

**¿Qué herramienta nos permite
comenzar a formular el proyecto?**

Semana 4



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Prof. Mildred Zerpa
mildredzerpa@gmail.com

Contenido

4. Formulación del Alcance:

- Conocer como establecer objetivos, metas e indicadores en un proyecto
- Elaboración del alcance del proyecto
- Conocer la herramienta Estructura desglosada de trabajo o EDT/ WBS/ EAT
- Elaborar una estructura analítica de trabajo a fin de organizar la línea base para la evaluación y formulación del proyecto

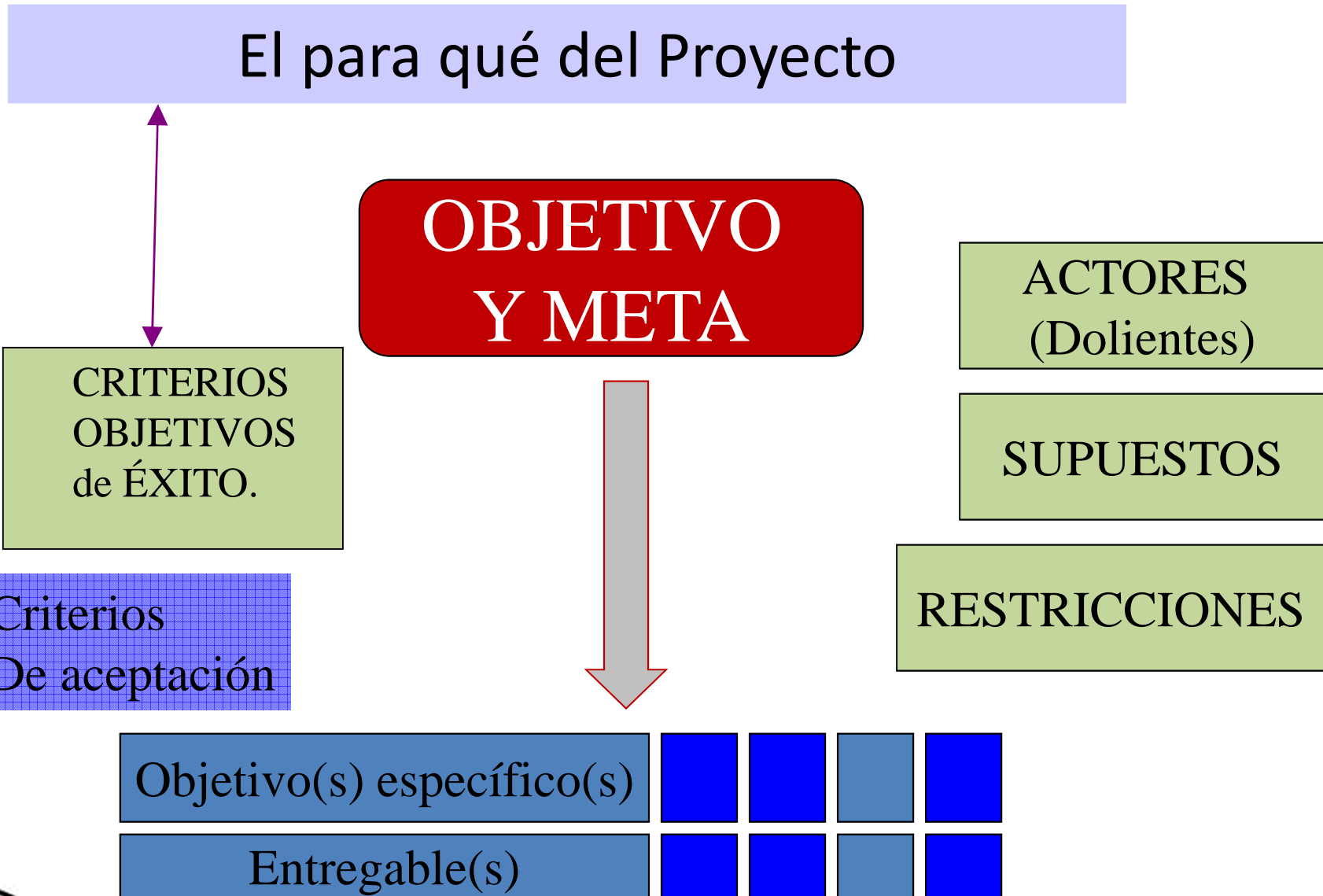


"La habilidad es lo que eres capaz de hacer.
La motivación determina lo que harás. La
actitud determina lo bien que lo harás"

