



¿Cómo nace un proyecto?

De la idea a la línea base y los indicadores

Lorenzo Alejandro López Barbosa

27 de octubre de 2023



Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa

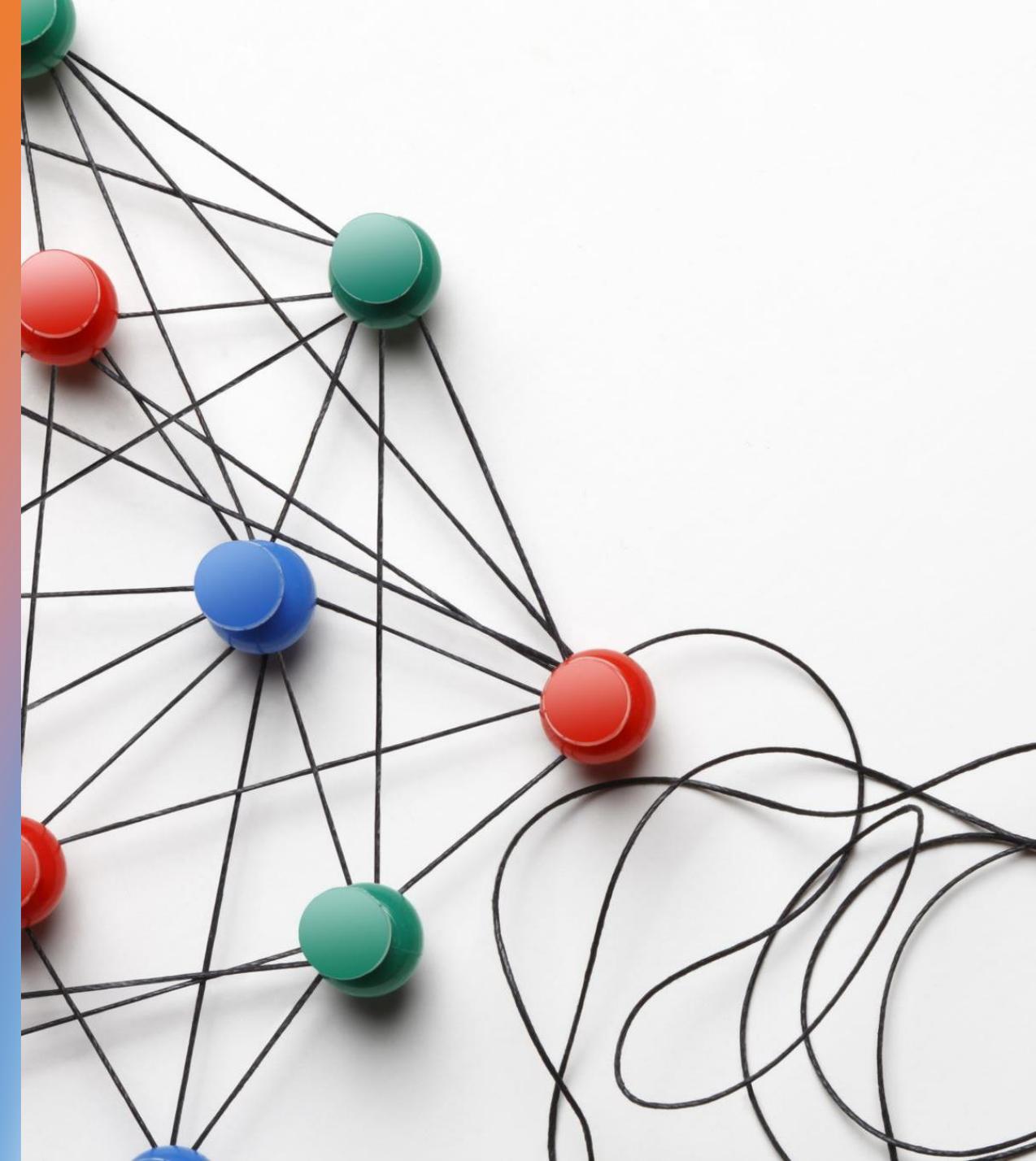
Autor, consultor, practicante y profesor en procesos de agricultura regenerativa, dirección de proyectos y estrategias organizacionales para la sustentabilidad.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e investigadores (SNII-CONAHCYT) y cuenta, entre otras, con las siguientes certificaciones internacionales:

- **Certified Senior Project Management IPMA Level B**
- **Certified Senior Trainer in Project Management (CST IPMA)**
- **Permaculture Design Certificate (PDC)**



“Mi propósito es ayudar a las organizaciones a distinguirse en sus proyectos de transformación; y, favorecer un impacto más profundo en nuestra sociedad, donde cada persona aprenda y desarrolle las habilidades básicas para dirigir proyectos con éxito”.

