

# PMI Tour Cono Sur Mendoza

**Sábado, 7 de Noviembre de 2009**



**TOUR CONO SUR**



# **APLICACIÓN DE MEJORES PRACTICAS DE PROJECT MANAGEMENT EN GOBIERNO**

**Ana María Rodríguez, MSE, PMP**  
Corresponsal de PMForum en Argentina

- **Master of Science in Engineering (MSE)** en Project Management, Universidad de Texas en Austin (USA)
- Project Management Professional (**PMP**) certificada por el Project Management Institute (PMI).
- **Ingeniera Civil** de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Fundadora y Gerente de ERA Project Management, empresa consultora en Project Management.
- Docente de Project Management
- Desde el año 2002 hasta el año 2005, implementó y dirigió la PMOffice del Programa Rosario Hábitat de la Municipalidad de Rosario, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

email: [ana.rodriguez@erapm.com.ar](mailto:ana.rodriguez@erapm.com.ar)

- Características de los proyectos de Gobierno
- Beneficios de implementar mejores prácticas de PM en Gobierno
- Ejemplo de mejores prácticas en PM
- Conclusiones
- Bibliografía

**Los proyectos son el mecanismo para implementar políticas de gobierno; su adecuada implementación genera mejores resultados y más beneficios para la población**



**Programa Rosario Hábitat- Proyecto Empalme-  
Calle Liniers antes y después**

- Deben beneficiar a la mayor población posible
- Los resultados deben ser tangibles y demostrables
- Deben garantizar transparencia en el manejo de fondos
- Deben cumplir procedimientos legislativos de forma estricta
- Involucran a un gran grupo de interesados en los distintos niveles de gobierno (municipal, provincial, nacional)
- Su principal interesado es el ciudadano que recibe los beneficios del proyecto
- Su ejecución está sujeta a decisiones políticas
- Son ejecutados por organismos estatales que generalmente no han incorporado prácticas de Dirección de Proyectos

- Mejor uso a los recursos disponibles
- Es viable monitorear el desempeño de los proyectos, identificar problemas tempranamente y evaluar alternativas de solución
- Facilitan la adecuada comunicación con todos los interesados según sus necesidades
- Es posible evaluar las consecuencias de los cambios en los supuestos del proyecto (presupuesto, plazos, respaldo político) y de esta forma mitigar sus efectos
- Facilita la medición de resultados tangibles
- Información para auditar estos proyectos
- Aumenta las posibilidades de contar con financiamiento internacional

- Implementación de estructuras matriciales- Articulan la actividad de sectores de trabajo y especialistas, con la gerencia específica de cada uno de los proyectos
- El rol del Director de Proyecto- Se fortalece el rol del Director de Proyecto priorizando su capacidad de conducción de equipos y su visión estratégica por sobre los saberes específicos. Tiene a su cargo un equipo de proyecto que lo acompaña en las tareas de coordinación.
- El rol de las áreas técnicas - Brindan servicios y recursos especializados a los proyectos
- PM office- Provee apoyo metodológico en PM, colabora en gestión integrada de proyectos, prepara informes integrales, centraliza información

# MEJORES PRACTICAS: El enfoque en la Dirección de Proyectos

## EJEMPLO- MATRIZ DE FUNCIONAMIENTO SERVICIO PUBLICO DE LA VIVIENDA- (MUNICIPALIDAD DE ROSARIO) - PROGRAMA ROSARIO HABITAT

DIRECCION GENERAL				
COORDINACION DEL PROGRAMA				
PROYECTOS	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
SECTORES DE TRABAJO				
Tierras y Regularización dominial				
Vivienda e infraestructura				
Desarrollo humano sustentable				
Administrativo y financiero				
Comunicaciones				
PM OFFICE (Planeación, monitoreo y evaluación)				

