Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle

GyEPRO

Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos

Este material es propiedad de Gyepro® – Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

Facultad de Ciencias de la Administración

Manual Resumido de Gestión de Proyectos

LEONARDO SOLARTE PAZOS*

GESTION DE PROYECTOS
NOTAS DEL CURSO
SANTIAGO DE CALI, 2.001

La producción intelectual aquí presentada cita y referencia las fuentes originales utilizadas en el documento. Si el lector desea citar nuestros contenidos debe respetar los derechos de propiedad intelectual establecidos por la ley.

* Profesor e investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle en el área de gestión de proyectos. Candidato doctorado HEC – U. de Montréal. Miembro fundador de la red interamericana de Proyectos. Ha trabajado como consultor de organizaciones de Desarrollo en Sur y Centroamérica en el diseño y montaje de sistemas de gestión y evaluación de programas y proyectos, así como en organizaciones públicas y privadas del país.

El Seguimiento del Proyecto

El seguimiento del proyecto

Monitorear un proyecto es un proceso mediante el cual se recibe y procesa información sobre variables criticas con el objeto de conocer en cualquier instante el estado del proyecto, preveer desviaciones y tomar decisiones correctivas.

El sistema de monitoreo provee los elementos necesarios para realizar el seguimiento del proyecto. Un sistema de monitoreo de proyectos se puede concebir como un sistema de información. El diseño del sistema de monitoreo debe hacer parte del diseño del proyecto durante la fase de planificación.

Las características de un sistema de monitoreo dependen de:

1. Características y tipo de proyecto
2. El negocio en el que se mueve la organización
3. Requerimientos particulares de la organización
4. El estilo de gerencia que se aplica en el proyecto
5. Los requerimientos de los clientes del proyecto

Las áreas de monitoreo del proyecto pueden ser:

- Cumplimiento de objetivos
- ejecución de actividades (avance)
- Ejecución del presupuesto
- Utilización de recursos
- Nivel de entrega de productos
- Calidad del proyecto y sus productos

El Proceso de Construcción de un Sistema de monitoreo incluye:

1. Definición de áreas de interés de seguimiento.
2. Definición de requerimientos de información y niveles de decisión.
3. Definición de indicadores
4. Diseño de mecanismos de recolección y procesamiento de información.
5. Diseño del flujo de información.
6. Definición de procedimientos para manejo del sistema
7. Entrenamiento del personal en el manejo del sistema

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

EL MONITOREO Y EL CONTROL:

LA PLANIFICACION DEL CONTROL

- Lo que hay que controlar
- Los métodos y herramientas de medida
- la frecuencia de las medidas

EL MONITOREO

- Medidas del estado del proyecto
- Comparación de las medidas con las previsiones
- Identificación de las desviaciones significativas

EL CONTROL

- Análisis de las desviaciones
- Extrapolaciones
- Identificación de los correctivos

Ciclos de monitoreo y ajuste

El ciclo del progreso normal del proyecto

El ciclo de resolución de problemas

El ciclo del cambio

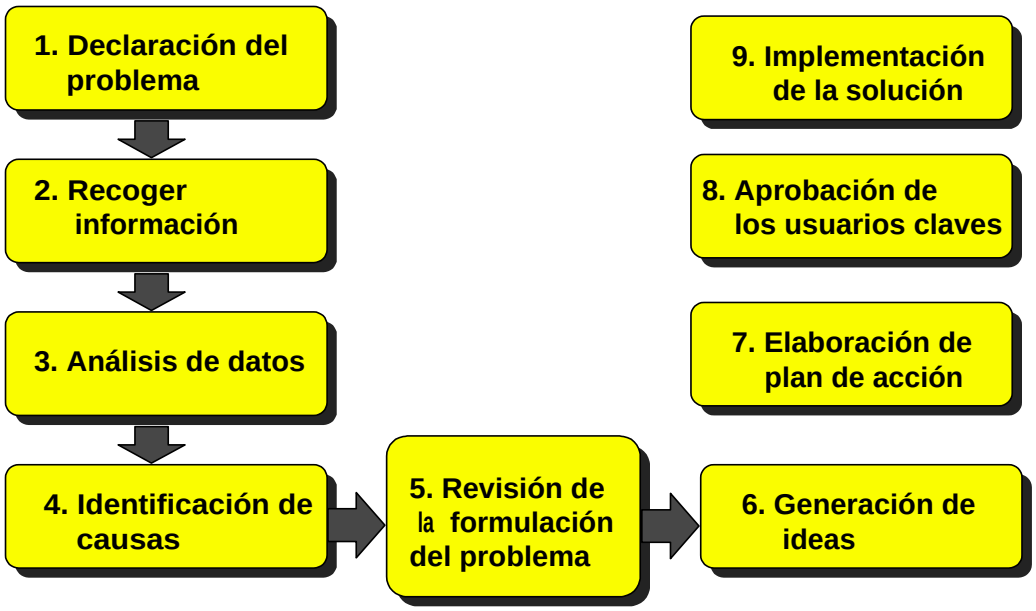
Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

El ciclo del progreso normal

Preguntas para encontrar problemas durante la ejecución:

- Se está planeando correctamente el trabajo ?
- Son las programaciones precisas ?
- Ha sido algo olvidado, ignorado o asumido ?
- Los costos corresponden al presupuesto ?
- Tienen suficientes habilidades los participantes ?
- Estan los individuos sobrecargados en su trabajo ?

