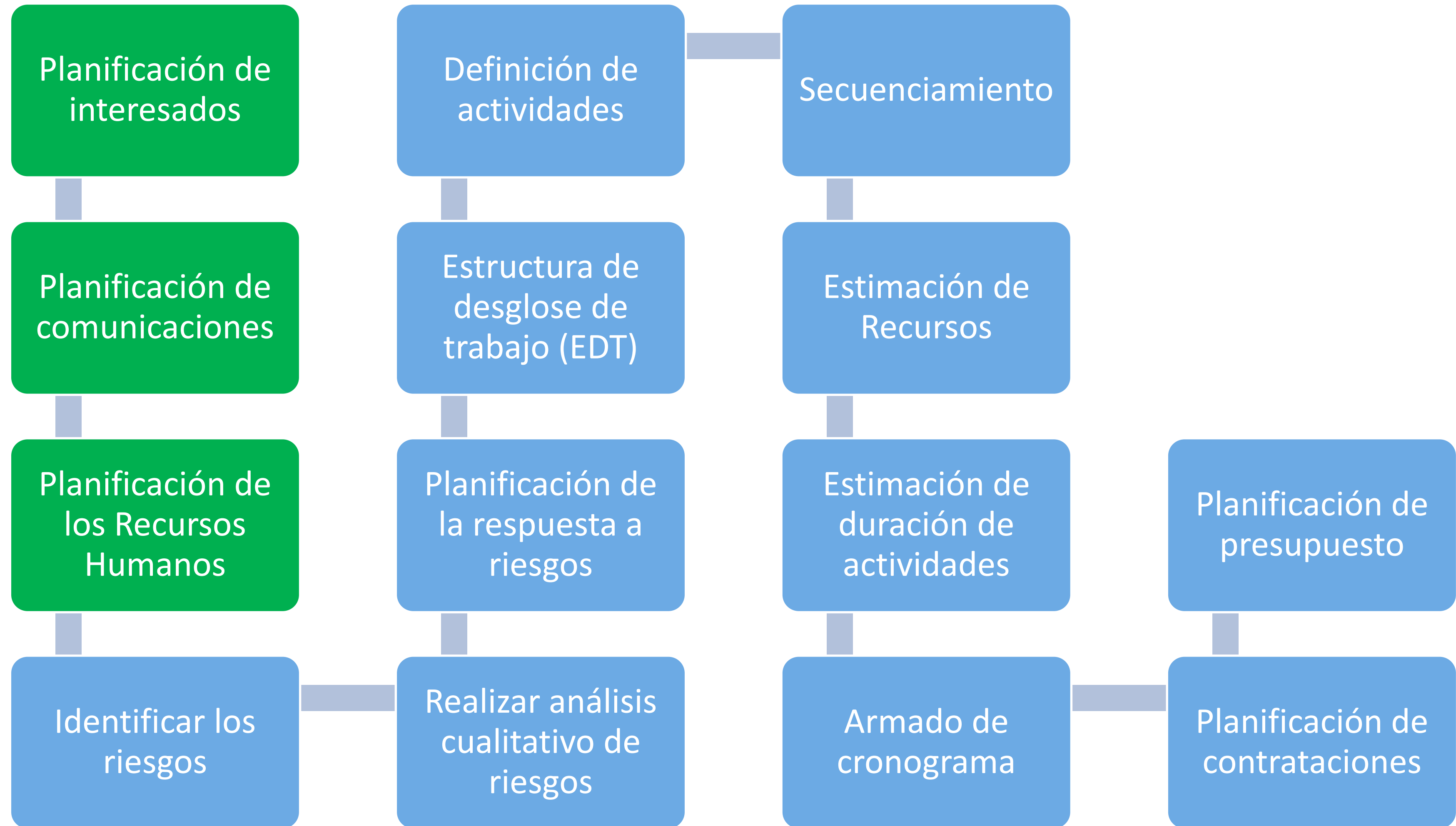
Se debe definir:

- ¿Quién necesita información?. Generalmente los Interesados
- ¿Qué información necesita?.
- ¿Cuándo la necesita?.
- ¿Cómo se le suministrará?.
- ¿Quién la suministrará?.Es importante definir un responsable, generalmente es el director o líder del proyecto

PLAN MÍNIMO DE COMUNICACIÓN

Documento	Destinatarios	Periodicidad
Acta de Constitución	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Al inicio del proyecto una vez conformada por la Secretaría Administrativa
Plan de Gestión	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y Áreas involucradas en el Proyecto	Al inicio del proyecto o ante cambios
Informes de Avance	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Cada 30 días
Minutas de Reunión	Participantes de la Reunión	Según realización de Reuniones
Notificación de Cambio	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Según Notificación realizada
Solicitud de Cambio	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Según Solicitud presentada
Acta de Cierre	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Al finalizarse el Proyecto
Reuniones	Participantes	Periodicidad
Reunión Inicial de Presentación de Proyecto	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y selección de interesados	Al inicio del proyecto una vez conformada el Acta de Constitución por la Secretaría Administrativa
Reunión de Seguimiento y Avance	UPyCG, OPE, CI, Equipo de Proyecto y Áreas involucradas en el Proyecto	A requerimiento de la UPCG

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



PLANIFICAR LOS RECURSOS HUMANOS

El área de conocimiento de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del Proyecto. Éste está formado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el Proyecto..

Planificar la gestión de los Recursos Humanos implica identificar y documentar los roles y responsabilidades dentro del proyecto. Así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación.

1) Roles y responsabilidades

Roles: describe la parte de un proyecto de la cual un personal es responsable (analista, ingeniero, coordinador de pruebas)

Responsabilidades: es el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo para terminar una actividad

Competencias: habilidad y capacidad necesaria para completar las actividades del proyecto. Cuando no están se detectan necesidades de formación, cambios en el organigrama, contratación o cambios de alcance.

Autoridad: debe condecir con sus responsabilidades. Es el derecho a aplicar recursos al proyecto, tomar decisiones y firmar aprobaciones

2) Organigrama del equipo

3) Plan de gestión de personal: cómo se adquirirán los RH, horarios requeridos, necesidades de formación, reconocimientos

El Plan de gestión de personal puede verse modificado cuando se realiza el EDT y se calculan las duraciones de las actividades.

ADQUIRIR EL EQUIPO

Herramientas y técnicas

Asignación Previa. En algunos casos, los miembros del equipo del proyecto se conocen de antemano. Es decir, han sido asignados a otros proyectos previamente y han trabajado juntos. Esta situación, en la que determinadas personas han sido asignadas previamente al equipo del proyecto, puede darse si se considera que el concurso de tales personas, es esencial para que el proyecto sea competitivo porque depende de su experiencia. En dicho caso, incluso en el acta de constitución se especifican tales asignaciones de personal.

Negociación. En muchos proyectos, las asignaciones de personal al equipo de proyecto se negocian. Por ejemplo, el equipo de dirección del proyecto puede necesitar negociar, dentro de la organización ejecutante, con gerentes funcionales, con otros equipos de Dirección del Proyecto o con organizaciones externas. Tales como proveedores, para adquirir recursos especializados.

Adquisición. Cuando la organización ejecutante carece del personal interno necesario para concluir el proyecto, los servicios requeridos pueden adquirirse de fuentes externas de Recursos Humanos. Esto puede implicar la contratación de consultores individuales o la subcontratación de trabajo a otras organizaciones.

Asignaciones del Personal al Proyecto. Se considera que el proyecto está dotado de personal suficiente cuando se han asignado a todas las actividades del cronograma un equipo de personas apropiado para completarlas. La documentación puede incluir un directorio del equipo del proyecto, memorandos para cada uno de los miembros del equipo y el que sus nombres se incluyan en otras partes del Plan de Gestión del Proyecto. Por ejemplo, en los organigramas y cronogramas del Proyecto.

Calendario de Recursos. Donde se documenta los períodos de tiempo que cada miembro del equipo debe trabajar en el proyecto. La consecución de un cronograma definitivo para el proyecto que sea fiable depende de tener una buena comprensión y resolución de los conflictos en los cronogramas de cada persona asignada, incluidas sus vacaciones y compromisos con otros proyectos.

Actualizaciones. A medida que determinadas personas van cumpliendo con sus roles y responsabilidades en el proyecto, es posible que sea necesario realizar cambios en el Plan de Gestión de los Recursos Humanos. Dado que rara vez las personas se ajustan exactamente a los requisitos de personal planificados. Otros motivos por los que puede modificarse el Plan de Gestión de Personal incluyen ascensos, jubilaciones, enfermedades, asuntos relacionados con el rendimiento y cambios en la cargas de trabajo.

DESARROLLAR EL EQUIPO o “Teambuilding”

Los objetivos de este proceso incluyen:

- ✓ Mejorar la motivación, las habilidades y la capacidad de los miembros del equipo a fin de aumentar su competencia para completar las actividades del proyecto.
- ✓ Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo con el fin de incrementar su productividad a través de un mejor trabajo en equipo.
- ✓ Crear una dinámica e interactiva cultura de cooperación, trabajo en equipo y capacidad para compartir conocimiento y experiencia.

Input

Plan de Gestión de los Recursos Humanos. Guía sobre el modo en que se deben definir, adquirir, dirigir, controlar y finalmente liberar los Recursos Humanos del Proyecto. Identifica las estrategias y planes de formación o capacitación para desarrollar el Equipo de Proyecto.

Asignaciones del Personal al Proyecto. El desarrollo del equipo comienza con una lista con los miembros del equipo y la contribución al proyecto que se espera de cada uno de ellos. Estas informaciones se suelen encontrar en los documentos que describen las asignaciones del personal al proyecto.

Calendario de Recursos. Con información sobre la asignación de recursos identificando cuándo y cómo va a participar cada persona en actividades propias de desarrollo del equipo del proyecto.