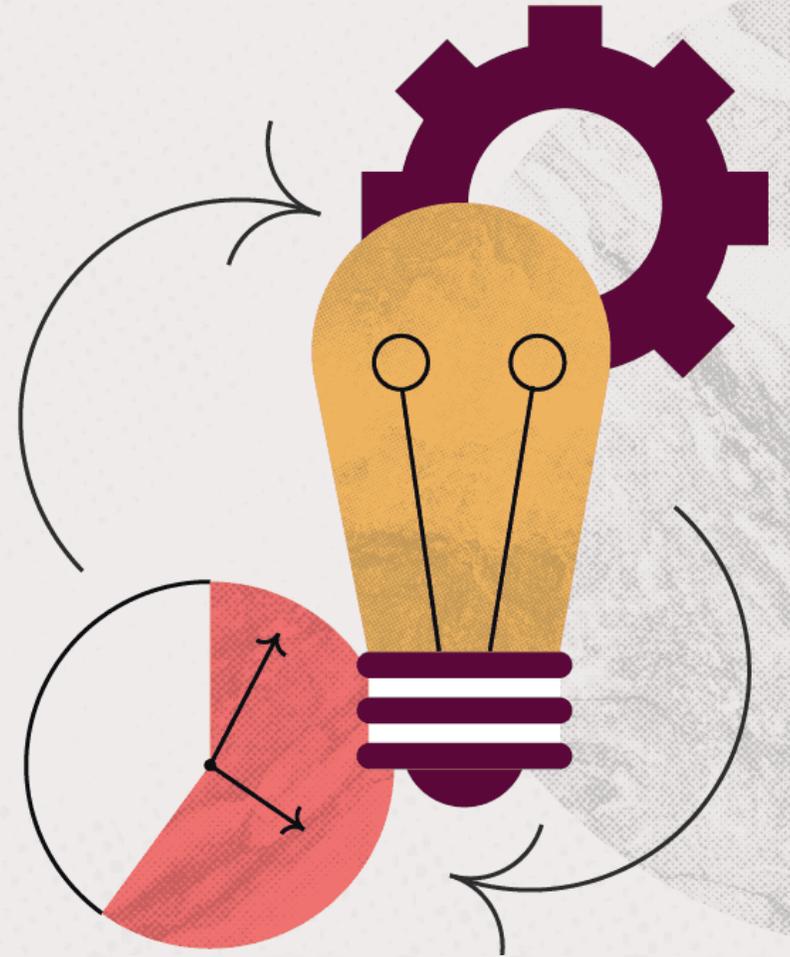
A network diagram on a white background. It features several colorful nodes (red, blue, green) connected by black lines. The nodes are arranged in a roughly triangular pattern, with a red node at the top left, a blue node in the middle left, and a green node at the bottom left. A red node is also at the top right, and a green node is at the bottom right. A red node is positioned in the center-right area. The lines connect these nodes in a complex, web-like structure. The overall image is a visual metaphor for a network or a project structure.

Propósito

Comprender la lógica que subyace en el diseño de los proyectos de desarrollo, a partir de su gestación y ciclo de vida, como punto de partida para lograr un impacto sustentable, medido a través de indicadores.