El ciclo de solución de problemas



Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

El ciclo del cambio

- Los cambios afectan el presupuesto y el cronograma ?
- Los cambios limitan el alcance de los objetivos ?
- Los cambios sugieren que los objetivos deben ser modificados ?
- Los cambios crean las necesidad de mas recursos ?
- Los cambios tienen implicaciones en otros proyectos ?
- Debe el proyecto sostenerse como está o debe ser sometido a total revisión ?
- Debe el proyecto abortarse ahora ?

El control de actividades

- Analizar los resultados durante un periodo dado para cada actividad.
- Estimar los recursos requeridos para completar la actividad.
- Determinar el nivel de trabajo completado, la varianza y el valor adquirido.
- Determinar el número de días necesarios para completar la actividad.
- Tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.
- Hacer un informe al gerente del proyecto.

GRADO DE AVANCE DE LAS ACTIVIDADES, COMO MEDIRLO:

- El número de unidades realizadas. Ej. Diseños, cantidades.
- Valor predeterminado asociado al final de una etapa (pasos)
- Repartición predeterminada por el periodo. Ej. Actividades continuas tales como la gestión del proyecto.
- Evaluación subjetiva en cada periodo.

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

El control de la utilización de los recursos

El valor adquirido:
El valor adquirido ("Earned value") es el valor, en términos monetarios, del grado de progreso real del trabajo que hay que realizar en función del presupuesto previsto.

La medida del valor adquirido

VA= Presupuesto x Grado de progreso o
VA= Presupuesto - Dinero para completarlo

Productividad

$$PH = \frac{\text{Valor adquirido}}{\text{Presupuesto previsto}}$$

$$PC = \frac{\text{Valor adquirido}}{\text{Costos reales}}$$

Preguntas para el control de costos

- Cuáles son los costos actuales del proyecto a la fecha?
- Cómo son los costos actuales del proyecto a la fecha comparados con los planeados?
- Qué trabajo se ha completado a la fecha?
- Cómo se comparan los costos del trabajo terminado a la fecha con los costos planeados de esa cantidad de trabajo?
- Basados en la información actual, al terminar el proyecto cómo será la desviación de los costos totales con respecto a los costos planeados.

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

El Control de calidad

El conjunto de acciones que permiten garantizar la conformidad:

- De los planos y presupuestos con los objetivos y las necesidades
- De las obras con los planos y presupuestos

Dos tipos de acción

A) La planificación de la calidad, es decir puesta en aplicación de un programa de seguro de calidad cubriendo:

- El diseño
- Los suministros
- La ejecución

Establecer normas de calidad de los productos comprados o de los resultados para producir, siguiendo las necesidades y con un informe calidad/costo deseado.

Ejemplos de normas:

- Especificaciones del rendimiento del producto
- Características físicas del producto
- Normas de seguridad durante la realización

B) El control de calidad, es decir, la verificación del respeto de las normas de calidad por inspección y otros métodos de evaluación.

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

Informe de avance para gerencia

Contenido Básico

***Tipos de Informe**:*
***RUTINARIOS**:*

a. Avance de actividades
b. Financieros
c. Control de recursos (humanos, materiales, etc)
d. Especializados (medición de indicadores, temas específicos)

***EXCEPCIONALES**:*
Informe de situaciones críticas presentadas.

Contenido básico de un informe

1. **Fecha**
2. **Nombre del proyecto**
3. **Gerente del proyecto**
4. **Departamento**
5. **Actividades programadas**
6. **Duración planificada de actividades**
7. **Fecha de inicio y conclusión programadas de actividades**
8. **Estado de actividades programadas**
9. **Tiempo real de ejecución**
10. **Fecha de inicio real - fecha de conclusión real**
11. **Desviaciones presentadas en cada actividad**
12. **Acciones tomadas**
13. **Actividades siguientes y plan de implementación (reprogramación, duración, fecha de inicio, fecha de conclusión)**
14. **Comentarios generales**
15. **Aprobaciones**

Ejemplo de formato:

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

Nombre del Proyecto:						Dep:		Gerente:	
Periodo Reportado:						Fecha:			
Actividades Programadas	Estado	Duración		Fecha Inicio		Fecha Conc.		Desviaciones presentadas	Soluciones
		Prog.	Real	Prog	Real	Prog.	Real		

Observaciones generales:

Firma:	
Aprobación:	Sugerencias de quien aprueba:

Convenciones del Estado del proyecto:
NI - No iniciado
TE - Terminado
EJ - En ejecución normal
ER - En ejecucion retrasada
ED - Ejecución detenida – problemas

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

BIBLIOGRAFÍA GENERAL DEL CURSO DE GERENCIA DE PROYECTOS UNI VERSIDAD DEL VALLE 2001

Baca Urbina, Gabriel. (2000). *Evaluación de Proyectos*. Cuarta edición. Edit. Mc Graw – Hill.