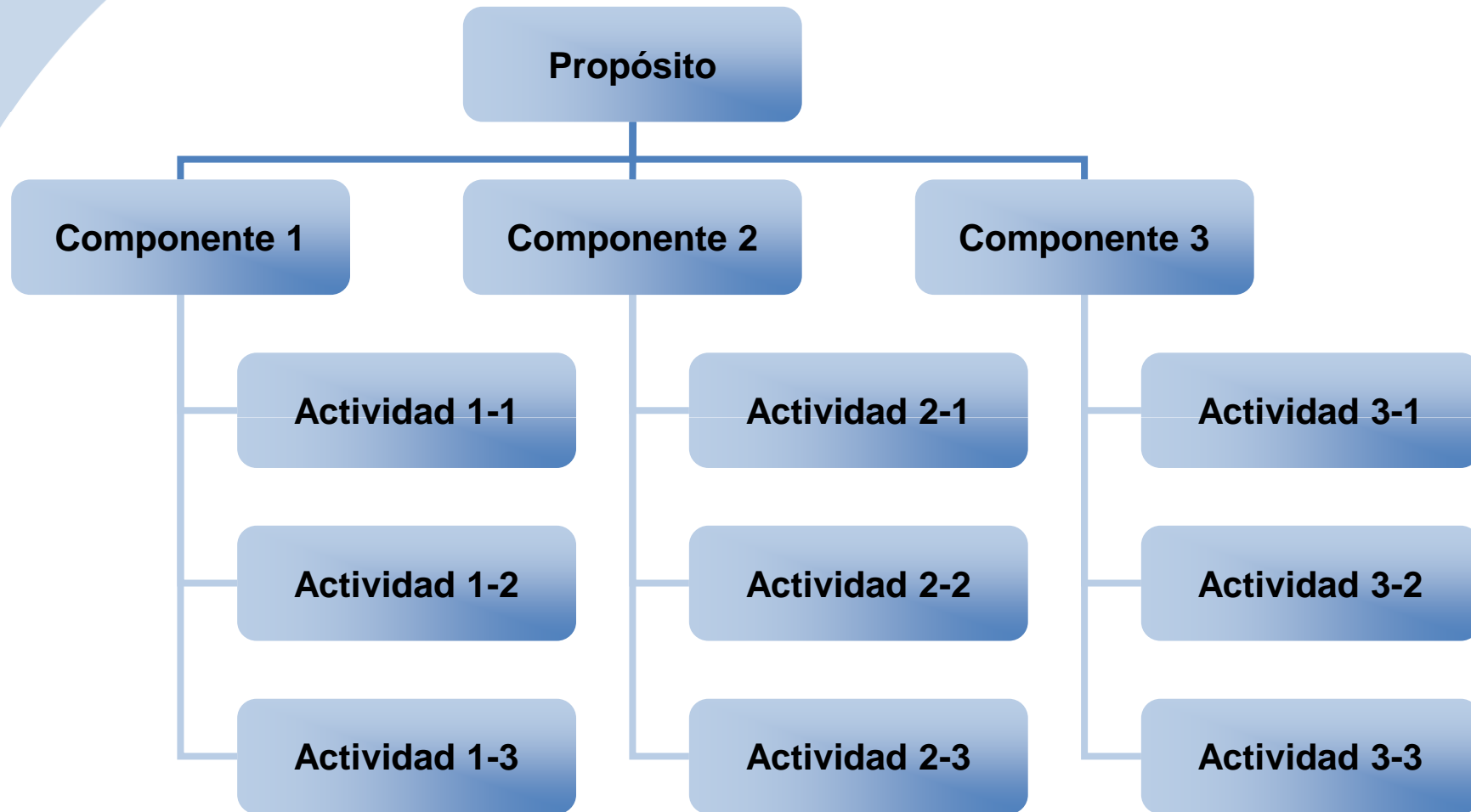
El evento para quienes quieren proyectos exitosos

- Proyectos de gobierno tradicionales solo incluyen Iniciación, Ejecución y Control
- Proyectos dirigidos adecuadamente incluyen:
  - Iniciación: Recolección de datos e información así como su análisis para determinar la viabilidad y las posibles estrategias. Se establecen los costos aproximados del Proyecto y se identifican actores principales.
  - Planificación: Se definen las acciones y se conforma el plan operativo general, verificándose además su viabilidad económica. En esta etapa deben participar la mayor cantidad de interesados. Define la línea de base
  - Ejecución: Realización de todas las acciones incorporadas en la planificación, y aprobadas por los beneficiarios y los entes financiadores. Produce los resultados del proyecto
  - Monitoreo y Control: Verificación del avance del proyecto según lo acordado. Revisión y ajuste de estrategias de intervención.
  - Cierre: Incluye la confirmación de que el trabajo se hizo según los requerimientos, que el mismo es aceptado por el usuario, se documentan las lecciones aprendidas