Herramientas

Coubicación

Herramientas de evaluación de personal

Reconocimientos y recompensas

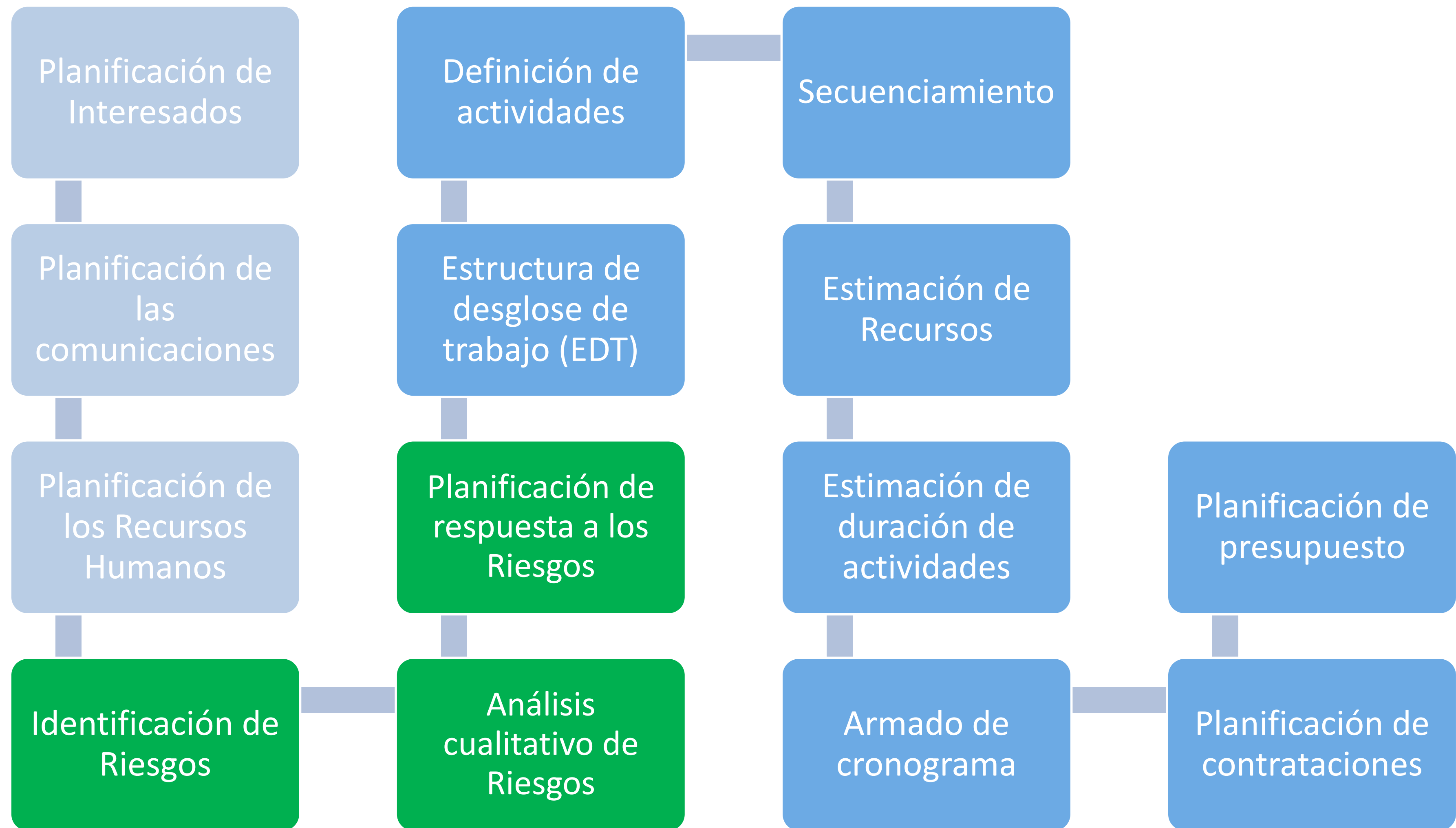
Capacitación. Se realiza según el plan de gestión de personal

Actividades de desarrollo de espíritu de trabajo

Habilidades interpersonales



PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



IDENTIFICAR LOS RIESGOS

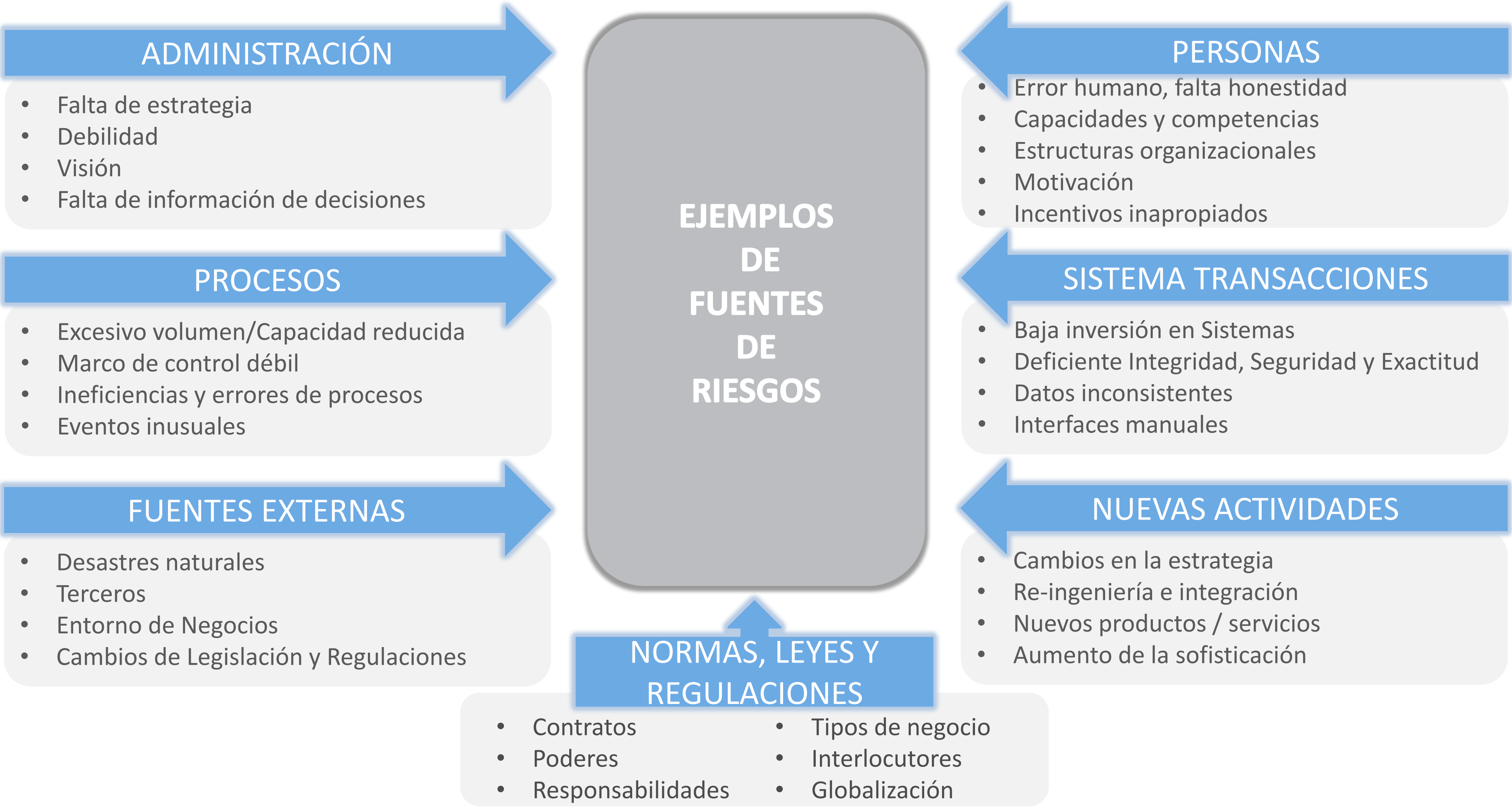
Implica la determinación de los riesgos que pueden afectar al proyecto y la documentación de sus características (evidencia de ocurrencia).

Un **riesgo** es un evento o condición incierto que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre algún objetivo del proyecto (tiempo, costo, alcance, calidad).

- Pueden tener una o más causas y, de producirse, pueden generar uno o más impactos.
- Pueden incluir aspectos del entorno de la organización que ayudan a potenciar la situación, tales como clima político, social o económico.
- Los riesgos no pueden ser controlados, sólo se puede minimizar o potenciar su probabilidad de ocurrencia y/o su impacto.

Evento de Riesgo	Evidencia de Ocurrencia	Valoración de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Respuesta
Descripción del Evento	Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir	Alto / Medio / Bajo	Alto / Medio / Bajo	Mecanismos tendientes a fomentar que se ejerzan influencias positivas y que no se ejerzan influencias negativas.

FUENTES DE RIESGOS



ANÁLISIS DE RIESGOS

Priorizar los riesgos identificados a fin de permitir su análisis en mayor profundidad y la planificación de respuestas.

- Se debe
- Para priorizar los riesgos identificados, se ordenan de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de impacto sobre los objetivos del proyecto.
- El análisis permite sesgar las tendencias que pueden existir al priorizar riesgos.
- La gestión debe enfocarse en los riesgos de alta prioridad.
- Constituye un análisis subjetivo de los riesgos del proyecto.