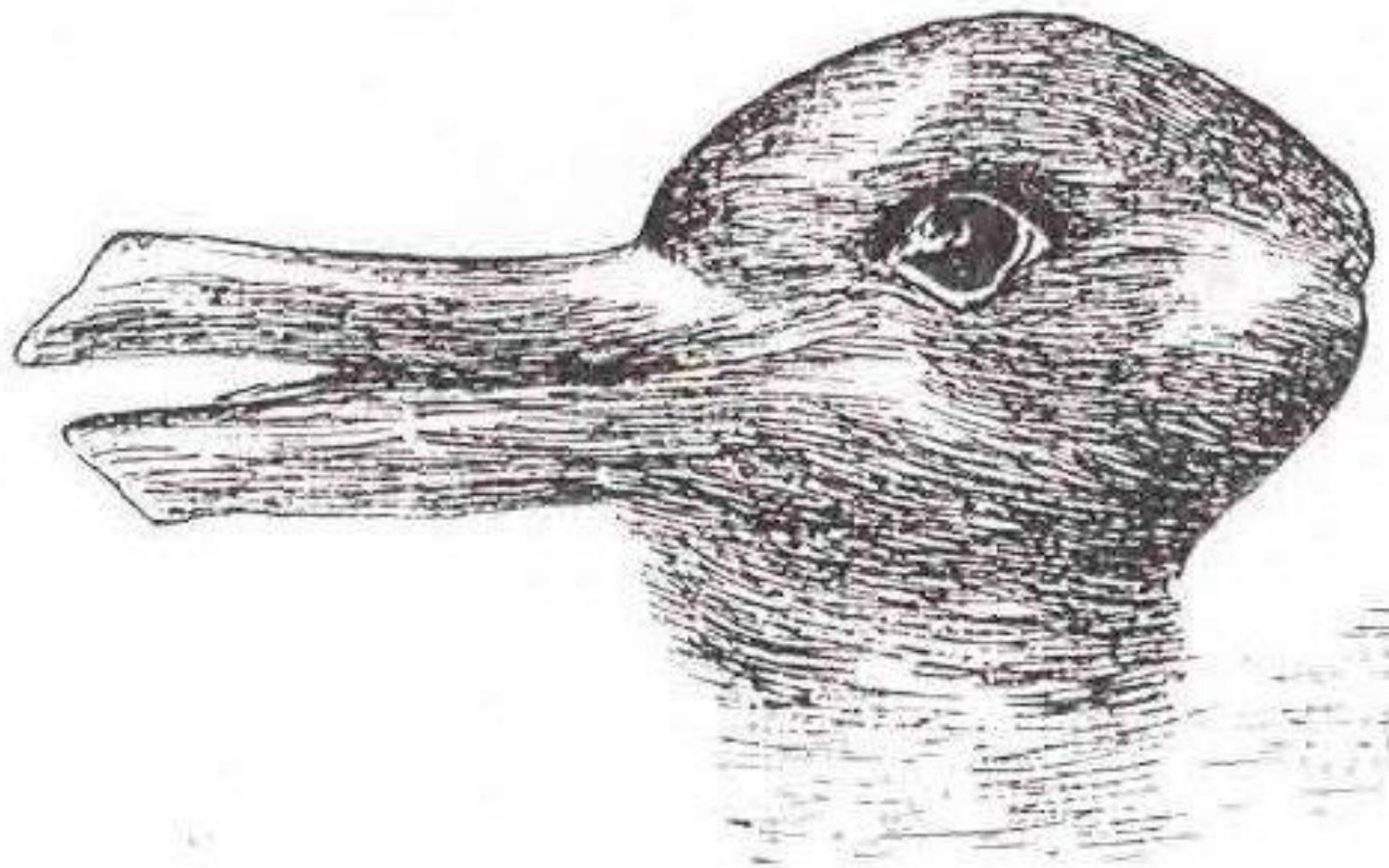
¿Qué es el diseño del proyecto?

El diseño es una etapa temprana del ciclo de vida del proyecto en la que se planifican ideas, procesos, recursos y entregables.