- Importancia de hacer un análisis profundo de los requerimientos de los interesados. Participación de los beneficiarios del proyecto en la definición del alcance
- Integración de los requerimientos de los interesados, la identificación de objetivos, y transformación en acciones concretas a realizar. Uso de Metodología de la Matriz de Marco Lógico para este fin
- Definición de Estructura de División del Trabajo (EDT) con base en la Matriz de Marco Lógico
- Verificación del alcance: Medición de satisfacción del beneficiario en comparación con sus expectativas planteadas inicialmente

## Metodología Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN- objetivos a los que el proyecto contribuirá significativamente			
Propósito- Objetivo que representa el efecto directo del proyecto			
Componentes/ Principales Entregables- Productos			
Actividades			



## PLANIFICACION PARTICIPATIVA



Vecinos de asentamientos irregulares en el Barrio Las Flores en talleres de planificación participativa para definir el futuro de su barrio

- Generación de Planes Operativos con base en la EDT- Matriz de Marco Lógico
- Los planes operativos permiten:
  - Analizar plazos pertinentes para ejecución de las tareas
  - Hacer un seguimiento y analizar las consecuencias de cualquier variación en los plazos considerados.
  - Definir responsabilidades de ejecución, comunicar estas responsabilidades
  - Integrar los tiempos de procesos a cargo de los sectores especializados relacionados para generar un producto único (ej: armado pliego, proceso licitatorio, ejecución obra)
  - Identificar la demanda de recursos en los distintos momentos del proyecto

## Ejemplo Plan Operativo- Programa Rosario Hábitat- Proyecto Villa Corrientes

Id	Nombre de tarea	año 2		año 3				año 4				año 5				año 6				año 7			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2
0	<b>Villa Corrientes EJ</b>																						
1	<b>URBANIZACIÓN INTEGRADA</b>																						
2	Relocalización - 201 Soluciones Habitacionales e Infraestructura																						
153	Mejoramiento - 608 Soluciones Habitacionales e Infraestructura																						
154	Tareas específicas de agrimensura																						
157	Confeción de Proyecto de Mejoras																						
158	Realizar Pliego Mejoramiento																						
159	Convenios Mejoramiento																						
160	Licitacion 05-2004 Mejoramiento																						
162	Tareas Previas Ejecución Mejoramiento lotes																						
169	Ejecución Obra - 609 Soluciones Habitacionales e Infraest. M																						
279	Fin Obra Mejoramiento																						
282	Remodelación Polideportivo 9 de Julio																						
315	Tendido Red Electrica Media y Baja Tensión																						
320	Tendido de Red de Gas																						
325	Acompañamiento socioambiental																						
481	Regularización Dominial																						
482	Subdivisiones																						
483	Firma de Escrituras																						
484	<b>ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES</b>																						
485	Implementación act. atención a niños relocalizados (Acciones P																						
493	Implementación act. atención a niños RE+Mej (Act.circenses 12																						
500	Implementación atención a niños 10 a 14 Reloc.Inclusion Socio-																						
505	<b>GENERACIÓN DE TRABAJO E INGRESOS</b>																						
506	Capacitación a jóv. no escol.																						
620	Capacitacion a jov. Escol.																						
621	Apoyo a Microemprendimientos mejoramiento																						

- Asignación de presupuestos de cada proyecto en cuentas de control asociadas a los componentes del programa
- El desarrollo de presupuestos anuales parte del plan operativo anual; de esta forma se asignan montos apropiados a los objetivos periódicos
- Partir del plan operativo y mantener claras cuentas de control permite realizar control presupuestario periódico considerando los conceptos de Valor Ganado:
  - Monto presupuestado para ejecutar hasta la fecha
  - Monto ya ejecutado- Diferencias en ejecución diferenciando cambios de presupuesto, cambios en los plazos del proyecto, cambios en el alcance
  - Proyección de presupuesto al finalizar el proyecto según desempeño hasta la fecha
  - Identificación temprana de causas de variación