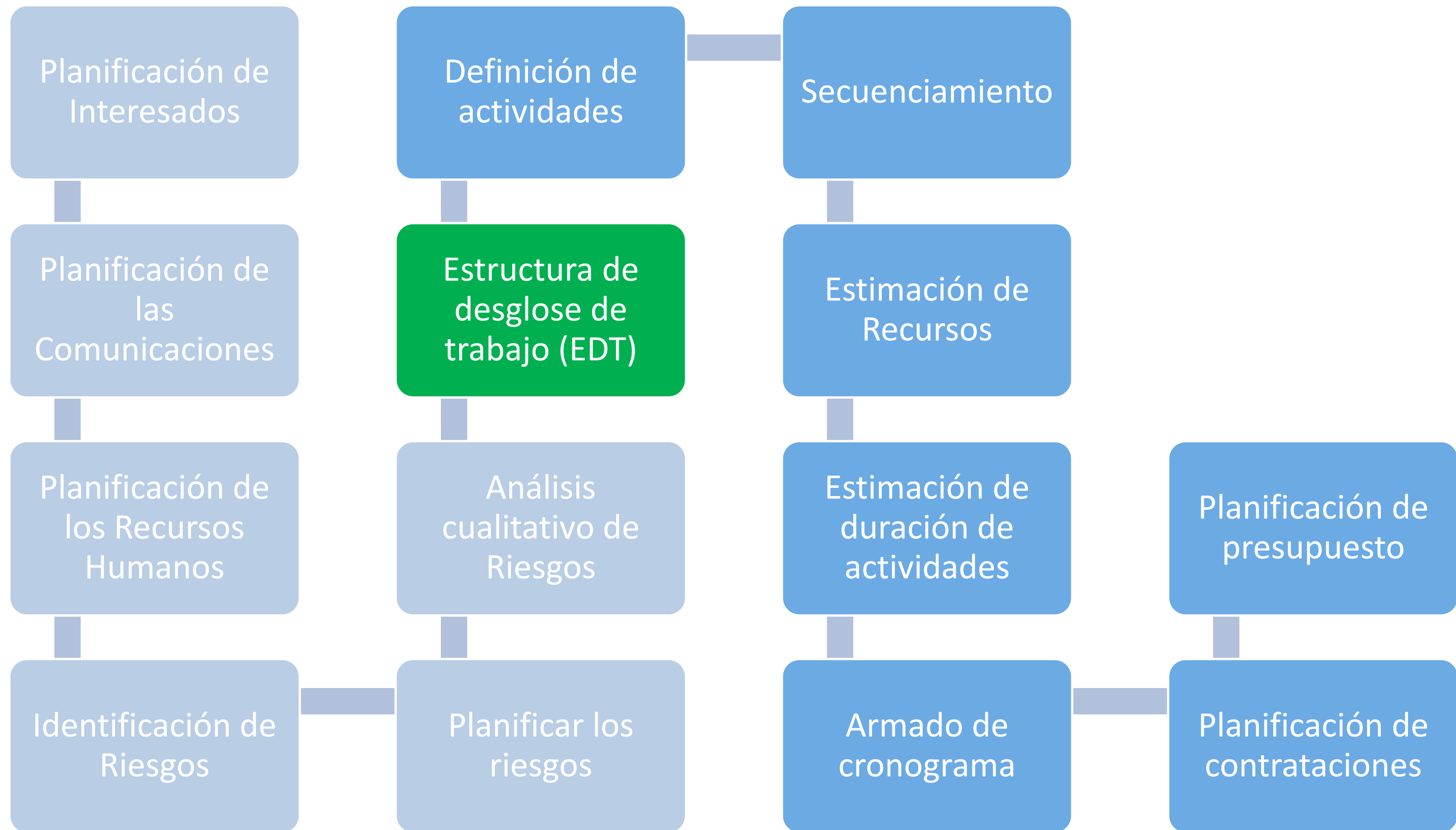
Evento de Riesgo	Evidencia de Ocurrencia	Valoración de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Respuesta
Descripción del Evento	Situaciones que, de ocurrir, podrían evidenciar que un riesgo ocurrió o estaría por ocurrir	Alto / Medio / Bajo	Alto / Medio / Bajo	Mecanismos tendientes a fomentar que se ejerzan influencias positivas y que no se ejerzan influencias negativas.

PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

- *Evitar*: implica cambiar el Plan de Gestión a fin de eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, aislar los objetivos del impacto del riesgo o flexibilizar el objetivo bajo amenaza (por ejemplo, ampliando el cronograma de ejecución).
- *Transferir*: trasladar el impacto negativo de una amenaza junto con la propiedad de su respuesta a un tercero. Casi siempre supone el pago de una prima de riesgo a la parte que lo toma. Las herramientas de transferencia pueden ser bastante diversas e incluyen, el uso de seguros, garantías de cumplimiento, cauciones, etc.
- *Mitigar*: implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un nivel aceptable. Por ejemplo adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable.
- *Explotar*: implica eliminar la incertidumbre respecto a la ocurrencia de un evento positivo. Por ejemplo se pueden involucrar más recursos o más talentosos en las actividades asociadas al mismo.
- *Compartir*: implica darle propiedad del evento a un tercero en mejores condiciones de hacerlo realidad. Ejemplos de esta estrategia son: asociaciones, uniones temporales de empresas, etc.
- *Mejorar*: esta estrategia modifica el “tamaño” de una oportunidad aumentando su probabilidad y/o impacto. Busca fortalecer la causa de la oportunidad y dirigirse de forma proactiva a las condiciones que la disparan.
- *Aceptar*: rara vez es posible planificar respuestas a todos los riesgos. Esta estrategia indica que se ha decidido no adoptar ninguna otra ante un evento de riesgo concreto. La aceptación puede ser pasiva (no hacer nada) o activa (establecer una reserva).

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



DEFINIR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

Descomposición jerárquica del trabajo del proyecto, necesario para alcanzar sus objetivos y generar los entregables identificados.

En dicha descomposición se van identificando los paquetes de trabajo, alcanzando partes más manejables que deben estar asociados a un resultado o producto.

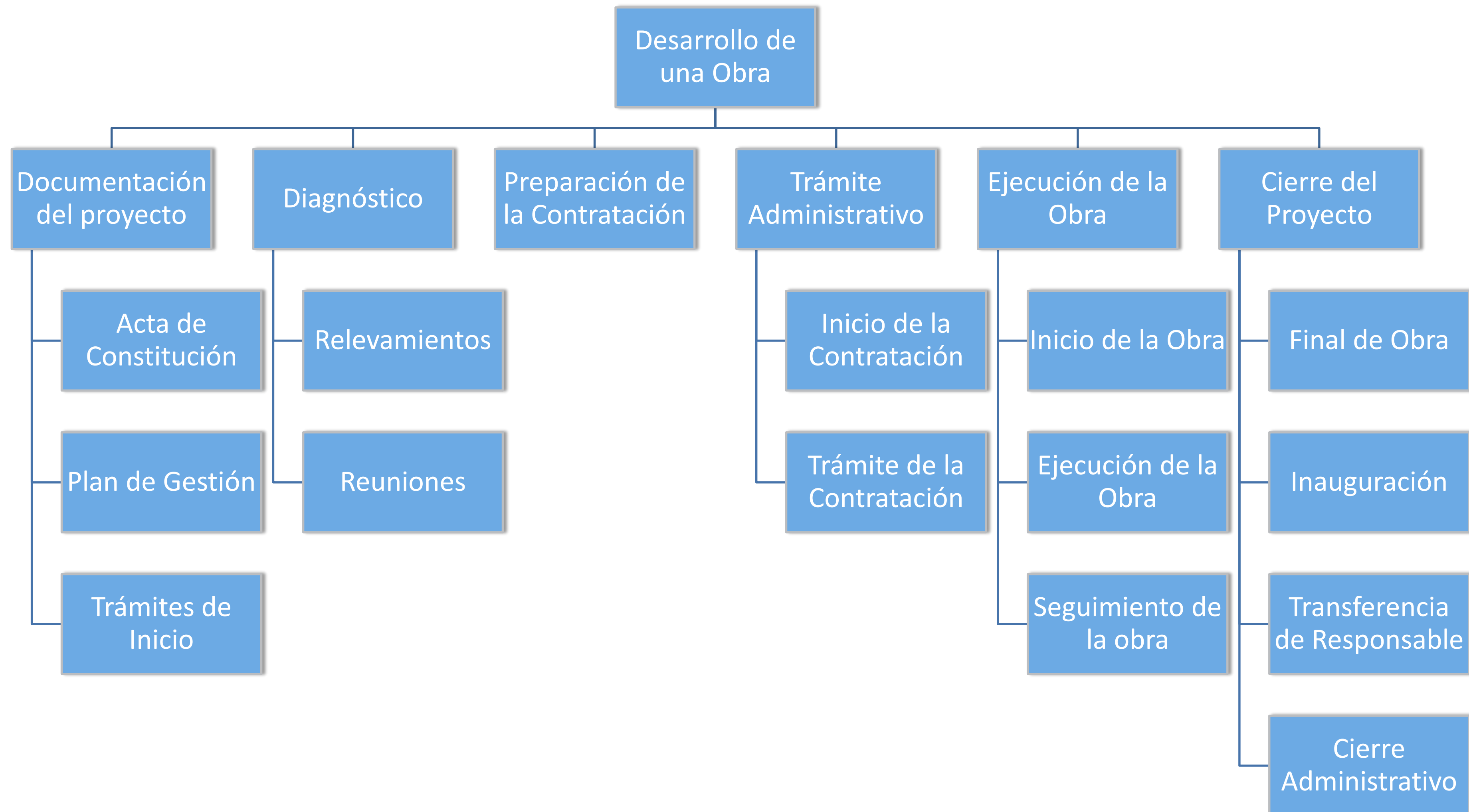
Existen diversas formas para descomponer el trabajo del proyecto:

- Utilizar el primer nivel de entregables y subproyectos como el primer nivel de descomposición.
- Utilizar las fases del ciclo de vida del proyecto como el primer nivel de descomposición de la EDT, con los entregables en el segundo nivel.
- Mix de ambos.

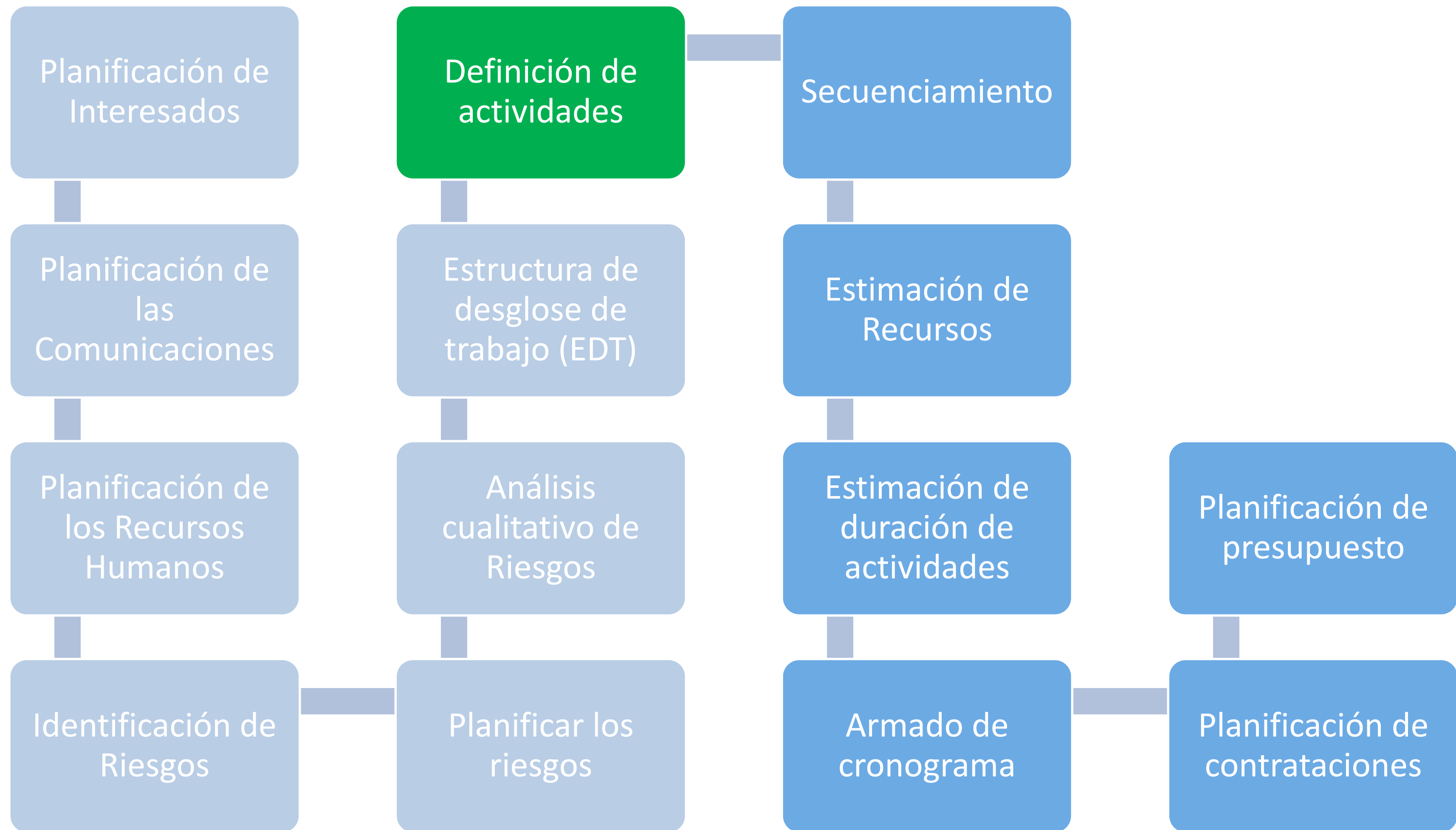
Debe reflejar lo que está incluido y lo que no en el proyecto