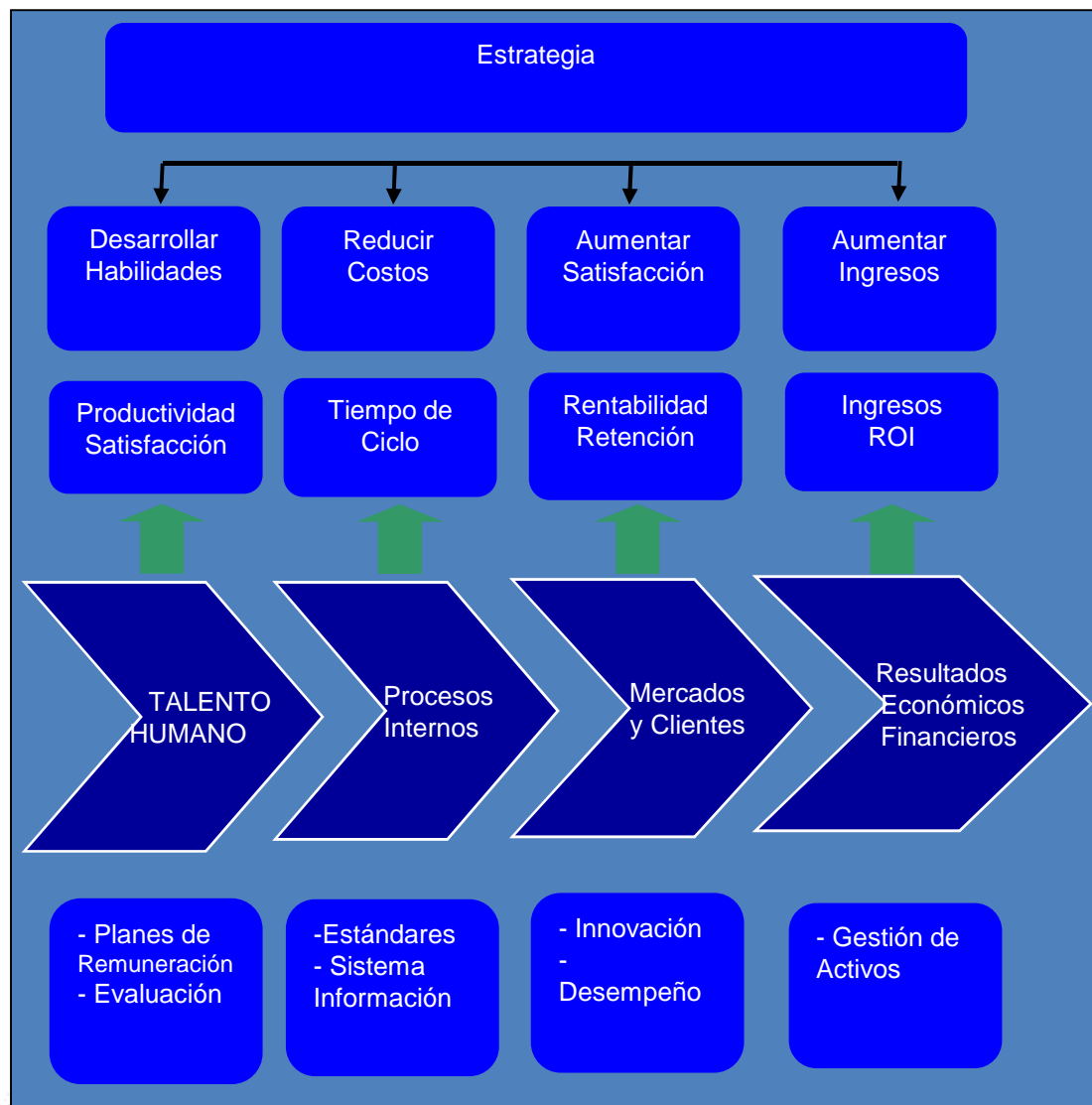
Lou Holtz 2002.



Ahora sí:



Definición y conceptos básicos de proyectos



OBJETIVO, META E INDICADOR:

Establecer la viabilidad de mercado, técnica, económica y/o financiera de una iniciativa de negocios, nuevos o en marcha

En el caso de la evaluación privada, el objetivo central es el incremento del valor promedio esperado de la empresa.

En la evaluación social es el incremento del bienestar promedio esperado de la economía.

En ambos casos los valores promedios deben ser evaluados en un horizonte de largo plazo.



Objetivos específicos

- Se debe definir específicamente **que** debo lograr (en tiempos y/o costos y/o gestión) con la ejecución del proyecto para alcanzar el objetivo general.
- Cada objetivo específico que defina consumirá recursos para alcanzarse. Debe ir asociado a una meta numérica

Características:

- ***Deben ser:***
- concretos, no generales
- verificable imparcialmente que se alcanzó el objetivo
- realistas y alcanzables
- Consistentes con los recursos disponibles o previstos
- Consistentes con los planes, políticas y procedimientos de la empresa
- No excesivamente complejos.



Análisis estratégico los objetivos y metas

- Establece un único resultado a lograr cuantificable (aumentar la producción un **10 %** el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible a través de la meta.
- Es coherente con la misión del proyecto y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Indicadores

- Es la expresión matemática que permite captar datos y compararlos con la meta. Debe existir consistencia de unidad



El Proceso de Formulación de Proyectos



Establecimiento del Alcance

ALGUNOS DATOS...

- Mas del 90% de los proyecto fallan
- 31.1% serán cancelados
- 52.7% costaran 189% mas de lo estimado

Un proyecto en el que no se realiza una definición del alcance en forma correcta, es un proyecto condenado a grandes problemas en su implantación, ejecución y control, por lo que su probabilidad de éxito se reduce considerablemente.



Establecimiento del Alcance

ALCANCE

Los trabajos requeridos para lograr el objetivo del proyecto

“Hacer lo que hay que hacer y no hacer lo que no hay que hacer.”