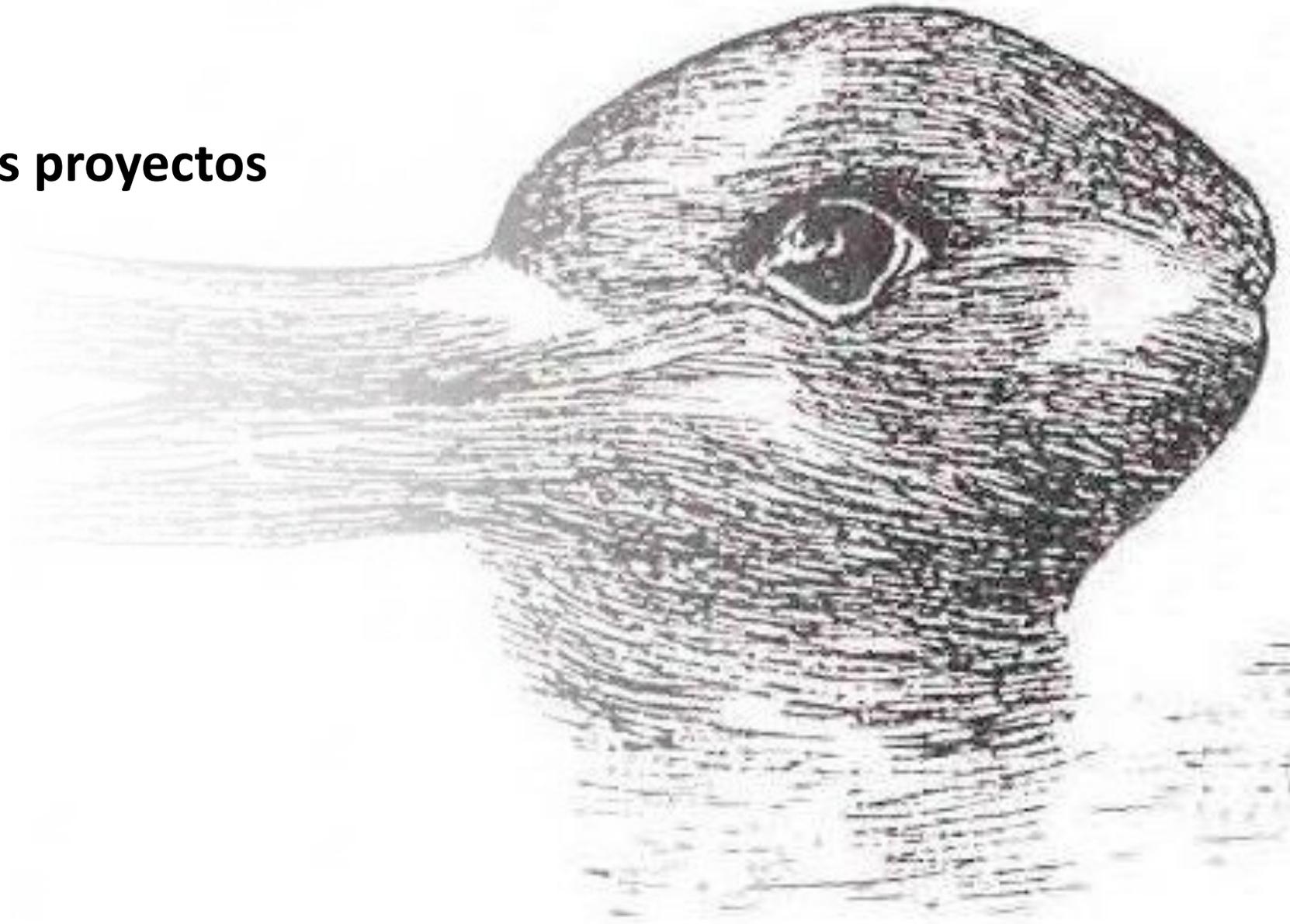


A photograph of two men in a meeting, overlaid with a semi-transparent brown filter. The man on the left is wearing a dark, patterned shirt, and the man on the right is wearing a light-colored checkered shirt. They appear to be looking at something together, possibly a document or a screen.

¿Qué es un proyecto?



Sucede lo mismo con los proyectos



Ilusión conejo-pato. Fuente: Jastrow, J. (1899). El ojo de la mente. Popular Science Monthly, 54, 299-312.

“Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolverlo”

“Un *conjunto autónomo* de inversiones, políticas y medidas institucionales, diseñadas para lograr un objetivo específico (o serie de objetivos)”

“Un modelo para las asignaciones de recursos, que tienen un tiempo de ejecución y se logran resultados medibles”

“La menor unidad de actividades, que puede ser planificada y ejecutada”

“Es un proceso para obtener recursos destinado a convertir una idea”

“Es un conjunto específico de actividades en las que se invierten escasos recursos con la esperanza de obtener beneficios.”



Es un **proceso único**, consistente en un conjunto de actividades controladas, con fecha de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluidas las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

(Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. ISO.9000. Ginebra).

La clave de su dinámica es **la transformación de la realidad**, para avanzar hacia un estadio superior del desarrollo.



Esfuerzo temporal para
lograr uno o más
objetivos definidos.