Una vez creado, puede ser necesario adquirir miembros adicionales del equipo y modificar la planificación de los recursos humanos.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)



PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

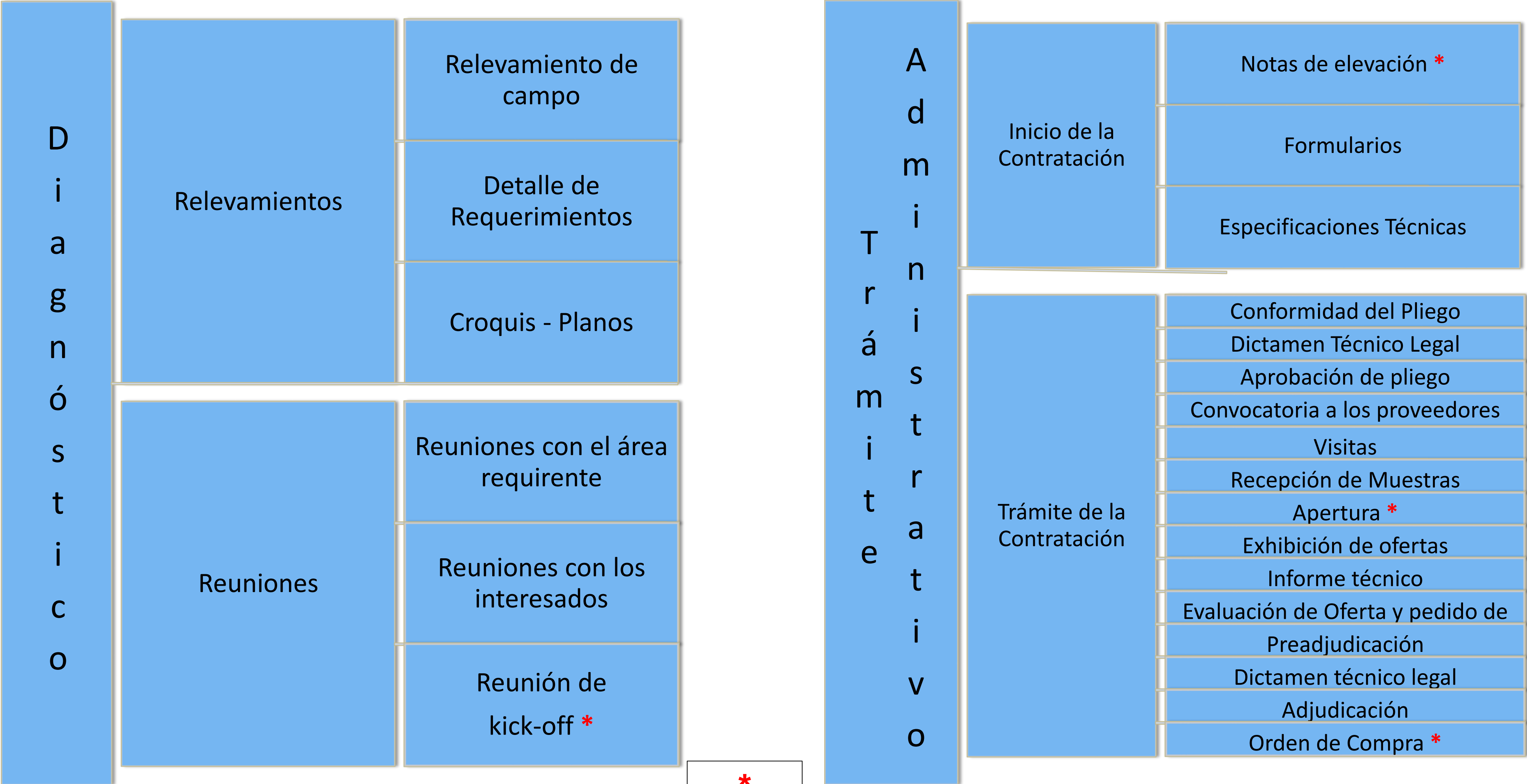


DEFINIR ACTIVIDADES

Identificar las actividades a ser realizadas para generar los entregables del proyecto.

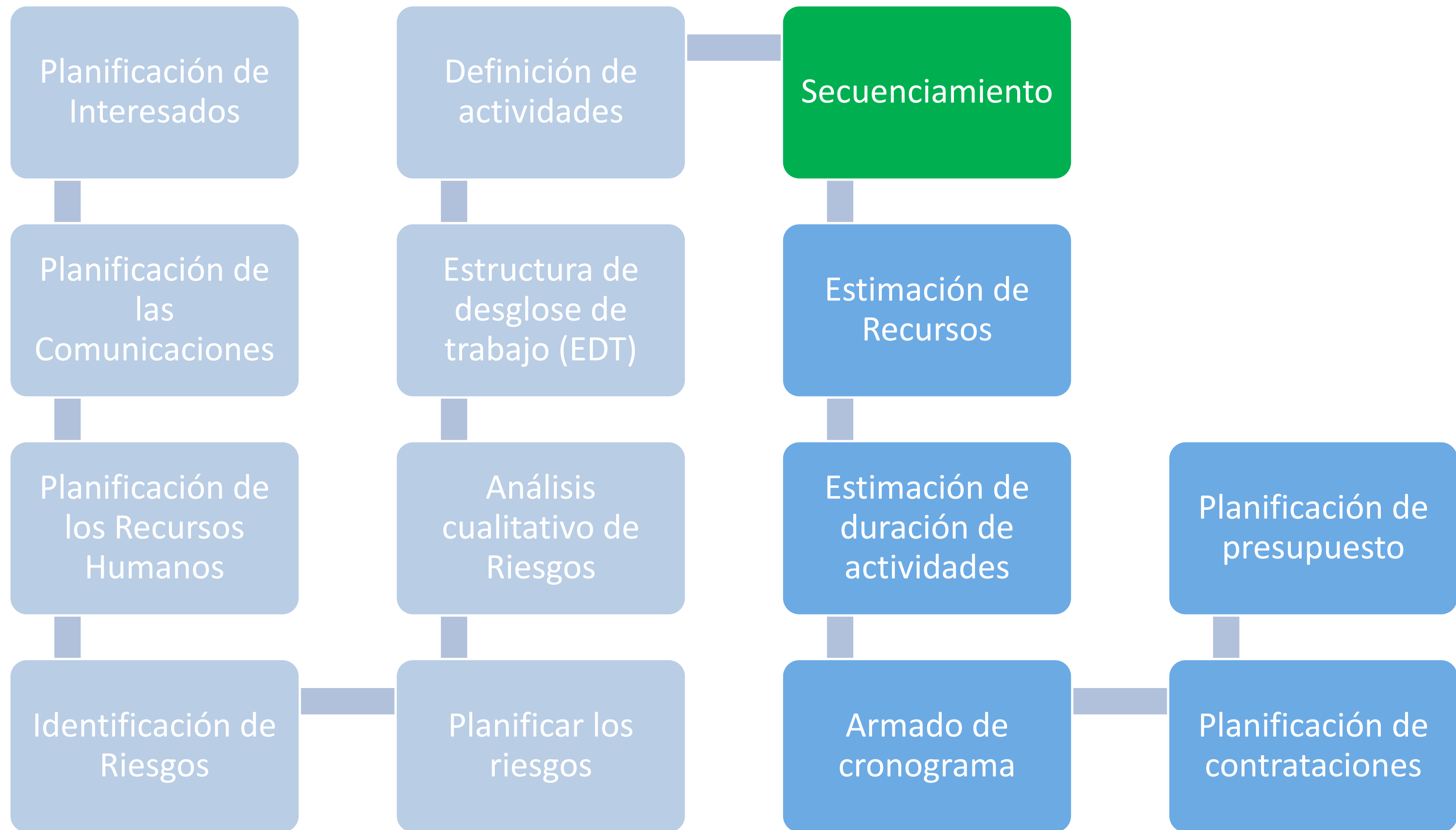
- Como producto de la definición de actividades pueden surgir cambios en la EDT, esto se debe a que ante un mayor nivel de descomposición pueden evidenciarse falencias en la cobertura del alcance del proyecto.
- Representa el mínimo nivel de descomposición, al cual se le puede designar responsables.
- La finalización de una actividad puede representar un hito importante del proyecto.
- Asimismo, un **hito** del proyecto puede tener que ver con un paquete de trabajo/entregable del proyecto.