GESTION DEL ALCANCE

Procesos necesarios para asegurar que se incluye todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente



Establecimiento del Alcance

Alcance del Producto vs Alcance del Proyecto

Alcance del Producto



Especifica y define los productos entregables como consecuencia de la ejecución del proyecto

Alcance del Proyecto



Se refiere a los trabajos necesarios para elaborar los productos según se definieron



Establecimiento del Alcance

La **Gestión del Alcance** incluye:

- **PLANIFICACION DEL ALCANCE:** Desarrollar un plan de gestión del alcance del proyecto
- **DEFINICION DEL ALCANCE:** Desarrollar el enunciado del alcance del proyecto que sirva de base para futuras decisiones a tomar
- **EDT (Estructura Desagregada de Trabajo):** Subdividir los principales productos entregables y el trabajo del proyecto



Establecimiento del Alcance

- **VERIFICACION DEL ALCANCE:** Formalizar la aceptación de los productos entregables completados del proyecto
- **CONTROL DEL ALCANCE:** Asegurar que se dispone de los controles que permiten gestionar los cambios del alcance una vez que se ha fijado el alcance del proyecto



Establecimiento del Alcance

PLANIFICACION DEL ALCANCE



Establecimiento del Alcance

La Planificación del Alcance incluye:

Factores ambientales: incluyen la Cultura de la organización, la infraestructura, los recursos humanos, las herramientas

Activos de la organización: Son las políticas, los procedimientos, información histórica y las guías formales e informales con las que cuenta la organización

Acta de Constitución del Proyecto: Documentación de las necesidades del negocio, justificación del proyecto, requisitos del cliente y del nuevo producto, justificación del proyecto, etc.

Enunciado del Alcance preliminar: Definición del Proyecto

Plan de Gestión del Proyecto: Como se ejecuta, se supervisa y controla, y se cierra el proyecto



Establecimiento del Alcance

Plan de Gestión del alcance del Proyecto

Proporciona orientación sobre como el equipo del proyecto **Definirá, Documentará, Verificará, Gestionará y Controlará** el alcance del proyecto:

- Proceso para preparar el enunciado del alcance detallado
- Proceso para la creación de la EDT
- Proceso para la obtención de la verificación y aceptación del alcance
- Proceso para controlar las solicitudes de cambio al enunciado del alcance



Establecimiento del Alcance

DEFINICION DEL ALCANCE



Establecimiento del Alcance

Enunciado del Alcance del Proyecto incluye:

- **OBJETIVO:** Aquello que se desea lograr con el proyecto. Los objetivos deben cumplir con el estándar SMART (S: Específico, M: Medible, A: Realizable, R: Realista, T: limitado en tiempo)
- **JUSTIFICACION:** La razón por la que se debe realizar el proyecto. Describe los antecedentes, causas, oportunidad, necesidad o la importancia de la realización del proyecto
- **ALCANCE:** Los trabajos requeridos para lograr el objetivo



Establecimiento del Alcance

Enunciado del Alcance del Proyecto incluye:

- **BENEFICIOS:** Lista de beneficios que se espera alcanzar con la implantación del proyecto
- **PREMISAS Y RESTRICCIONES:** Supuestos en los que este plan se basa y algunas restricciones. Ejemplo: presupuesto, equipos, personal, etc.
- **LISTA DE PRODUCTOS:** Entregables que deben ser creados durante el proyecto, incluyendo fechas de entregas y responsables



Estructura desagregada de trabajo (EDT) Work Breakdown Structure (WBS)

Instrumento por medio del cual se va construyendo un diagrama de árbol con todas las actividades asociadas al proyecto, desagregándolas hasta que sean manejables, por lo general hasta llegar a los entregables

Permite definir el Objetivo General, los Objetivos Específicos y las actividades que deben ser realizadas por cada objetivo dentro del proyecto



Estructura Desglosada de Trabajo

BENEFICIOS DE LA EDT

- Mejora la comprensión del trabajo que se va a realizar
- Se minimiza las omisiones
- Clarifica responsabilidades
- Enfoca la atención en la meta y objetivos
- Identifica las tareas
- Es un insumo para la planificación
- Determina el costo total
- Facilita la construcción del cronograma



Estructura Desglosada de Trabajo

- ¿Cómo alcanzo los objetivos específicos?
- ¿Qué debo tener al final del proyecto para decir que cada objetivo específico se alcanzó?
- **Entregables:** Resultados tangibles y verificables que marcan que uno o varios objetivos se alcanzaron.
- Están relacionados con el “cómo” voy a realizar el proyecto.
¿Qué productos voy a entregar para alcanzar el objetivo?
- Ej.: para poder obtener la información de un cliente en menos de 10 segundos puedo tener distintos entregables según como lo implemente:
 - Una biblioteca con un sistema fácil de índice
 - Un software con una base de datos



Elaboración de Estructura

CREAR EDT



Estructura Desglosada de Trabajo

Alcance, WBS, OBS, RAM

- **Alcance:** compendio de todas las tareas a realizar para lograr completar con éxito el proyecto.
- **WBS (Work Breakdown Structure):** descomposición lógica del trabajo a realizar.
- **OBS (Organisation Breakdown Structure):** estructura lógica del equipo de proyecto.
- **RAM (Responsibility Assignment Matrix):** relación entre WBS y OBS