- Definición de los Indicadores de calidad del Proyecto. Indicadores SMART (Inteligente):
  - S** – Specific - Específico al objetivo que pretende alcanzar
  - M** – Measurable – Medible de forma precisa y concreta
  - A** – Actionable – Indica cómo actuar
  - R** – Relevante - Información significativa
  - T** - Timely – Oportunos para un momento dado
- El aseguramiento de la calidad se realiza metódicamente con un sistema de monitoreo, verificando que cada una de las actividades realizadas cumpla con los niveles de satisfacción previstos
- Control de Calidad: Evaluaciones al finalizar para verificar que las acciones realizadas hayan producido los entregables previstos en la planificación del proyecto, cumpliendo con los indicadores previstos

## Ejemplos Indicadores Verificables Objetivamente (SMART)

- 6500 familias que habitan asentamientos irregulares de la ciudad de Rosario, han mejorado los niveles de precariedad de su solución habitacional y sanitaria
- Al menos 80% de familias que habitan asentamientos irregulares de la ciudad de Rosario y que son atendidos por el PRH adquieren escritura de la tierra y planos regularizados de su unidad habitacional al terminar el programa
- Al menos el 60% de las familias opina que está satisfecha con la situación de tenencia, conoce y valora su importancia y uso

## MEJORES PRACTICAS: Los supuestos como riesgos a monitorear

- Los proyectos de Gobierno dependen de una multiplicidad de factores para que sus resultados sean los esperados: Decisiones políticas, definiciones presupuestarias, entornos económicos, actitudes y decisiones de los ciudadanos, afectan y son afectados por los avances de los proyectos
- La Dirección de Proyectos de Gobierno debe monitorear continuamente la situación de aquellos supuestos que deben cumplirse para que el proyecto pueda cumplir con sus objetivos
- En los proyectos gubernamentales es generalmente muy complejo influir en el comportamiento de estos supuestos, por lo tanto es indispensable monitorearlos y tomar decisiones para ajustar los proyectos a la realidad actualizada

### Ejemplo de supuestos a monitorear- Programa Rosario Hábitat

- Se mantienen las partidas presupuestarias acordadas
- Es factible identificar y transferir títulos de propiedad hacia los habitantes de los asentamientos irregulares
- Las empresas se presentan a las licitaciones dentro de los montos, calidades y tiempos requeridos
- Las familias tienen conciencia de los derechos y deberes que se generan a partir de ser beneficiarios de un programa de estas características. (derecho a poder opinar, decidir, tener su lote y deber de mantenerlo, pagar los servicios, etc )

- La comunicación con los Beneficiarios y la ciudadanía en general resulta de vital importancia para minimizar los conflictos. Los ciudadanos deben mantenerse informados sobre el alcance del proyecto, el avance del mismo, y tener espacios para manifestar sus inquietudes antes de generar conflictos
- El uso de Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos para facilitar el flujo de información y la adecuada toma de decisiones
  - MS Project
  - Geographic Information Systems (GIS)

- Los conceptos y herramientas de Dirección de Proyectos son aplicables a los proyectos de Gobierno
- Los proyectos de Gobierno que utilizan estos conceptos y herramientas tienen un mejor desempeño y generan mejores beneficios para los ciudadanos
- Los entes gubernamentales se encuentran obligados a implementar herramientas que aumenten la transparencia de los proyectos que ejecutan
- Considerar al beneficiario como un interesado principal es de vital importancia para mejores resultados
- Las entidades Gubernamentales pueden generar reglamentación que impulsa el uso de estos conceptos y que se replican en otros ámbitos de la sociedad



- Los proyectos de gobierno son el mejor espacio para que los Directores de Proyectos pongan al servicio de la sociedad sus conocimientos, mejorando con su trabajo la condición de vida de miles de ciudadanos

- **Government Extension to the PMBOK Guide 3rd Edition**  
Project Management Institute, 2006
- **Gestión del Hábitat y Gobiernos locales-** Documento preparado por el Programa Rosario Hábitat en Diciembre del 2002
- **PM World Today-** [www.pmworldtoday.com](http://www.pmworldtoday.com) Noviembre 2009, Volume XI, Issue XI

**GRACIAS!**

**Ana María Rodríguez, MSE, PMP**

[ana.rodriguez@erapm.com.ar](mailto:ana.rodriguez@erapm.com.ar)

[www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)

[www.pmworlddtoday.com](http://www.pmworlddtoday.com)