

## ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**Objetivo:** Al finalizar el curso el capacitando contará con las herramientas para administrar un proyecto correctamente.

### 1. Ideas claves de la administración de proyectos

#### ¿Qué es un Proyecto?

Es una organización temporal que tiene un comienzo y un fin bien definidos. El objetivo de todo proyecto es entregar un resultado al cliente que lo satisfaga.

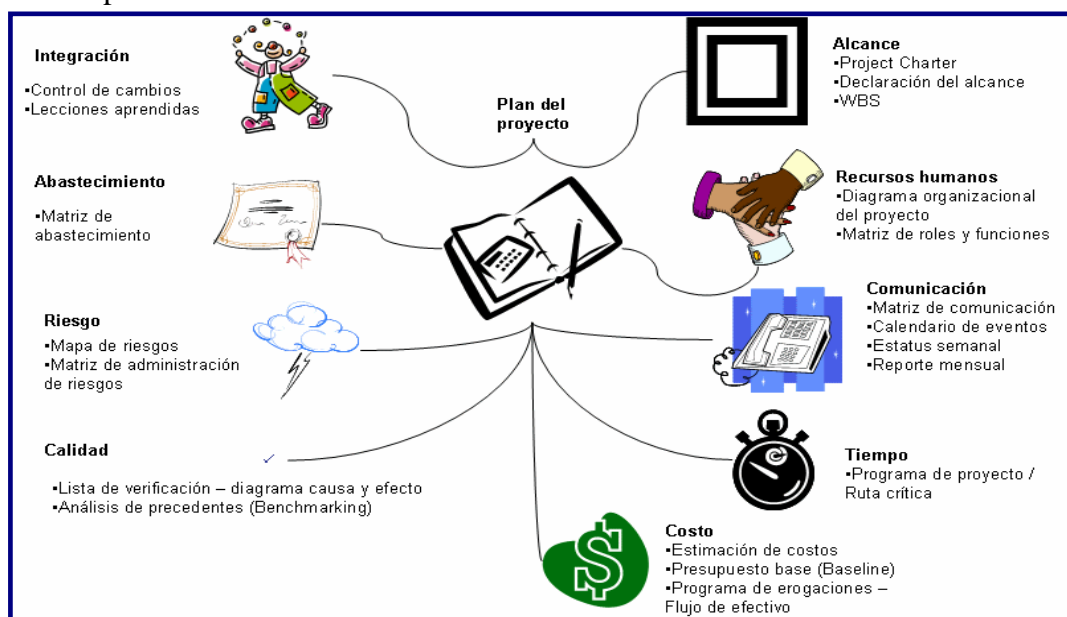
#### ¿Cómo diferenciarlo de una tarea cotidiana?

La duración de un proyecto es generalmente mayor a 2 días. Consta de un conjunto de tareas o actividades, en las cuales se pueden identificar tareas realizadas cotidianamente. Por lo mencionado anteriormente, un proyecto no es la elaboración de memorándum o circulares, por lo cual debemos unificar el criterio para la concepción de proyecto internamente.

#### ¿Qué es la Administración de Proyectos?

Es una operativa llevada a cabo para obtener las metas establecidas dentro de los objetivos de costo, programa y calidad fijados con anticipación. Reúne y aprovecha al máximo los recursos necesarios para completarlo con éxito. Estos recursos incluyen la habilidad, talento y esfuerzo cooperativo de un grupo de personas; instalaciones, herramientas y equipos; información, sistemas, técnicas y dinero. Se encuentra sobre un proyecto que tiene un período de duración limitada y la utilización de los recursos es de manera parcial. **¿Cuáles son los parámetros de un proyecto?** Se debe concentrar en tres parámetros básicos:

1. Calidad
2. Costo
3. Tiempo



Un proyecto bien manejado es aquel que se termina con el nivel de calidad especificado, en o antes el plazo fijado y dentro del presupuesto asignado.



## 2. Ciclo de vida de un proyecto

Los proyectos son finitos: tienen un comienzo y final bien definidos, y en ocasiones parecen tener vida propia. En consecuencia, es lícito pensar que un proyecto tiene un ciclo de vida natural que consta de cuatro fases: concepción, formación, operación y terminación.

- **CONCEPCION:** Durante la fase de concepción se estudia la idea de realizar un proyecto. Si es beneficioso y factible, la idea se transforma en una propuesta de proyecto, y luego se toma la decisión de “realizarlo” o “no realizarlo”. En la propuesta deben incluirse los beneficios esperados, los estimados de los recursos requeridos (personas, capital, equipo, etc.) y la duración del proyecto. Cuando se aprueba la propuesta, el proyecto pasa a la fase formativa.
- **FORMACION:** Durante la fase formativa del proyecto se definen con claridad los objetivos, se selecciona el tipo de organización y se asigna al administrador del proyecto. Luego, se transforma la propuesta en un plan de proyecto maestro y se elaboran en detalle programas, requerimientos de recursos y presupuestos. La planeación del proyecto se realiza con el fin de prever los problemas y asegurar que se cuente con los recursos apropiados en el momento adecuado.
- **OPERACION:** En la fase operativa ya debe estar conformado el equipo de proyecto. En este momento comienza el trabajo en el proyecto. Realizar el proceso de seguimiento al progreso del proyecto, actualizar los planes de proyecto y vigilar de cerca el equipo son responsabilidades administrativas clave en esta etapa. Ocuparse de cambios propuestos en el

trabajo por hacer o en los objetivos del proyecto es, quizá, la tarea más desafiante de todas.