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) CON SUS ACTIVIDADES



*
Hitos

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

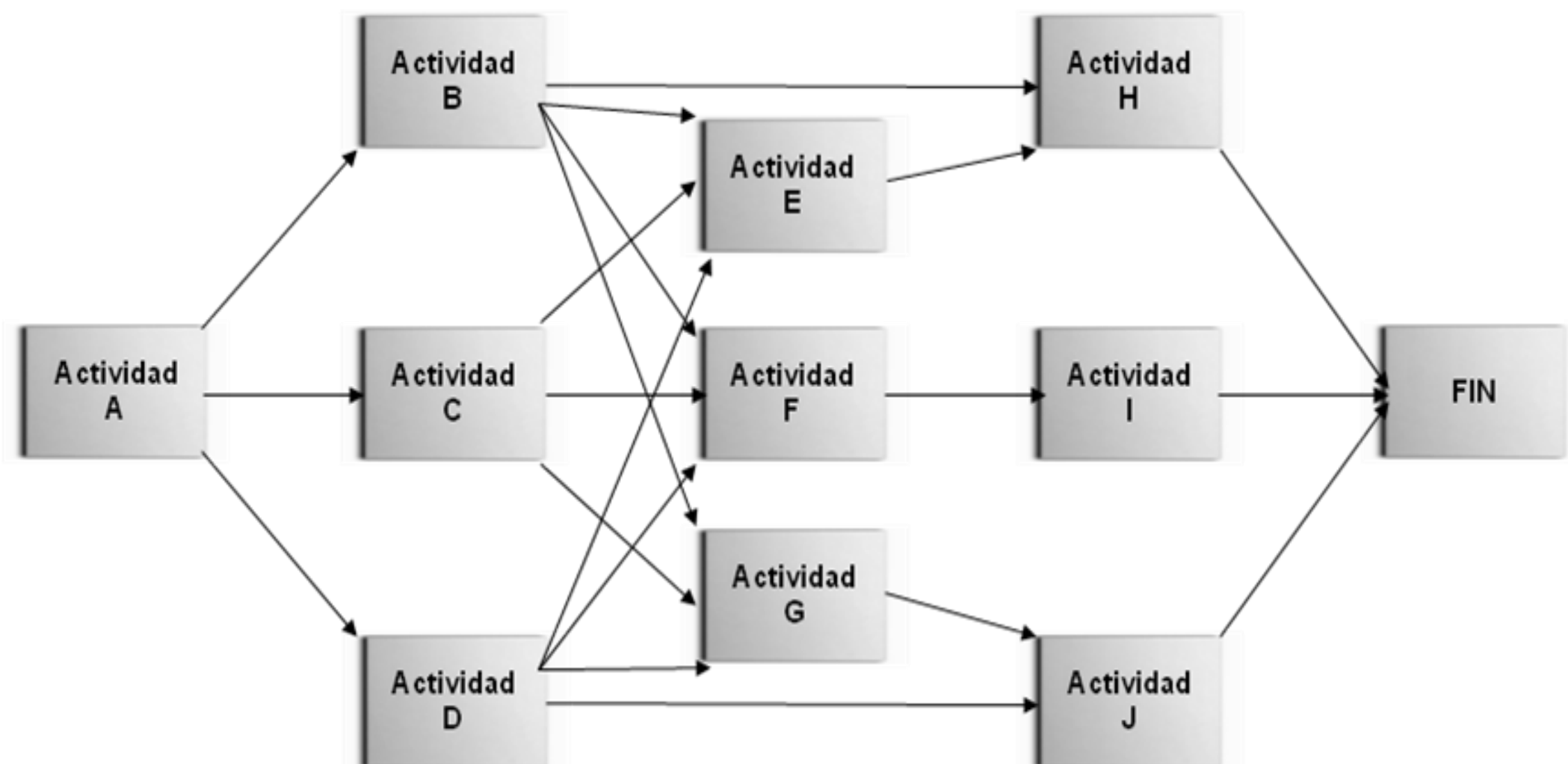


SECUENCIAR ACTIVIDADES

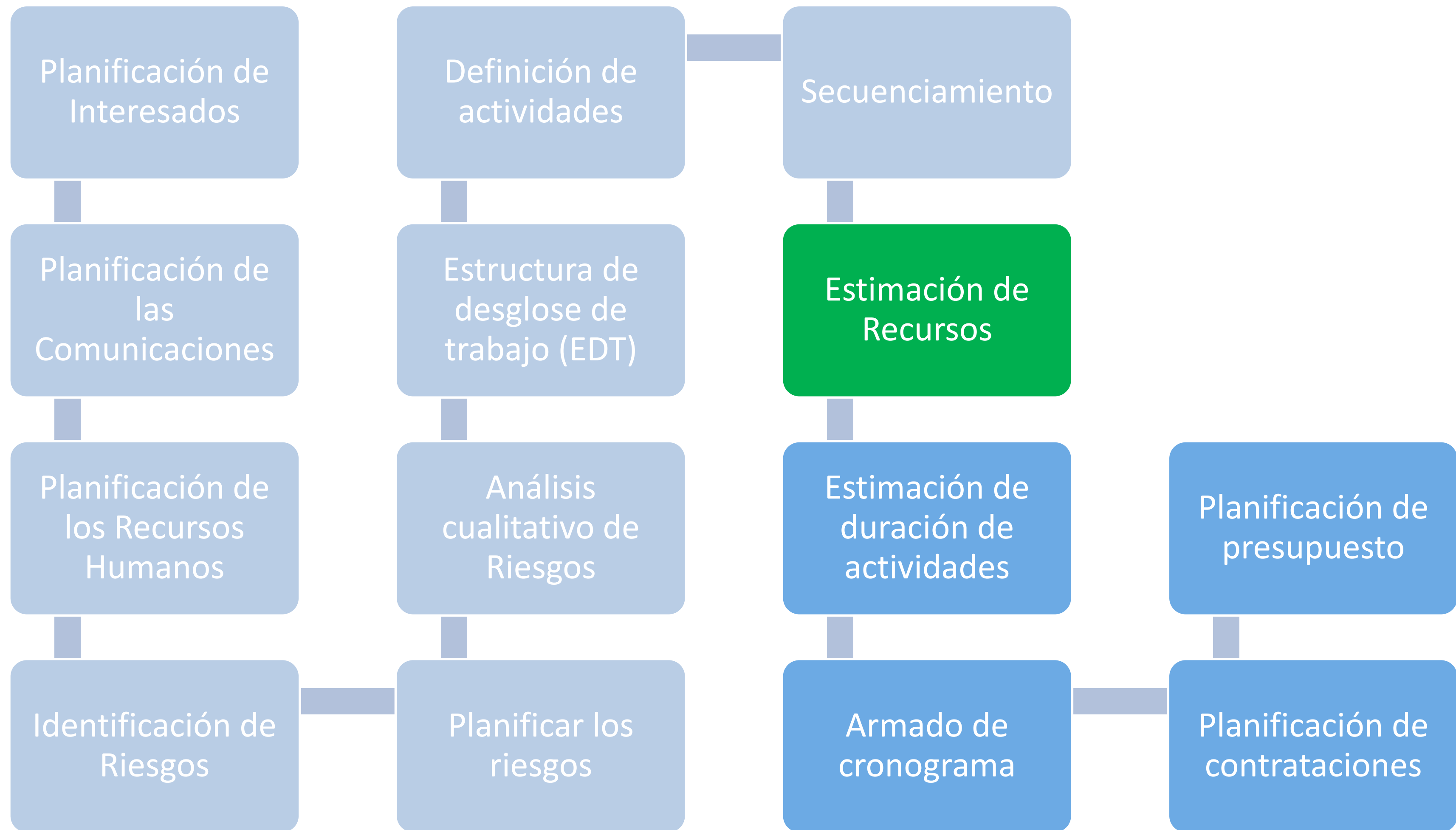
Identificar y documentar las relaciones lógicas entre las actividades del cronograma.

Las dependencias entre actividades pueden encuadrarse dentro de 4 tipos:

- *Fin a Inicio*: el inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la predecesora.
- *Fin a Fin*: el fin de la actividad sucesora depende de la finalización de la predecesora.
- *Inicio a Inicio*: el inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la predecesora.
- *Inicio a Fin*: la finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la predecesora.



PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



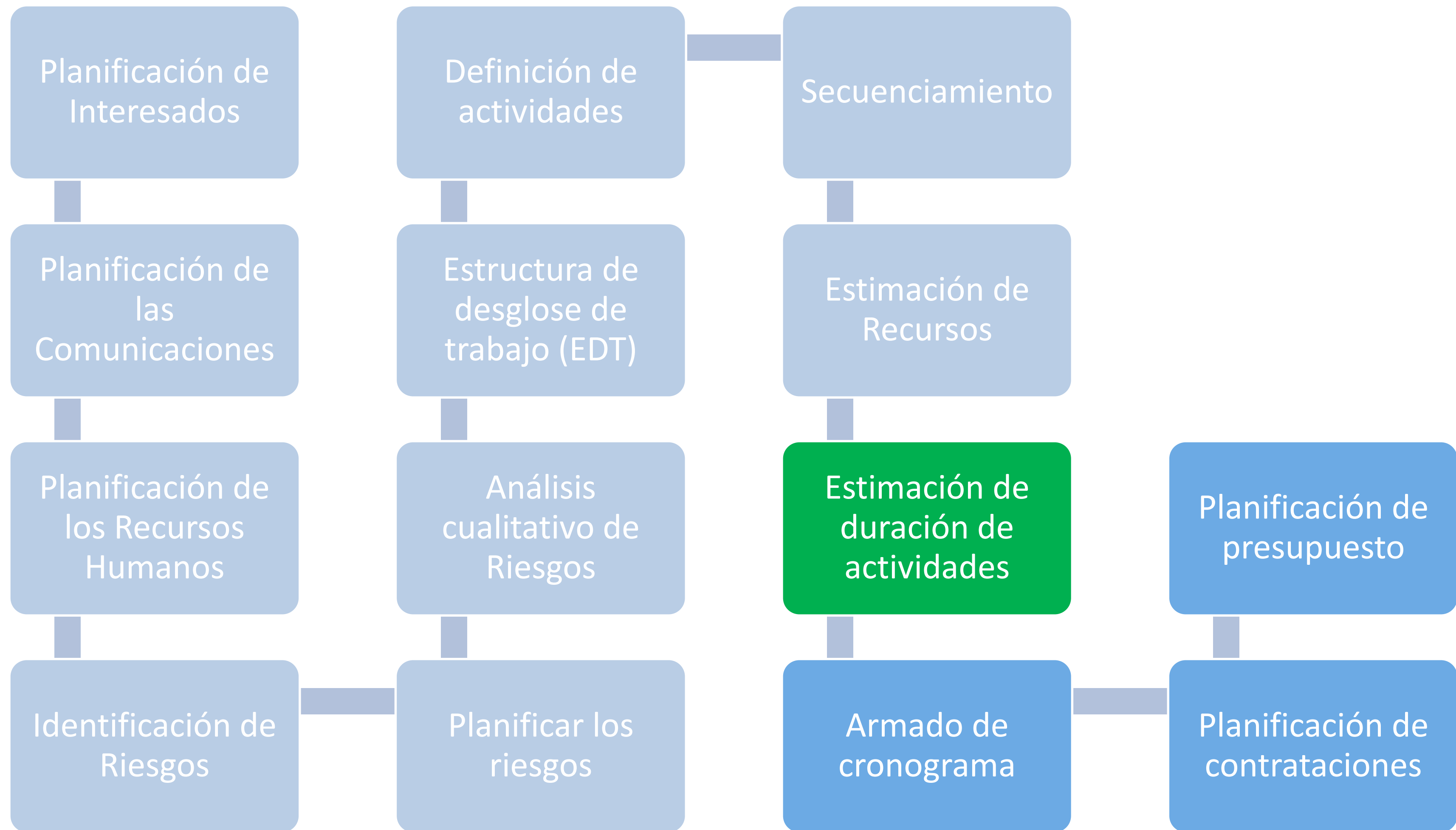
ESTIMACIÓN DE RECURSOS

Identifica cuáles, cuántos y cuándo estarán disponibles los recursos del proyecto.

