

Administración de Proyectos II

Lic. Edgar F. Lanestosa
Solórzano

Objetivo General

Que el alumno conozca y aplique los conocimientos sobre administración de proyectos en los aspectos de calidad, comunicación, riesgo e integración del proyecto, con el propósito de que dichos aspectos refuercen el proceso de administración de proyectos.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Unidad I. Administración de la comunicación en el proyecto

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Objetivo

El alumno identificará la función de la comunicación en el proceso de la administración de proyectos, así como su campo de acción y sus alcances dentro del mismo, con el propósito de proveer de información en la toma de decisiones de la gerencia de proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Generalidades

En este marco se incluyen procesos requeridos para asegurar la **generación, colección, diseminación, almacenaje y última disposición** de la información del proyecto de manera oportuna y apropiada. **Provee la relaciones críticas entre personas, ideas e información que son necesarias para el éxito.**

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Incluye ...

- **Planeación de las comunicaciones.** Determina las necesidades de información y comunicación de los partidos interesados: quién necesita información, cuándo la van a necesitar y cómo se les entregará.



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

...

- **Distribución de la información.** Es hacer que la información que se requiere esté disponible para los interesados de manera oportuna.
- **Reportes de desempeño.** Es coleccionar y diseminar información de desempeño. Esto incluye reporte del estatus, medición de avance y pronósticos.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

...

- **Cierre administrativo.** Es generar, recoger y diseminar información para formalizar la fase de terminación del proyecto.

Cada proceso puede involucrar esfuerzo de uno o más individuos o grupos de individuos basado en las necesidades del proyecto. Cada proceso ocurre por lo menos una vez en cada fase del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Planeación de la comunicación

La **identificación** de las necesidades de información de los partidos interesados y la **determinación** de un medio apropiado para cumplir con esas necesidades es un factor importante para el éxito del proyecto.

La planeación de la comunicación está muchas veces ligada íntimamente con la planeación organizacional ya que la estructura organizacional del proyecto tendrá un efecto importante sobre los requerimientos de comunicación del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Entradas a la planeación de las comunicaciones

- **Requerimientos de comunicación**
- **Tecnología de las comunicaciones**
- **Restricciones**
- **Suposiciones**



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Requerimientos de comunicación

Son la suma de los requerimientos de información de los partidos interesados del proyecto. Son definidos al combinar el **tipo** y **formato** de la información requerida con un análisis de valor de esa información.

Los recursos de proyectos **se deben gastar solo sobre una** comunicación de información que contribuye al éxito o donde una falta de información puede llevar al fracaso.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Información típicamente requerida

- **Relaciones de responsabilidad** entre la organización del proyecto y los partidos interesados.
- **Disciplinas, departamentos y especialidades** involucradas en el proyecto.
- **Logística** de cuántos individuos estarán involucrados en el proyecto y en qué locaciones.
- **Necesidades de información externa** (comunicaciones con los medios)

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Tecnología de las comunicaciones

Las **tecnologías o métodos** usados para transmitir información **desde y para miembros** entre los elementos del proyecto pueden variar significativamente: desde **conversaciones breves a reuniones extendidas**, desde **documentos escritos simples hasta cronogramas y bases de datos en línea inmediatamente accesibles**.

Factores de tecnología en las comunicaciones

- **La inmediatez de la necesidad de información.** Información actualizada y disponible en cualquier momento.
- **Disponibilidad de tecnología.** ¿Funcionan los existentes o es necesario cambiarlos?
- **El staffing esperado del proyecto.** ¿Los sistemas de comunicación son compatibles con la experiencia y habilidad de los participantes o requieren capacitación?
- **La duración del proyecto.** ¿Cambiará la tecnología antes de que el proyecto concluya y obligue a cambiarla?

Restricciones

Son factores que van a **limitar** las opciones del equipo administrativo del proyecto. Si se van a procurar recursos sustanciales del proyecto se deberá dar más consideración a la información del manejo del contrato.

Cuando un proyecto sea ejecutado bajo contrato, existen muchas veces **provisiones contractuales específicas** que afectan la planeación de las comunicaciones.

Suposiciones

Son factores que, para procesos de planeación, serán consideradas como verdaderas, reales, o ciertas. Las suposiciones generalmente involucran un grado de riesgo.



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Herramientas y técnicas para la planeación de las comunicaciones

■ **Análisis de los partidos interesados.** Las necesidades de información deben ser analizadas para desarrollar una vista lógica y metodológica de sus necesidades informativas y fuentes para cumplir con esas demandas.