Baguely, Philip (1996). *Como gestionar proyectos con éxito*. Barcelona: Ediciones Folio.

Baker, Sunny; Baker Kim (1999). *Administre sus Proyectos*. México: Prentice Hall.

Burke, Rory (1994). *Project Management Planning and Control*, Second Edition, John Wiler and Sons, Chischester, UK.

Cerda Gutiérrez, Hugo (1994). *Cómo Elaborar Proyectos.* Bogotá: Colección Mesa Redonda MAGISTERIO.

Cleland D.; King W.R. *Manual para la administración de proyectos*. Editorial CECSA, México 1990.

Companys Ramón, Corominas Albert (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona: Marcombo S.A.

Drudis, Antonio. *Planificación, Organización y Gestión de Proyectos*. Ediciones Gestión 2.000. S.A., Barcelona.

Erossa M., Victoria E. (1999). *Proyectos de Inversión en Ingeniería, su metodología.* México: Ed. Limusa, Grupo Noriega Editores.

Fontaine, Ernesto (1998). *Evaluación Social de Proyectos.* Bogotá: Ed. Alfaomega – Univ. Católica de Chile.

Godet, Michael (1995). *De la anticipación a la acción*. México: Ediciones Alfaomega S.A.

Guido, Jack; Clements, James (1990). *Administración Exitosa de Proyectos*. Buenos Aires: Internacional Thompson Editores, S.A.

Graham, Robert J.; Englund, Randall L. *Administración de proyectos exitosos*. *Fundamentos para los gerentes de proyectos*. Prentice Hall. Mexico 1999.

Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. *Papeles de Trabajo*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2004-2006.

Haynes, Marion E. (1992). *Administración de Proyectos. Desde la idea hasta la implantación*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Hernández H.; Hernández V. (2000). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Ed. ECAFSA.

ILPES. *Guía para la presentación de proyectos*. Grupo de Cultura Económica.

Keith Lockier, James Gordon (1984). *Critical Path Analysis*. Pitman Publishing - London. UK.

Lefebvre, Rejean (1993). *Notas de Clase: Gestión de Proyectos*. Cali: Universidad del Valle

Lock, Dennis (1992). *Project Management*. Fifth Edition. England: Gower Publishing Company Limited.

Lockyer, Keith; Gordon, James (1991). *Critical Path Analysis and other Project Network Techniques*. Fifth Edition. Londres: Pitman Publishing.

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio

Mendez L., Rafael A. (1996). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* Bogotá: Ed. Fotolito Herbol Ltda.

Miranda, Juan José (1999). *Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y Evaluación*. 3ª Edición. Bogotá: Ed. MM.

Mokate, Karen Marie. CASTRO RODRIGUEZ, Raúl (1996), (1998). *Evaluación Económica y Social de proyectos de inversión*. Bogotá: Facultad de Economía. Edit. Uniandes.

Mokate, Karen Marie (1998). *Evaluación Financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Facultad de Economía. Edit. Uniandes.

Overseas Development Administration, ODA (1995). *A Guide to Social Analysis for Projects in Developing Countries*. Londres: HMSO.

Piedrahita M. (1998). *Santiago Gerencia de Proyectos. Una visión integrada.* Segunda edición. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

PMBOK - Guide. Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMI – Pennsylvania EUA. 2004.

Puerta Z. Antonio (1997). Evaluación y Sistematización de Proyectos Sociales. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.

Rabey, Gordon (1994). *Cómo Supervisar un Equipo.* Barcelona: Ediciones Folio S.A.

Sanín A., Héctor (1992). *Manual de Administración de Proyectos de Desarrollo Local, volumen III: Ejecución y Gerencia y Guía del Instructor*. Quito: IULA – CELCADEL.

Sanín A., Héctor (1996). Manual del Instructor para cursos sobre el ciclo de los proyectos de desarrollo local. Quito: IULA - CELCADEL Programa regional de capacitación y apoyo institucional a los gobiernos locales de América Latina y el Caribe, PCM. Banco Interamericano de Desarrollo.

Sapag Nassir (1993). Criterios de Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill.

Sapag Nassir; Sapag, Reinaldo (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. Cuarta edición. Santiago de Chile: Ed. Mc Graw Hill.

Solarte P, Leonardo (1994), (1999). *Notas de Clase: Gestión de Proyectos*. Cali: Universidad del Valle.

Trevor L.Young (1993). *Implementing Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK

Trevor L.Young (1993). *Planning Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK

Trevor L.Young (1993). *Leading Projects*. Edit. The Industrial Society. London. UK

Urbina Baca. (1990). Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill.

Varela Rodrigo. Evaluación Económica de Inversiones. Edit. Norma.

Varela V., Rodrigo (1997). *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión.* Bogotá: Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia S.A.

Weiss W. Joseph; Wysocki, K. Robert (1994). *Dirección de Proyectos. Las fases de su desarrollo.* Edit. Addison – Wesley Iberoamericana, S.A. U.S.A.

Este material es propiedad de Gyepro® - Universidad del Valle 2001
Prohibido su uso o reproducción total o parcial por cualquier medio