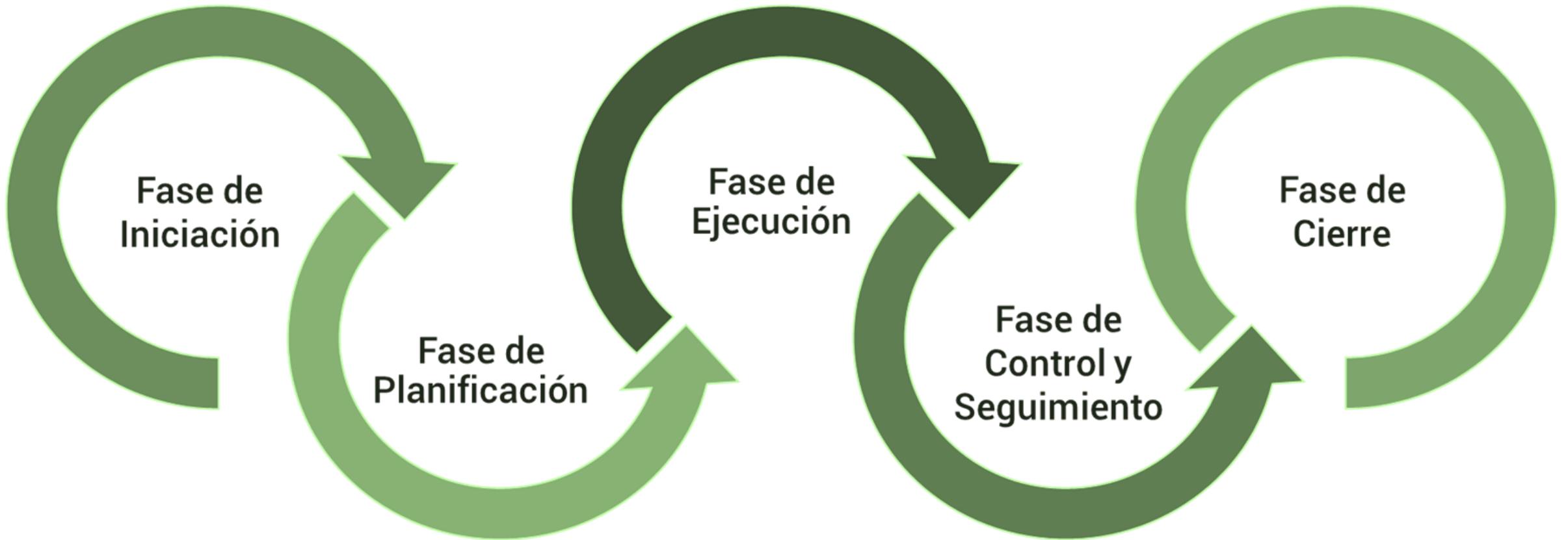
ISO 21502:2020, 3.20

Los proyectos son una forma de crear valor.

Un esfuerzo único,
temporal,
multidisciplinario,
organizado para
producir los
entregables acordados.