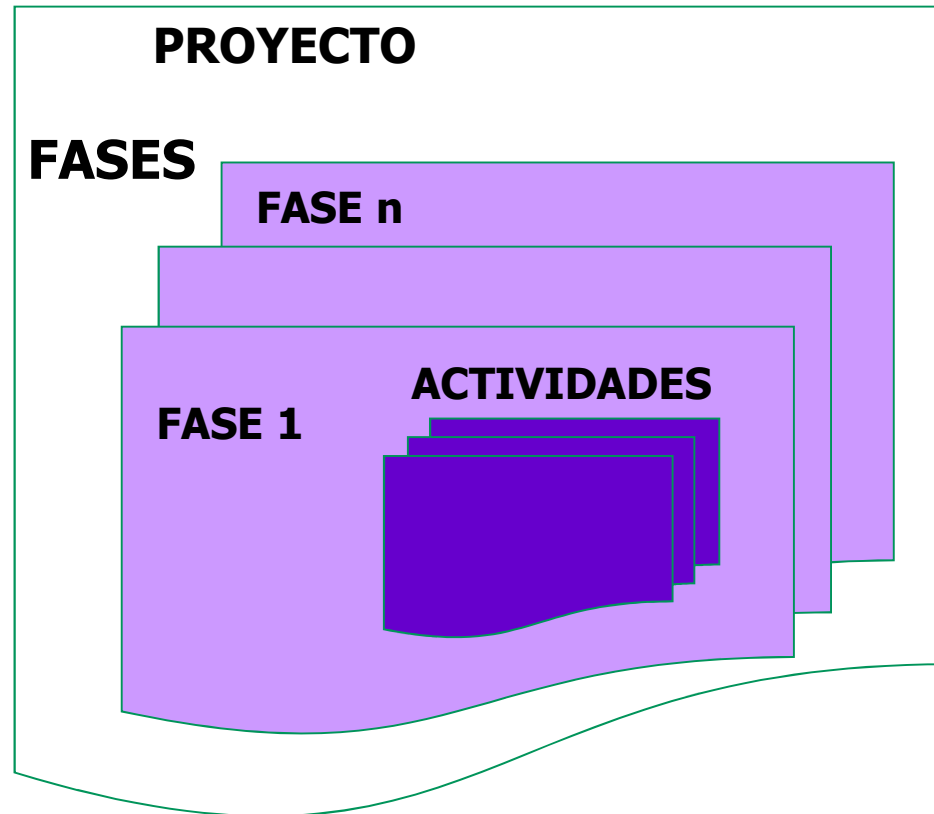


Estructura Desglosada de Trabajo

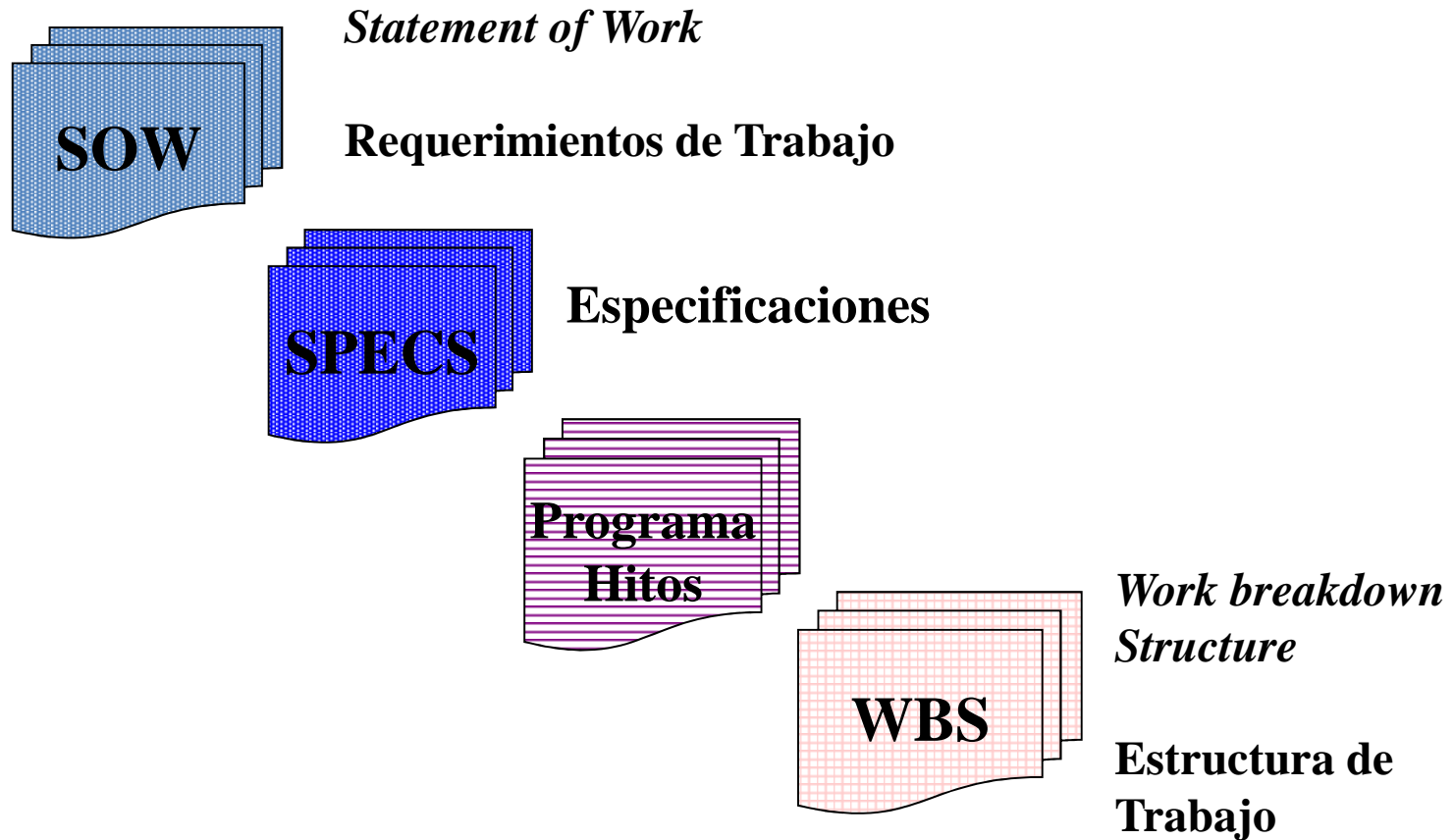
- **Una EDT es una presentación simple y organizada del trabajo requerido para completar el proyecto. Existen muchas maneras de organizar la presentación de este trabajo. Por ejemplo, se puede organizar de acuerdo a los Grupos de Proceso del ciclo de vida del proyecto o de las fases (Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre), mostrando cada fase como un elemento del nivel más alto. Otra forma de organizarla es teniendo en cuenta las responsabilidades funcionales. Algo importante de recordar es que la EDT documenta el alcance del proyecto, no su plan de ejecución**