- **TERMINACION:** En la fase de terminación ya se debe haber completado el trabajo en el proyecto (o suspendido prematuramente). Durante esta fase se analizan los éxitos y fracasos del proyecto (incluida su estructura organizativa), se prepara un informe detallado para los equipos de proyectos futuros y se les asignan nuevas tareas a los miembros del equipo.



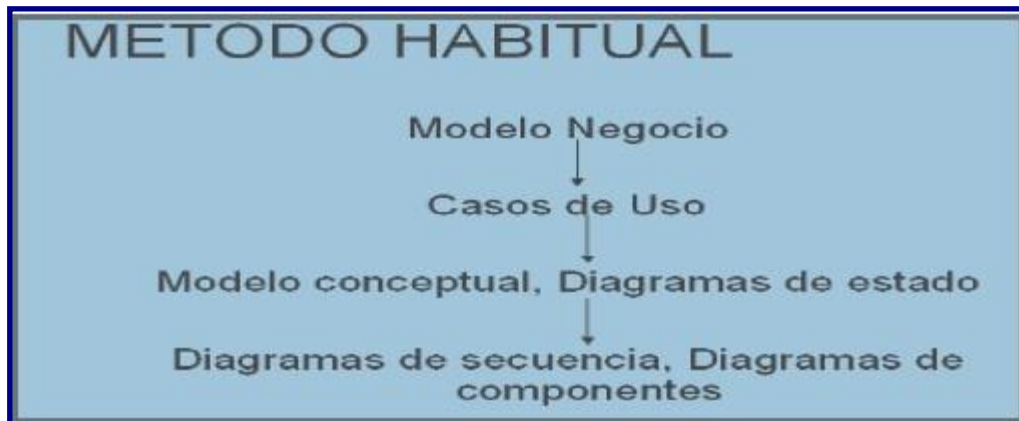
### 3. Metodología para definir actividades de diferente nivel

Una vez definido el objetivo como el producto esperado, se continúa con la generación de actividades y subactividades. Para esto se propone la siguiente metodología que de manera fácil y sencilla muestra los pasos para generar las actividades necesarias para realizar el proyecto. Se deben mencionar las actividades de primer nivel necesarias para el logro del objetivo planteado. Las actividades deben examinarse bajo los siguientes criterios:

1. ¿Existe alguna actividad contenida en otra?
2. ¿Son actividades del mismo nivel jerárquico?
3. ¿Es cada actividad necesaria para el logro del objetivo?
4. ¿El conjunto de actividades son suficientes para el logro del objetivo?

Es importante que el grupo de actividades definan el "cómo" del objetivo del proyecto. Las actividades de primer nivel pueden estar formadas por actividades de segundo nivel y estas por un tercer nivel, hasta donde sea necesario. Lo importante es mantener una estructura lógica del pensamiento al definir nuestras actividades a realizar. La programación de las actividades del proyecto puede realizarse mediante el Diagrama de Gantt, que es un conjunto de barras horizontales que muestra la relación del tiempo y las actividades, mostrando el flujo de las mismas y su avance respecto al tiempo. Otra herramienta importante en la Administración de proyectos es el Diagrama Pert (program Evaluation and Review Technique) dicho diagrama muestra la ruta crítica del proyecto, que es el camino más largo del proyecto, el cual se debe dar seguimiento en cuanto a su realización, es decir, no se debe descuidar la realización de esta ruta. Por último, la planeación del costo tiene como finalidad adaptarse a un presupuesto determinado,

supervisando los gastos de un proyecto mientras encuentra el progreso y evitar gastos excesivos.



#### Los principales componentes del costo son:

- LABOR: Salarios pagados al personal trabajando directamente en el proyecto.
- GASTOS GLOBALES: Costo de los impuestos sobre las nóminas y beneficios suplementarios para todos lo que trabajan directamente en el proyecto por el tiempo invertido.
- MATERIALES: Costo de los renglones comprados para un proyecto.
- ALQUILERE DE EQUIPOS: Costo de alquiler de equipos usados en el proyecto.
- GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES: Costo de la administración y equipo de respaldo.
- GANANCIA: Son las recompensas para la organización al haber entregado un proyecto con éxito.

#### 4. Estructura desagregada del trabajo

Una estructura de desglose del trabajo separa el proyecto en un conjunto de componentes principales que a su vez se aíslan en componentes cada vez más pequeños.

Una EDT centrada en el proceso agrupa las tareas por tipo, no por segmento de proyecto. Dado el alcance del proyecto, no es probable que se trabaje con simultaneidad en todos los segmentos del proyecto. Así mismo, es difícil descubrir que falta alguna actividad. Si se omite alguna actividad, pueden subestimarse los recursos que se necesitan (y, por consiguiente, los costos) o, lo que es peor, puede ocurrir una distorsión en la secuencia de las actividades y, eventualmente, puede fijarse mal la fecha de terminación del proyecto.

Nota: Una EDT centrada en el proceso proporciona poca o ninguna ayuda en la planeación y administración de las actividades que deban ejecutarse. Aquí sólo se analizará como ejemplo equivocado de desglose del proyecto.

Como se indicó antes, la EDT y la lista de actividades que se derivan de ella se desarrollan para determinado nivel de administración, no necesariamente para el

proyecto completo. Los administradores subordinados deben unir sus productos y actividades para obtener productos de mayor calidad; esto es esencial para la coordinación y la integración. Así cada nivel de administración que obtenga éxito tendrá EDT y redes integradas con aquellos que estén por encima o por debajo en la jerarquía administrativa.