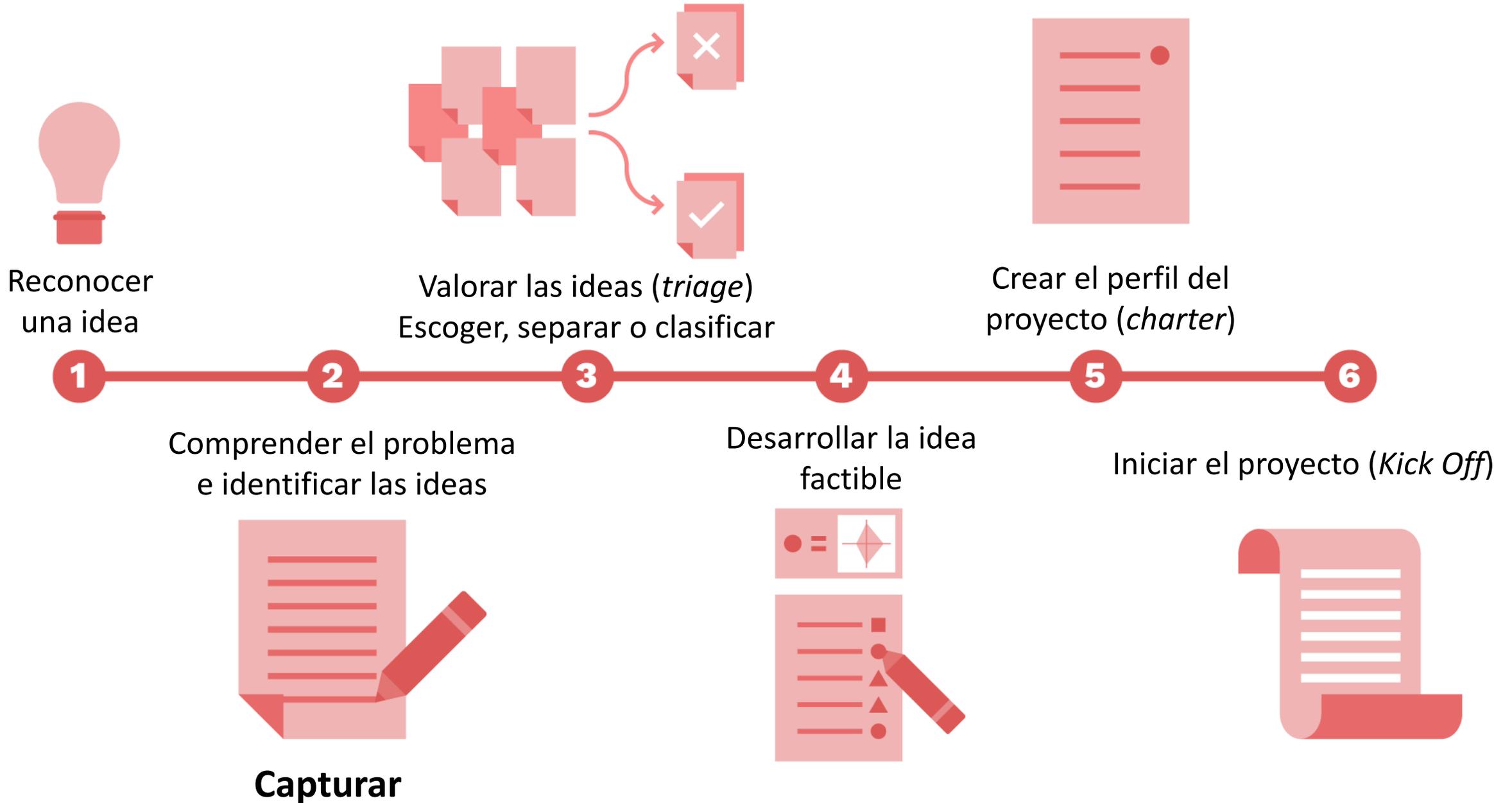


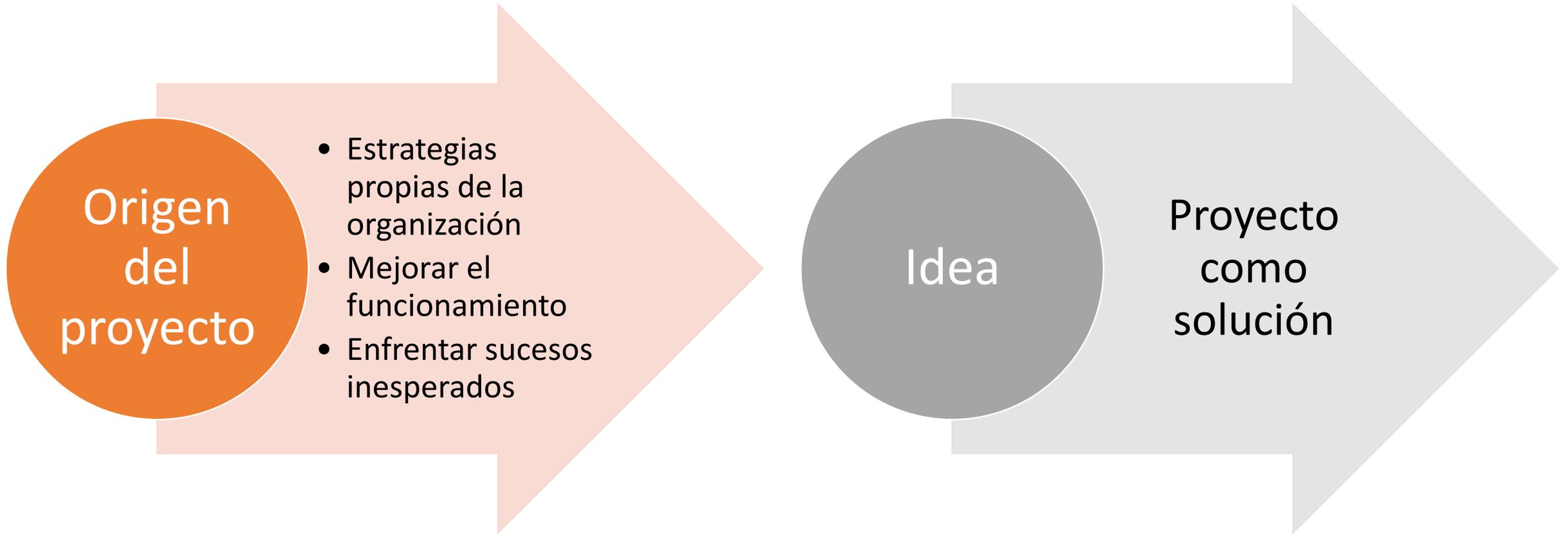
Ciclo de vida del proyecto





El ciclo de vida del proyecto comienza con el **reconocimiento de una necesidad, problema u oportunidad** para el que se identifican una o varias **soluciones que se traducen en proyectos.**