Estructura Desglosada de Trabajo



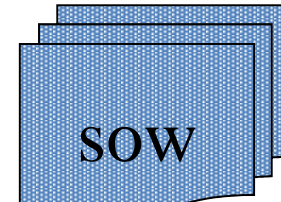
Estructura Desglosada de Trabajo



Estructura Desglosada de Trabajo

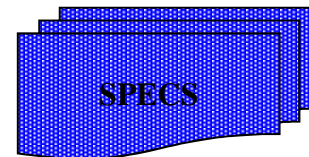
Requerimientos de Trabajo Recomendaciones en su redacción

- es una descripción narrativa del trabajo requerido para el proyecto
- para las contrataciones se usa el CSOW
- es un documento sobre el que deben operarse los cambios
 - Usar un lenguaje preciso
 - Utilizar una estructura y un orden cronológico
 - Diferenciar las áreas por su importancia
 - Describirlas de acuerdo a su importancia
 - No mezclar conceptos:
Tareas especificaciones aprobaciones
 - Requerir la aprobación de terceras partes cuando correspondan



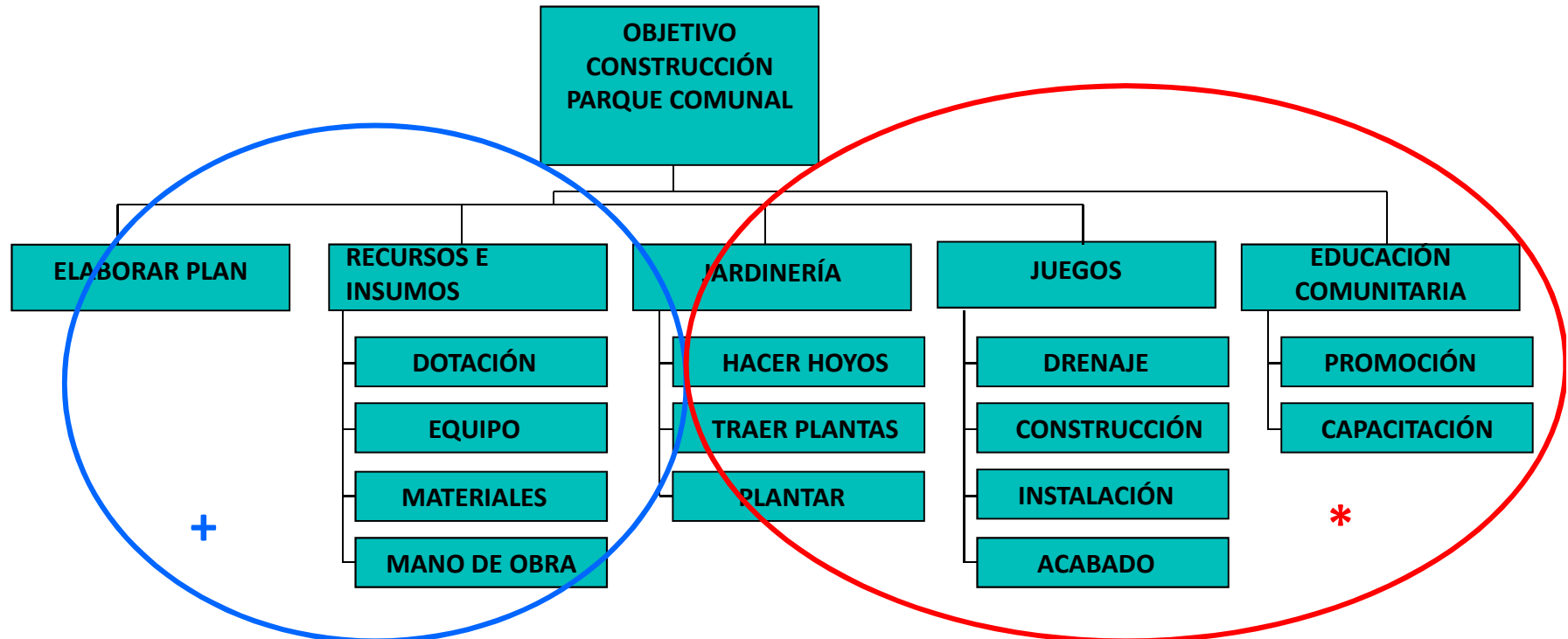
Especificaciones

- es el conjunto de estándares que se establecen como obligatorios para la ejecución de las tareas del proyecto
- condiciones:
 - actualizados
 - precisos
 - completos



Estructura Desglosada de Trabajo

Ejemplo: Construcción del Parque Comunal



Combinación de 2 criterios de organización

* Por producto (por componentes)

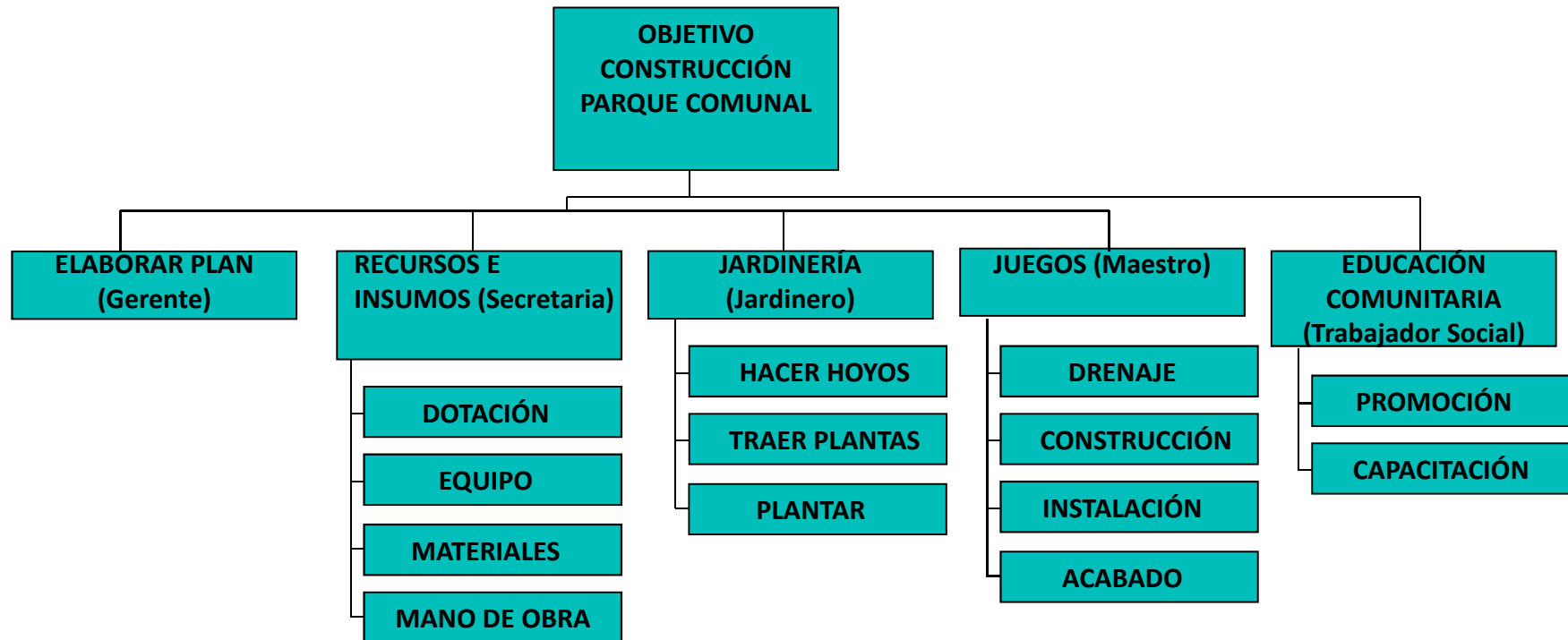
+ Funcional (por actividades afines)