- Una vez secuenciadas las actividades se deberán estimar los recursos necesarios para su ejecución (personas, materiales y equipamiento).
- El proceso de estimación de recursos guarda una estrecha relación con el proceso de estimación de costos (el cuál se analizará más adelante).
- Para los recursos estimados se debe prever: disponibilidad, capacidad de producción y necesidades de administración.

La estimación de recursos se relaciona con la planificación de los Recursos Humanos.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

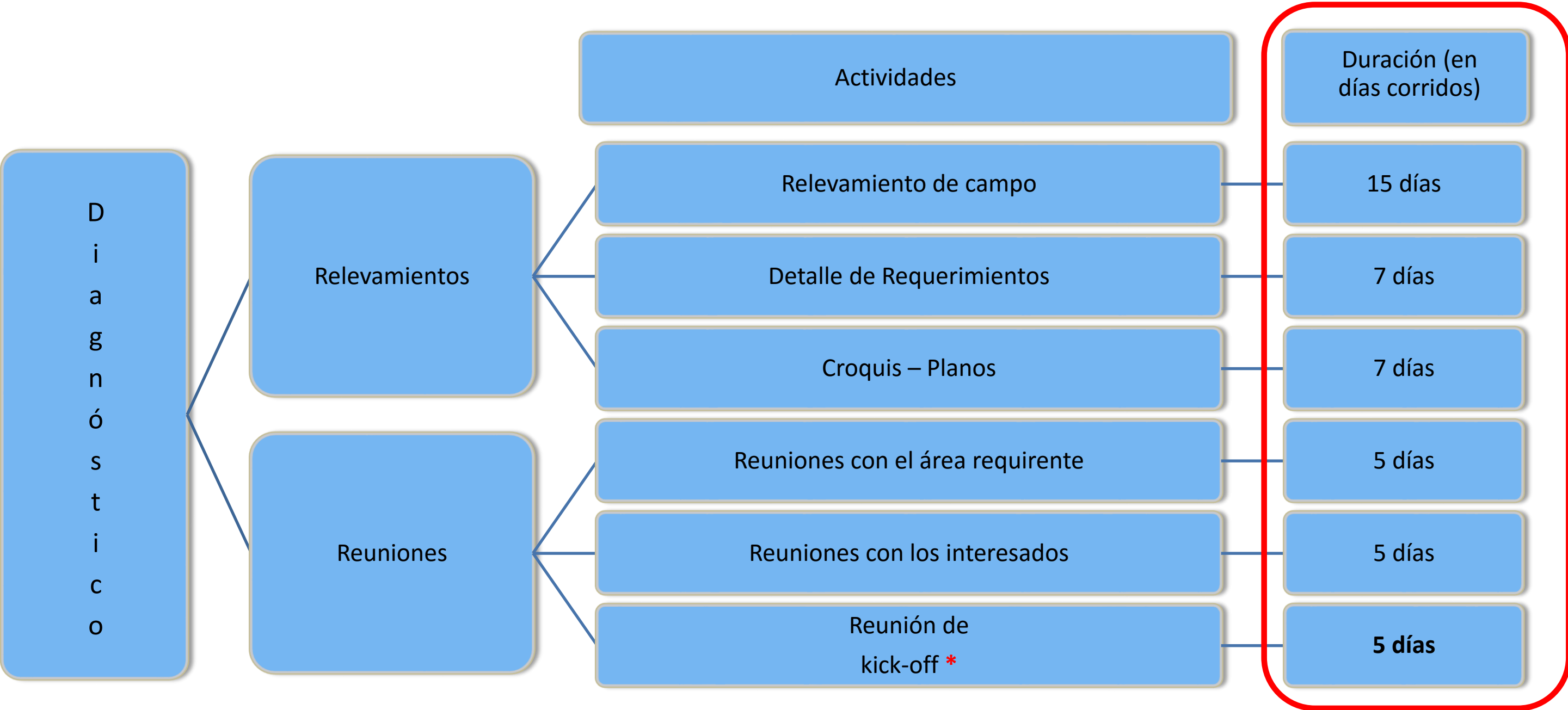


ESTIMAR DURACIÓN DE ACTIVIDADES

Estimar el número de períodos de trabajo que serán necesarios para completar las actividades del cronograma.

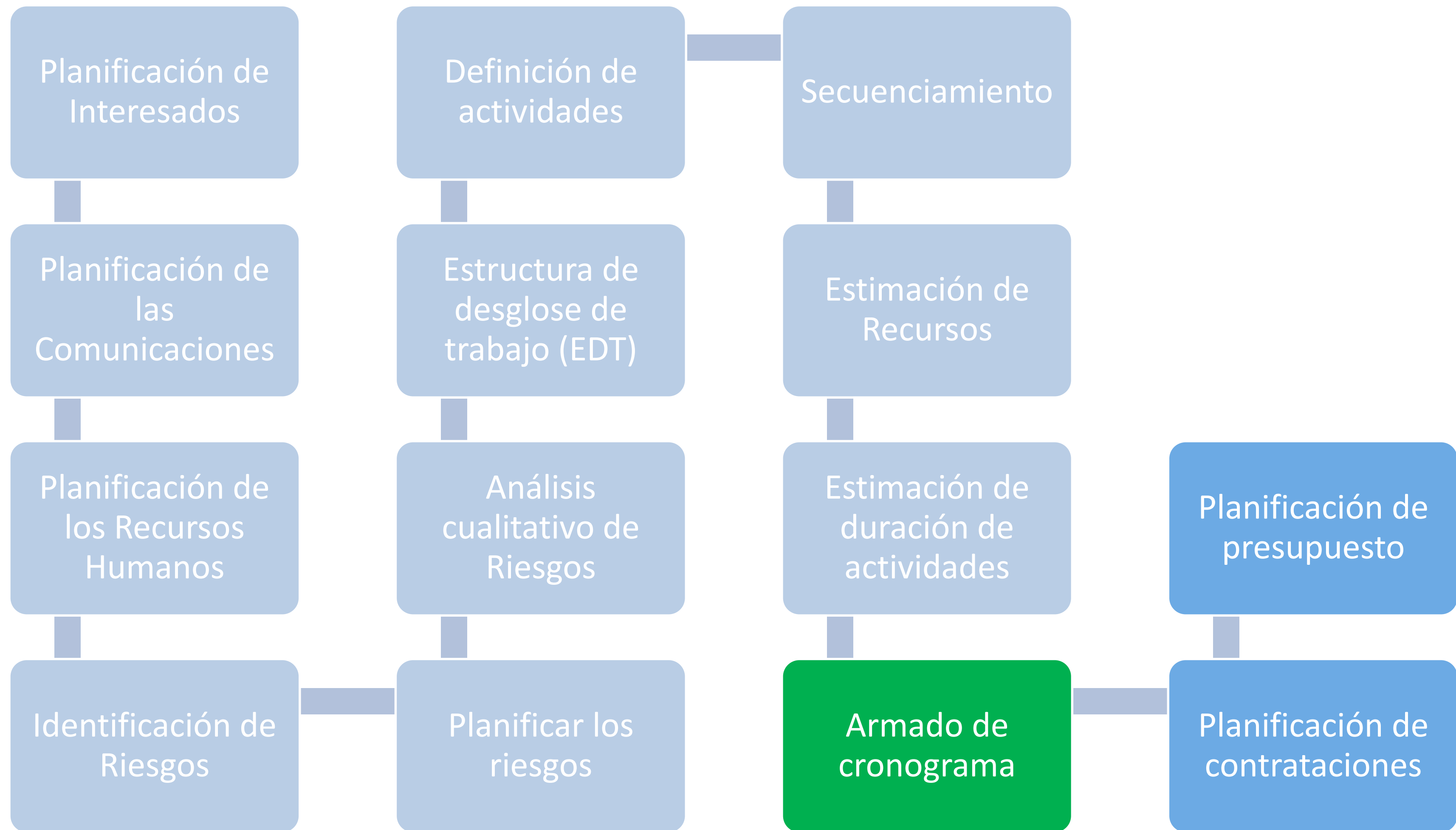
Posteriormente se deben estimar el número de períodos de trabajo que serán necesarios para completar las actividades definidas con los recursos estimados. Este proceso requiere:

- Estimaciones de cantidad de esfuerzo necesario.
- Estimaciones de cantidad de recursos a ser aplicados.
- Determinación de cantidad de períodos laborales necesarios.
- Documentación de datos y supuestos de respaldo.



Cuando las duraciones se estiman antes de que se conozcan todos los miembros del equipo, las competencias de los mismos pueden hacer que las duraciones y el cronograma cambie.