El análisis debe considerar **métodos** y **tecnologías apropiadas** para el proyecto que puedan proveer la información que se necesita. Se debe tener cuidado con malgastar recursos en información innecesaria o tecnología inapropiada.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Salida del Plan de administración de las comunicaciones

Puede ser formal o informal, altamente detallado o de contexto amplio, basado en las necesidades del proyecto. Es un elemento subsidiario del plan general del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

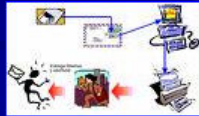
El plan provee ...

- Una estructura de colección que archiva qué **detalles** y **métodos** serán usados para **recolectar** y **archivar** varios tipos de información.
- Una estructura de distribución detallando a **quién** la información fluirá, qué **métodos** serán usados para **distribuir** los tipos de información.
- Una **descripción** de la información a ser distribuida, incluyendo **formato**, **contenido**, **nivel de detalle** y **definiciones** que serán usadas.
- Programaciones de producción mostrando **cuándo** cada tipo de información será producida.
- Métodos para **accesar** información entre comunicaciones programadas.
- Un método para la **actualización** y **refinación** del plan de administración de las comunicaciones a medida que el proyecto **progresa** y se **desarrolla**.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Distribución de la información

Involucra hacer que la información que se necesita del proyecto esté disponible para los **partidos interesados del proyecto de manera oportuna**. Incluye implementar el plan de administración de las comunicaciones así como responder a **pedidos inesperados de información**.



F. Lanestosa Solórzano

Entradas a la distribución de información

- **Resultados de trabajo**
- **Plan de administración de las comunicaciones**
- **Plan del proyecto**



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Herramientas y técnicas para la distribución de la información

■ **Habilidades de comunicación.** Son usadas para el intercambio de información, que debe ser clara, no ambigua y completa para que se reciba de manera correcta y se confirme que se entendió perfectamente. Tiene muchas dimensiones:

- Escrita y oral, hablar y escuchar.
- Interna (dentro) y externa (clientes, medio, público)
- Formal (reportes) e informal (memos, conversaciones)
- Vertical (arriba abajo) horizontal (compañeros)

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

...

■ **Sistema de retorno de la información.** La información puede ser compartida por miembros del equipo a través de varios métodos que incluyen sistemas manuales de archivar, bases de datos de texto electrónicas, software y sistemas que permiten acceso a documentación técnica tales como dibujos de ingeniería.



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

...

■ **Sistemas de distribución de la información.** La información puede ser distribuida usando una variedad de métodos que incluyen reuniones de proyecto, distribución de copias duras de documentos, acceso compartido a bases electrónicas de datos en red, fax, correo electrónico, correo de voz y video conferencias.



Edgar F. Lanestosa Solórzano

Salidas de la distribución de la información

- **Archivos del proyecto.** Estos pueden incluir correspondencia, memos, reportes y documentos que describen el proyecto. Esta información debe, en la medida que sea posible y apropiada, ser mantenida en una forma organizada. Los miembros del equipo de proyecto pueden mantener archivos personales en un cuaderno del proyecto (bitácora)

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Reportes de desempeño

Involucran coleccionar y diseminar información de desempeño de manera que se pueda proveer a los partidos interesados con información sobre cómo los recursos están siendo utilizados para cumplir con los objetivos del proyecto. Incluye

- **Reportes de estatus.** ¿Cómo se encuentra el proyecto?
- **Reportes de progreso.** ¿Qué es lo que se ha completado?
- **Pronósticos.** Predecir el futuro estatus y progreso

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Entradas a los reportes de desempeño

- **Plan del proyecto.** Líneas que serán cuantificadas para medir el desempeño del proyecto.
- **Resultados de trabajo.** ¿Qué entregas han sido total o parcialmente completadas? ¿en qué costo se ha incurrido o comprometido? La información debe ser precisa y uniforme.
- **Otros archivos del proyecto.** Otros documentos que contienen información pertinente al contexto del proyecto que debe ser considerada cuando se evalúa el desempeño del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Herramientas y técnicas para los reportes de desempeño

- **Comités de desempeño.** Son reuniones que se sostienen para cuantificar el estatus del proyecto o su desempeño.
- **Análisis de varianza.** Es la comparación de resultados reales contra los esperados.
- **Análisis de tendencia.** Evaluar resultados sobre el tiempo para determinar si se está mejorando o no.
- **Análisis de valor ganado.** Método más comúnmente usado para evaluar el desempeño. Integra alcance, costo y medición de la programación.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Valor ganado involucra:

- **El presupuesto.** También llamado costo presupuestado de valor ganado. Porción del costo estimado aprobado que se destinará en la actividad durante un periodo dado.
- **El costo real.** Total de costos directos e indirectos en los que se incurrieron en realizar trabajo en la actividad en un periodo dado.
- **El valor ganado.** Porcentaje del presupuesto total igual al porcentaje de trabajo realmente terminado.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Salidas de los reportes de desempeño

- **Reportes de desempeño.** Organizan y totalizan la información recogida y presentan resultados de cualquier análisis.
- **Solicitudes de cambio.** El análisis de desempeño del proyecto muchas veces generan solicitudes para cambiar algún aspecto del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Cierre administrativo

Consiste en verificar y documentar los resultados del proyecto para formalizar la aceptación del producto del proyecto por el patrocinador, cliente o comprador. Incluye la colección de archivos del proyecto, asegurándose que éstos reflejan las especificaciones finales, el análisis de éxito y efectividad del proyecto y archivando tal información para uso futuro.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Entradas al cierre administrativo

- **Documentación de la medición de desempeño.** Toda documentación producida para gravar y analizar el desempeño del proyecto incluyendo los documentos de planeación que establecieron el marco de trabajo para la medición del desempeño, deben de estar disponibles para su revisión durante el cierre administrativo.
- **Documentación del producto y del proyecto.** Planos, especificaciones, dibujos, archivos electrónicos, etc.
- **Otros archivos del proyecto.**

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Herramientas y técnicas para el cierre administrativo

Para esta fase se utilizan las mismas herramientas que para el reporte de desempeño del proyecto.



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Salidas del cierre administrativo

- **Archivos del proyecto.** Un juego completo de archivos del proyecto indexados deberá ser preparado para su archivación por los partidos apropiados.
- **Aceptación formal.** Documentación que el cliente o patrocinador ha aceptado para el producto del proyecto (o fase) deberá ser preparada y distribuida.
- **Lecciones aprendidas.**

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Herramientas útiles para la comunicación

- **Matriz de comunicación**
- **Calendario de eventos**
- **Estatus semanal**
- **Reporte mensual**



Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Matriz de comunicación

- Se utiliza para **mantener informados** a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva. Facilita la toma oportuna de decisiones y la tranquilidad de los involucrados.
- **Incluye** la lista de reportes de avance y contenidos, documentos de planeación relevantes, lista, periodicidad y medio de la distribución.
- Se diseña durante la planeación y se actualiza a lo largo del proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Ejemplo

Matriz de comunicación	Estatus semanal	Reporte mensual	Minutas de juntas internas	Órdenes de cambio
Involucrado	Rol en el proyecto	Sem	Men	Otro
Consejo directivo	@		@	
Enrique González	@		*	
Mauricio torres	@	* 	@	
Laura garza	@		@	
Arquitecto	@			
Contratistas y proveedores	@			

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Sugerencias

- Para el **directivo** la información debe ser concisa, relevante y gráfica. Para el **patrocinador, el equipo y los miembros** debe ser detallada para fines de control.
- **No asuma** que la persona que recibe un reporte lo ha leído o entendido.
- Si su contraparte no sabe qué reporte requerirá, ofrezca alternativas de formatos para que identifique la información que desea recibir.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Calendario de eventos

- Permite una **visión gráfica** completa de los eventos más importantes a lo largo del calendario del proyecto, facilitando la integración de sus objetivos.
- **Incluye** fechas de: reuniones, pagos, trámites de facturas, fechas de entregables parciales, etc.
- Señalar cada evento relevante en un calendario con todo el proyecto.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Estatus semanal

- Permite **confirmar prioridades** semanalmente, presentando un indicador de tiempo, costo, riesgo, abastecimiento, cambios y avances generales.
- **Incluye** prioridades de la semana y plan de acción, qué debe hacerse la próxima semana, áreas de oportunidad, WBS resumido, fechas clave, lecciones aprendidas, cambios relevantes, etc.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano

Reporte mensual

- Informa mensualmente a los involucrados clave y al cliente **sobre el desempeño** del proyecto y presenta recomendaciones sobre tendencias, áreas de oportunidad y prioridades.
- **Incluye** logros, desviaciones, recomendaciones, acciones correctivas, áreas de oportunidad, riesgos, tendencias, prioridades, estatus de definición de alcance, estatus de tiempo, estatus del presupuesto, estatus de calidad.

Lic. Edgar F. Lanestosa Solórzano