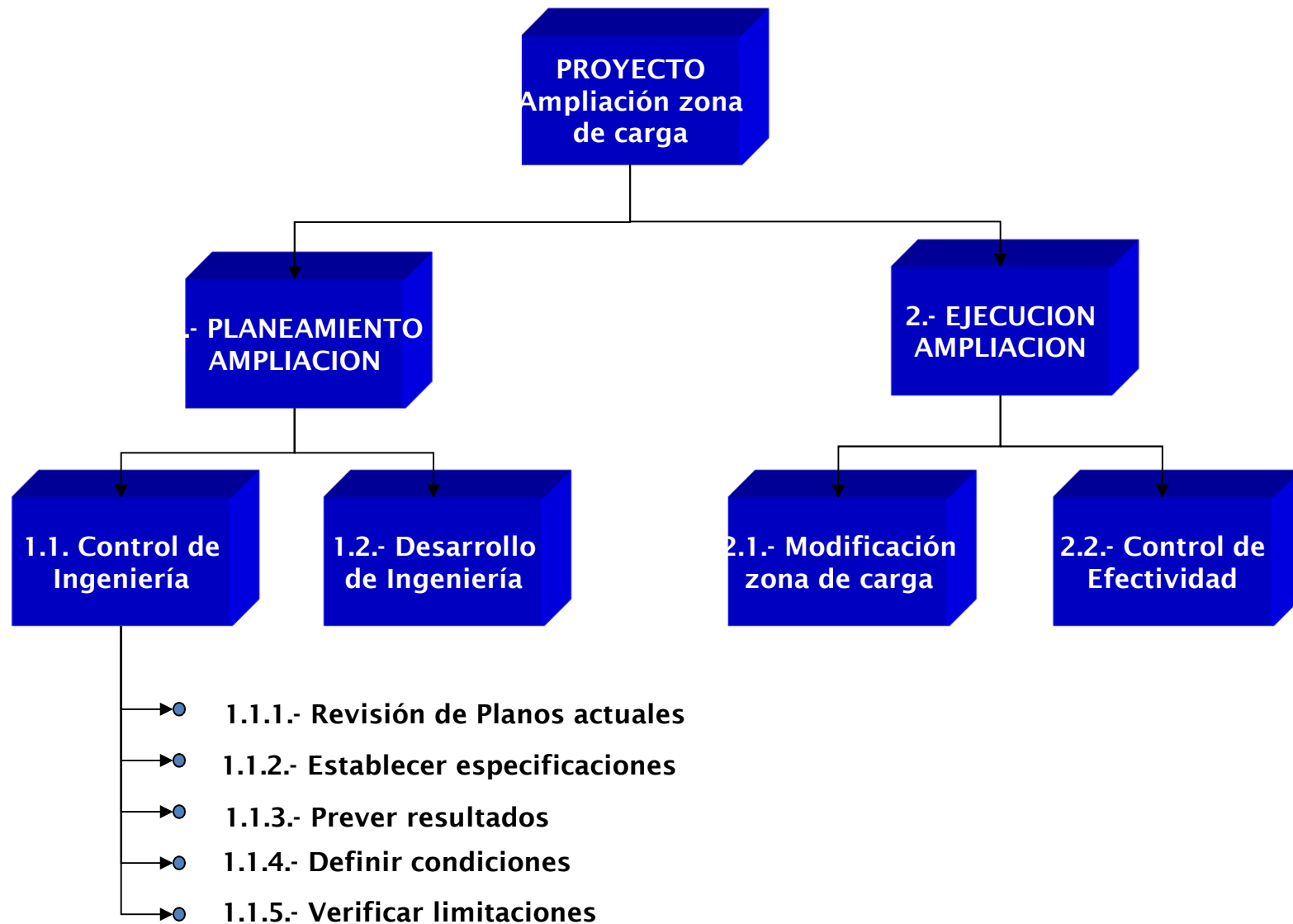
Estructura Desglosada de Trabajo

Asignar responsabilidades

Caso: Construcción del Parque Comunal



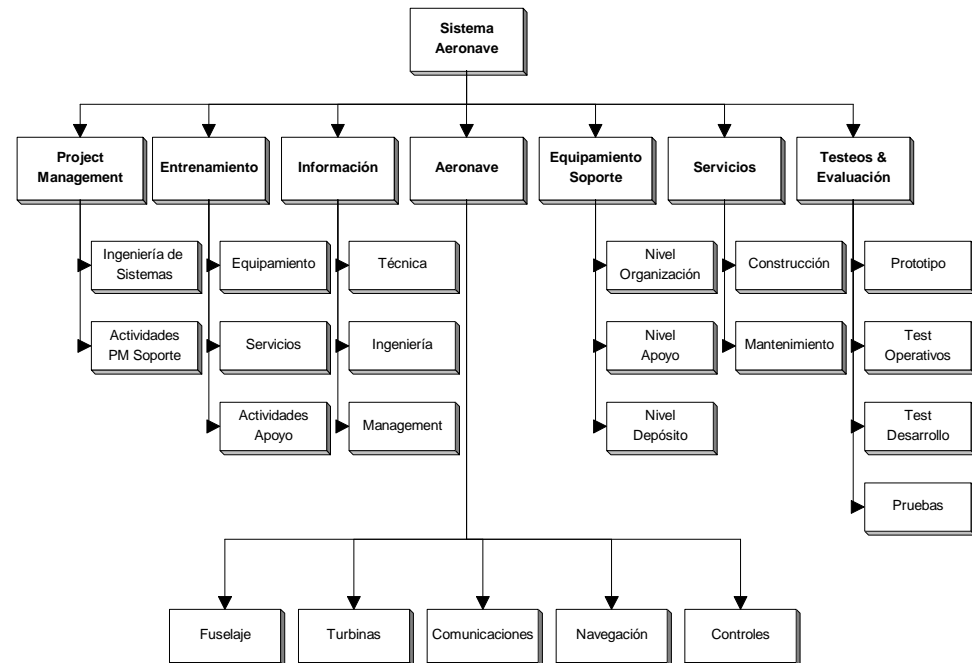
Estructura Desglosada de Trabajo



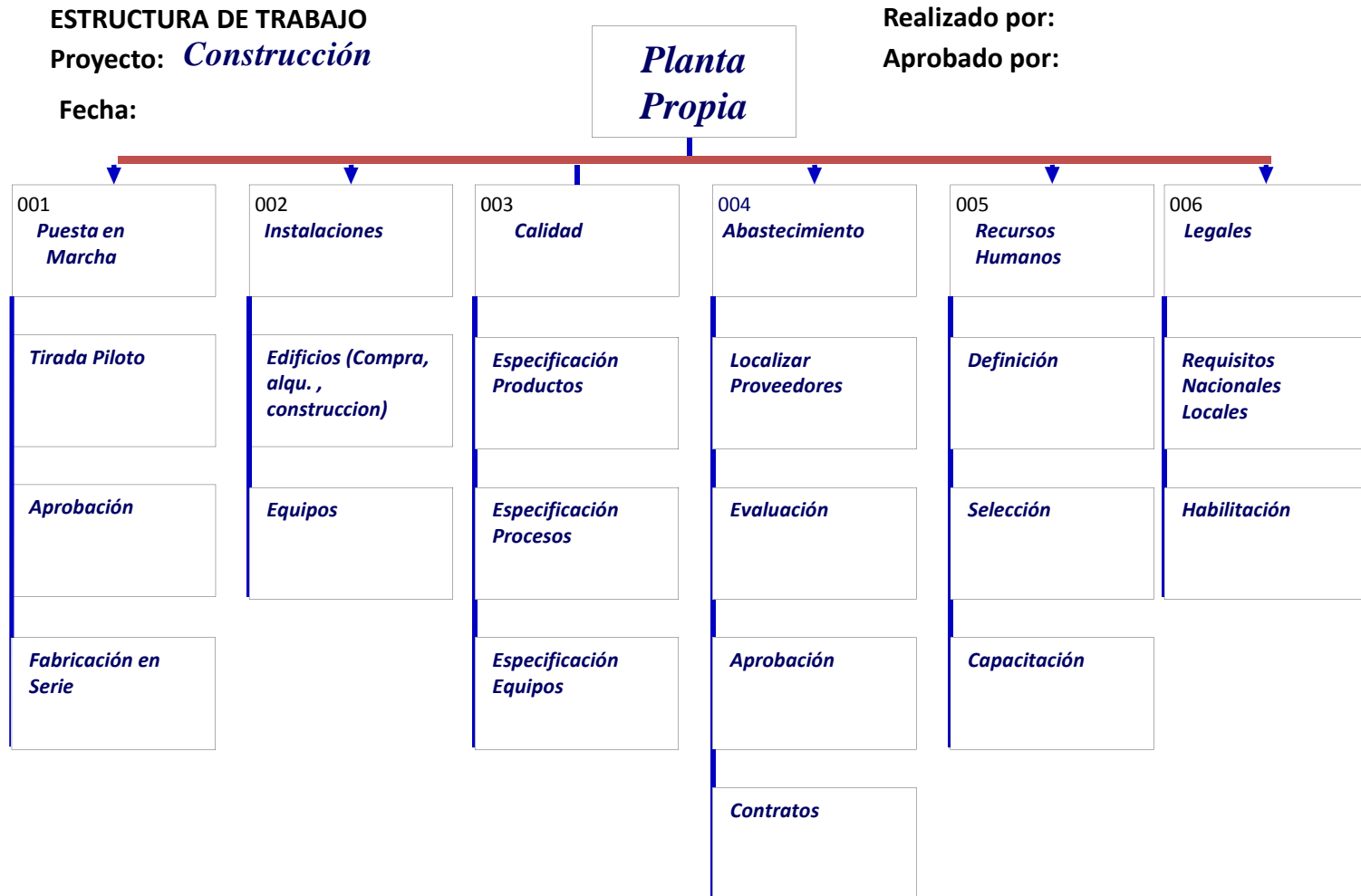
Estructura Desglosada de Trabajo

1.-Desarrollo del Manual de Compras y Procedimientos

- 1.1.-Objetivos del Manual
- 1.2.-Compras de Caja Chica
- 1.3.-Compras Normales
 - 1.3.1.-Materiales Catalogados
 - 1.3.2.-Materiales no catalogados
- 1.4.-Solicitud de cambios y modificaciones
- 1.5.-Evaluación de Proveedores
- 1.6.-Pagos a Proveedores
- 1.7.-Aceptación de mercadería
 - 1.7.1.-Reclamos de faltantes
 - 1.7.2.-Devoluciones
- 1.8.-Aspectos de Seguridad



Estructura Desglosada de Trabajo



Estructura Desglosada de Trabajo

DICCIONARIO DE LA EDT

Paquete No: _____

Alcance de los trabajos: _____

Productos (entregables): _____

Recursos necesarios: _____

Fechas relevantes: _____

Responsable: _____



"Los pequeños actos que se ejecutan son mejores que todos aquellos grandes que se planean"

George E. Marshall 1945