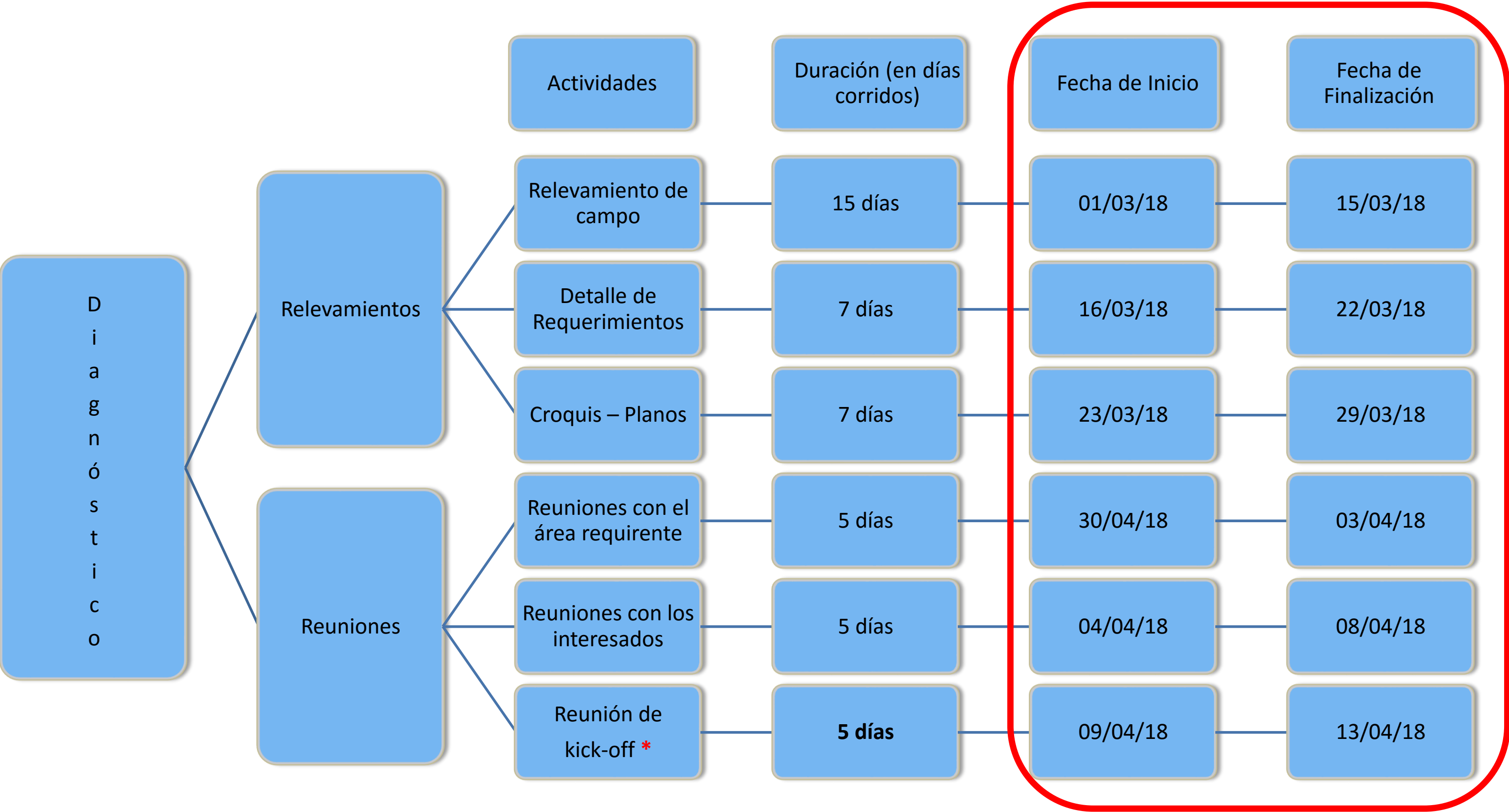
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



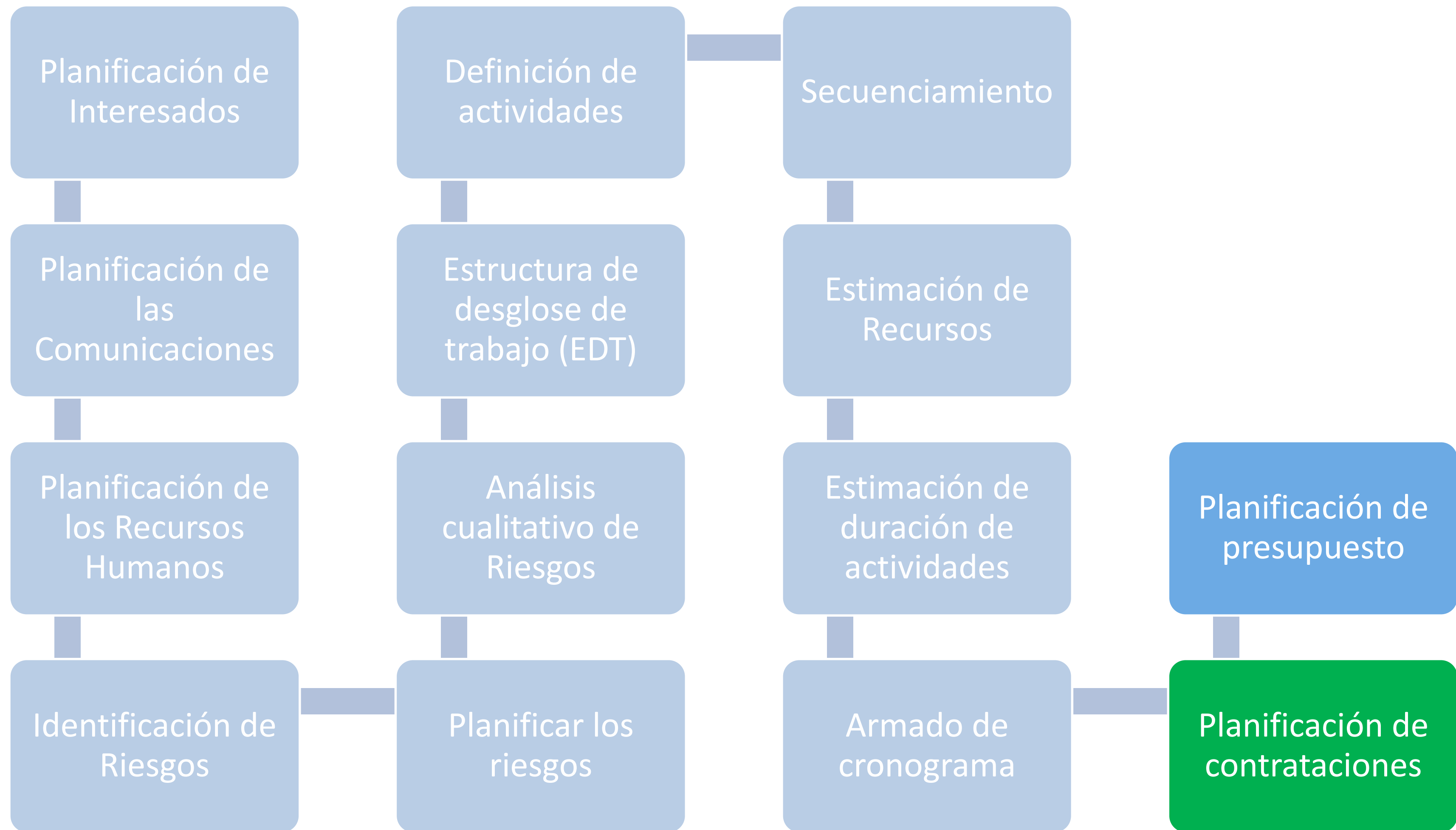
ESTIMAR CRONOGRAMA

Implica un proceso, para determinar las fechas de inicio y fin planificadas para las actividades del proyecto.

Para cada actividad realizar la estimación del período de trabajo que será necesario para completar cada actividad definida con los recursos estimados.



PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



PLANIFICAR ADQUISICIONES

Implica un proceso, para determinar las adquisiciones a realizar en el proyecto.

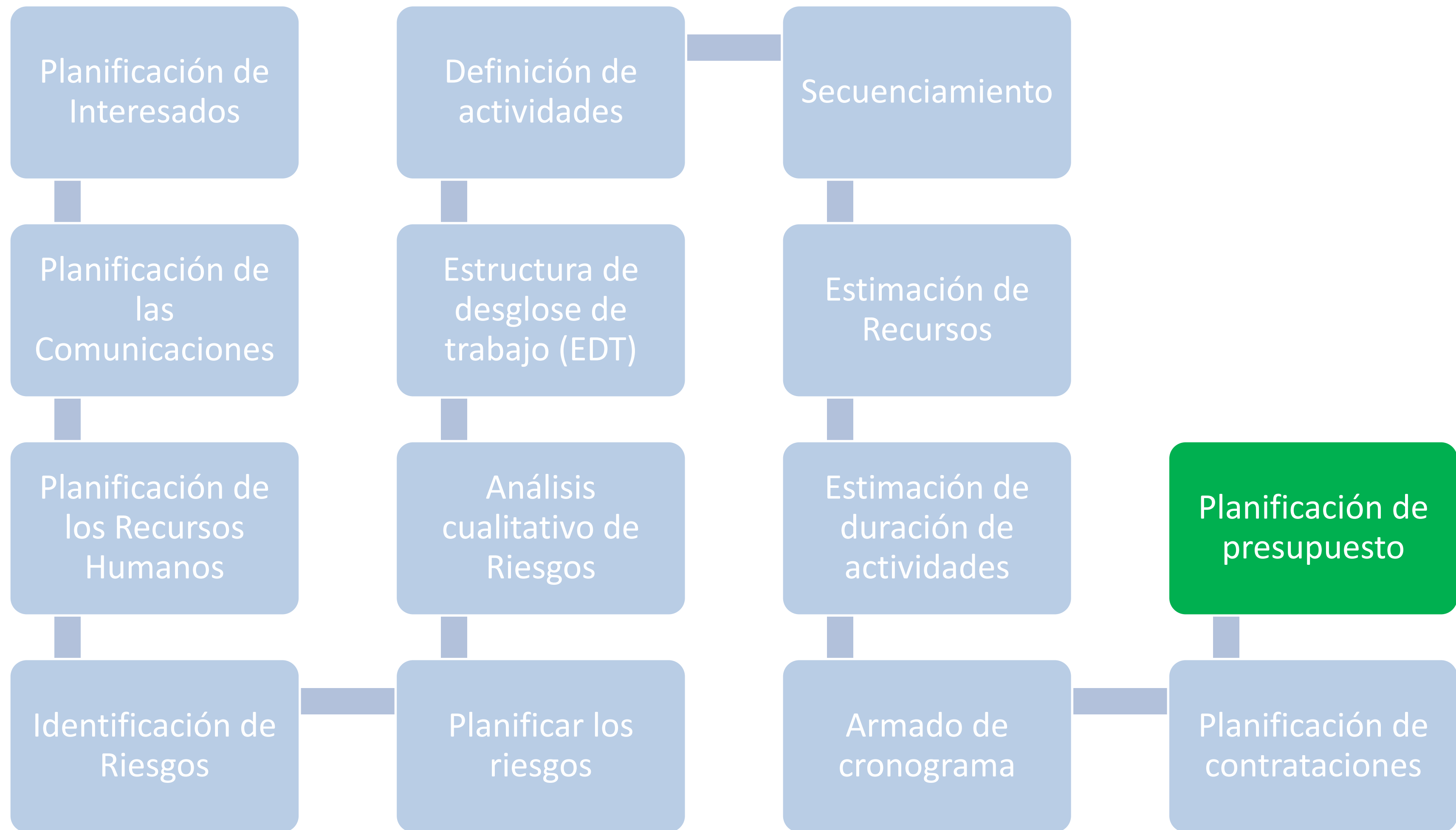
Para cada contratación se debe contemplar:

- Detalle de gasto.
- Costo estimado.
- Trimestre de la necesidad: momento en el que se necesita disponer del bien o servicio.
- Modalidad de contratación: Licitación, contratación directa, caja chica, personal.
- Plazo de cumplimiento.
- Número de orden (si hubiese sido consignado en el PAC).

También se deben contemplar otros gastos que no se realizarán mediante Reglamento de contrataciones y compras (ej. Caja Chica, Fondo Rotatorio de la Dirección de Obras) o que no se realizan directamente por el proyecto. En este último caso pueden resultar de contrataciones realizadas, en curso o a realizarse por otras áreas no necesariamente afectadas únicamente al proyecto (ej. Folletos, banners, adquiridos por la Oficina de Comunicación Interna, cableado, PC por parte de la Dirección de Informática y Sistemas)

Puede existir un paquete de trabajo destinado a la planificación, ejecución y seguimiento de las contrataciones. Se puede considerar como un mini proyecto en un proyecto.

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN



PLANIFICACIÓN DEL COSTO

Tipos de costos

Costos variables. Costos dependientes del volumen de producción. Por ejemplo los materiales a utilizar. Cuantas más plantas tenga el edificio que vamos a construir, más hormigón necesitaremos.

Costos fijos. Costos que no varían con el volumen de producción. Por ejemplo los alquileres. Independientemente del número de plantas que tenga el edificio que vamos a construir, el alquiler que se paga por las casetas de obra se mantendrá fijo.

Costos directos. Costos repercutibles directamente al Proyecto. Por ejemplo, el coste del hormigón es repercutible en entregables (por ejemplo las zapatas) del Proyecto de construcción del edificio.

Costos indirectos. Costos necesarios para llevar a cabo el Proyecto, pero que no se pueden repercutir directamente en ninguna actividad. Por ejemplo los gastos de estructura (contabilidad, luz, teléfono, PMO, etc.).

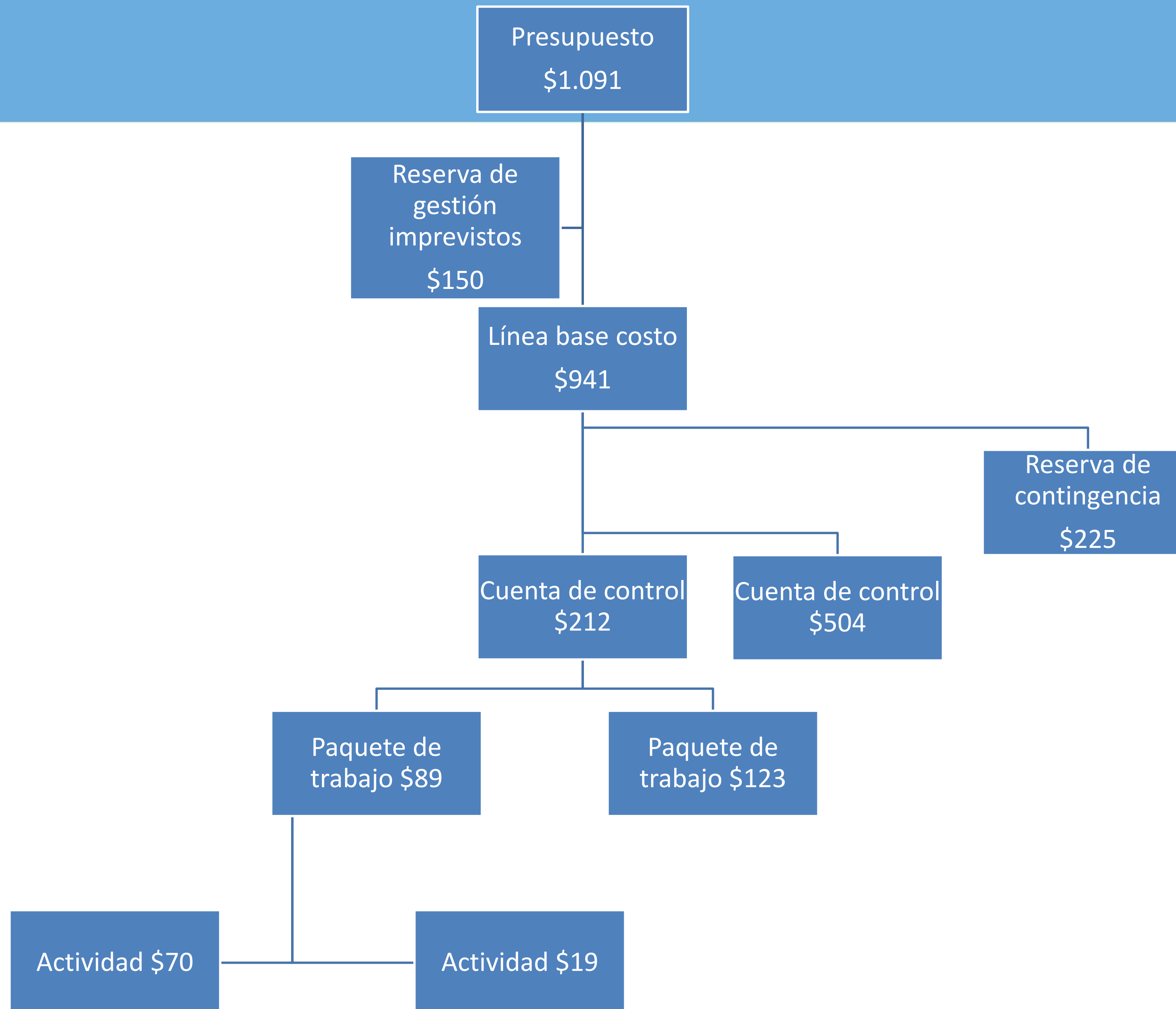
Costos hundidos o enterrados. Costo en el que ya se ha incurrido, independientemente de si se realiza o no el Proyecto, de manera que no es relevante para la toma de decisiones. Que se debe suprimir en el análisis y la evaluación del Proyecto. Por ejemplo, la realización de un estudio de viabilidad de un Proyecto. Se debe realizar para evaluar si el Proyecto es viable. Tendrá un coste, pero éste no influye en el análisis de rentabilidad del Proyecto.

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. La línea base incluye los presupuestos autorizados y reservas para contingencias, pero excluye las reservas de gestión.

Para elaborarlo se utiliza:

- El plan de alcance
- El plan de recursos humanos
- Cronograma que permite ver el flujo e hitos
- Registro de riesgos para el Análisis de Reserva. El análisis de reservas establece dos reservas de coste ó asignaciones económicas para impactos de riesgos potenciales. Se trata de asignaciones económicas reservadas para potenciales impactos en el alcance, plazo y coste del proyecto, que no se utilizan si los riesgos no se producen. Si dichos cambios son a causa de riesgos identificados en el registro de riesgos (unknown-known), la reserva económica se denomina reserva para contingencias. Y dado que debe quedar aprobada, forma parte de la línea base de costes. Por lo tanto, el director del proyecto puede gastar de ella cuando lo juzgue necesario. Usualmente, el patrocinador del proyecto maneja otra reserva económica para riesgos desconocidos, denominada reserva de gestión. Esta reserva de gestión también se utiliza para todo lo no cubierto por la reserva de contingencia. El director del proyecto debe obtener aprobación del patrocinador para poder usar la reserva de gestión, que no forma parte de la línea base de coste del proyecto, pero está incluida en el presupuesto del proyecto.



PROCESOS DE EJECUCIÓN

Realizar múltiples acciones con el objeto de ejecutar el Plan de Gestión del Proyecto (reflejado en el cronograma) a fin de cumplimentar el trabajo definido en la Definición de Alcance.

- Dirigir y gestionar el trabajo.
- Elaborar informes de avance.
- Distribuir la información.
- Recepcionar contrataciones.
- Administrar contrataciones.
- Gestionar participación de interesados.
- Adquirir equipo de proyecto
- Desarrollar equipo de proyecto

PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Implica:

- Comparar situación actual del proyecto con su Plan de Gestión (Alcance, Cronograma, Costos, Plan de comunicación, riesgos, adquisiciones). Responsable del proyecto y de la Unidad de Planeamiento y control de gestión.
- Obtener información para determinar si es necesaria alguna acción preventiva o correctiva.
- Prevenir que ocurran cambios no procesados.
- Analizar y monitorear riesgos.
- Mantener información precisa y oportuna respecto a la concreción del proyecto.
- Suministrar información para reportes, mediciones de progreso y pronósticos.
- Monitorear la implementación de cambios aprobados cuando los mismos deban ocurrir.
- Dirigir el equipo del Proyecto dando seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

PROCESOS DE CIERRE

Adición

- Evolución en operaciones.

Extinción

- Proyecto completo y aceptado.

Integración

- Recursos derivados a otro proyecto o área.

Desnutrición

- Corte de suministro de recursos.

ACTA DE CIERRE

1.Propósito del Acta de Cierre

2.Resumen del proyecto

- Justificación e Impacto del Proyecto a Nivel Estratégico

- Resumen de Hechos a Capitalizar como Balance de la Gestión

- Descripción de los Motivos para dar el Proyecto por Finalizado

3.Métricas de Cierre

- Detalle de cumplimiento del Alcance programado

- Evolución en Fechas comprometidas

- Costo total de las Contrataciones en el marco del Proyecto

4.Actividades de Cierre

- Lecciones Aprendidas

- Actividades posteriores al Cierre

DOCUMENTOS DE PROYECTO POR ETAPA

Inicio

Acta de inicio

Planificación

Plan de gestión
(plan de
interesados,
comunicaciones,
riesgos, alcance,
tiempo, rrhh,
costo,
contrataciones)

Ejecución, seguimiento y control

Informes de
Avance

Minutas

Solicitudes de
Cambio

Cierre

Acta de Cierre
(Incluye
Lecciones
Aprendidas)

GRACIAS

OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES

oficinaproyectos.upcg@hcdn.gob.ar

Int. 8906 - 8929