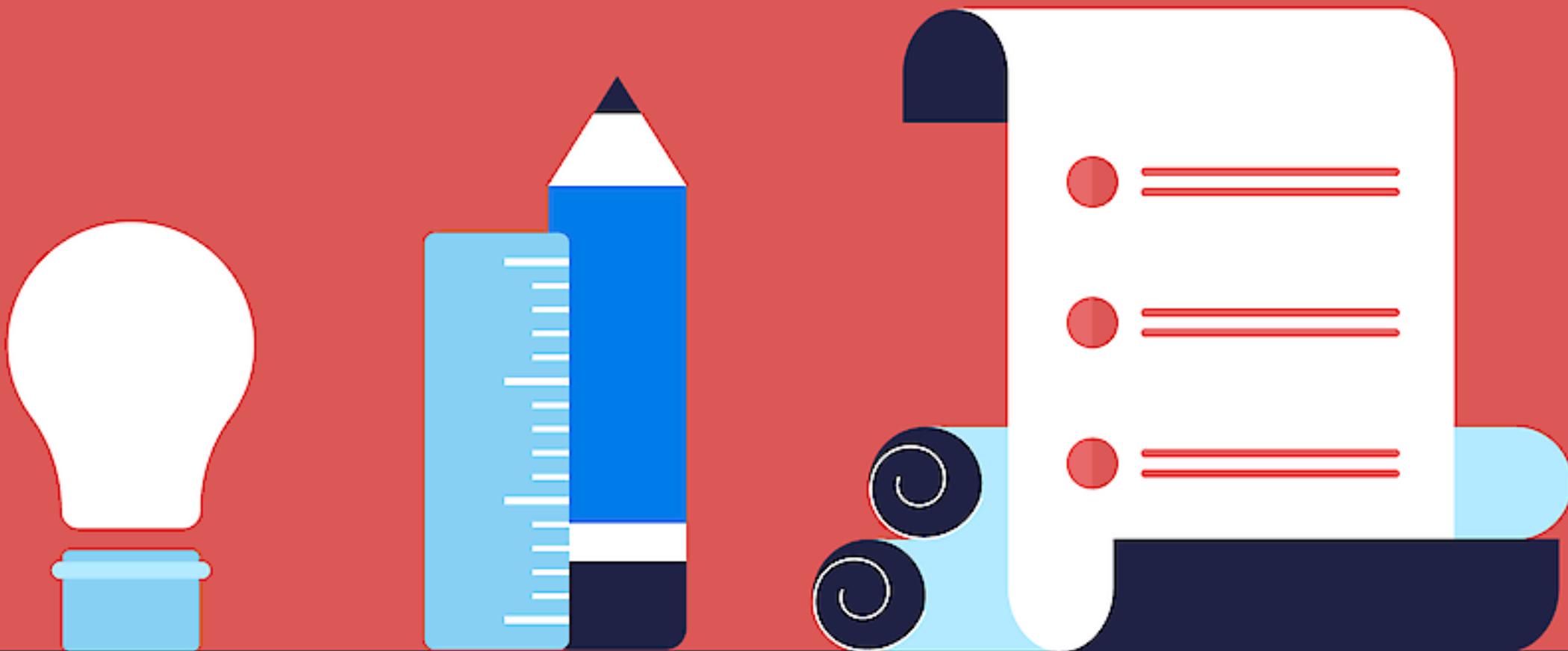


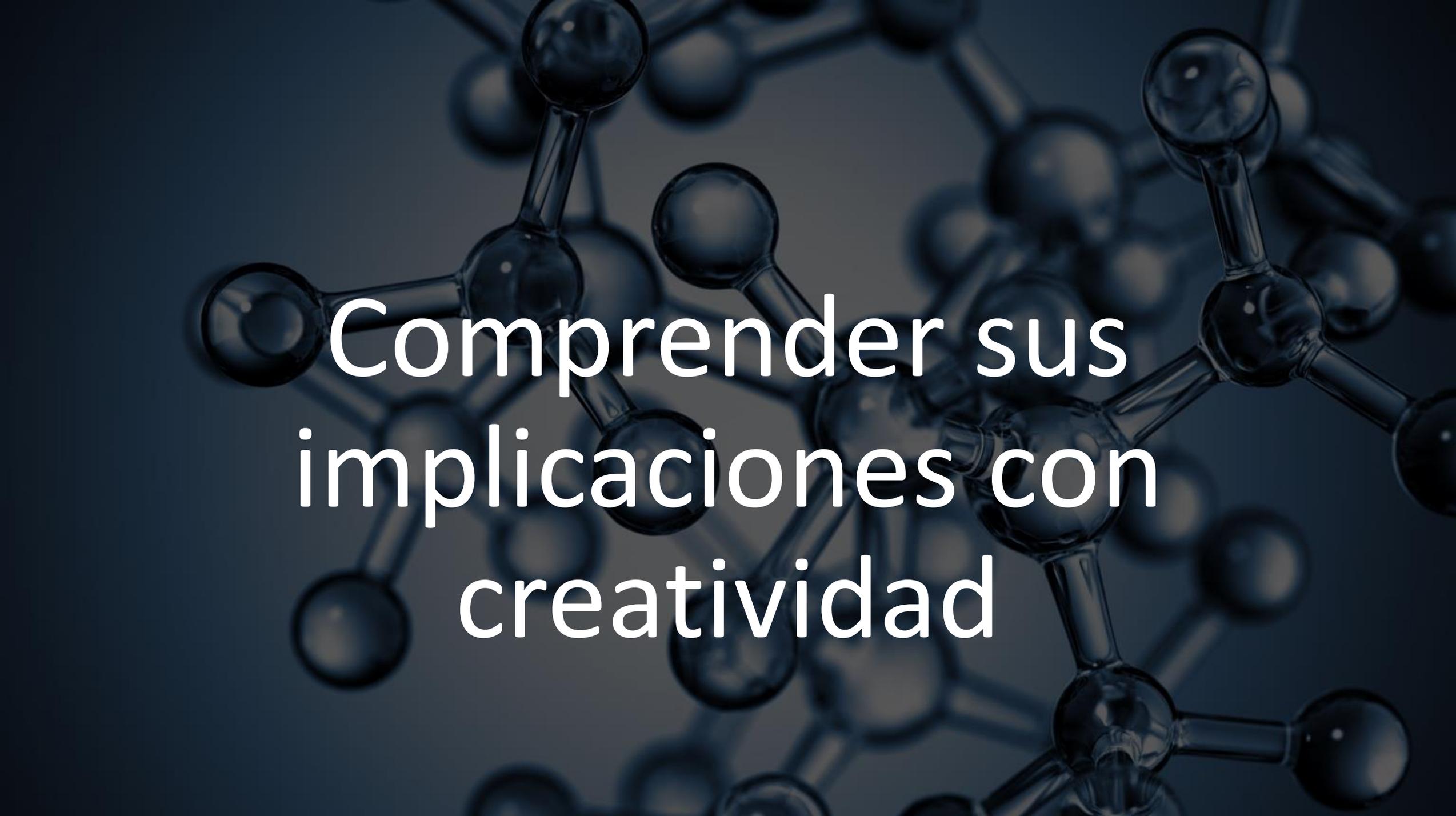
¿Qué es lo más importante?



Definir con claridad
la necesidad

Una necesidad por atender definida antes de iniciar





Comprender sus
implicaciones con
creatividad

El logro exitoso del objetivo del proyecto está circunscrito a varios factores:

Alcance

Calidad

Programa o agenda

Presupuesto

Recursos

Riesgos

Satisfacción del cliente



El alcance del proyecto

Todo el trabajo que se debe realizar con el fin de producir los entregables del proyecto (el producto tangible), y garantizar que cumplen con los requisitos o criterios de aceptación y lograr el objetivo del proyecto.



Ejemplo

Un proyecto de instalación de un nuevo equipo industrial en una fábrica puede incluir:

- Diseño del equipo
- Su construcción
- Instalación
- Pruebas
- Capacitación
- Documentación técnica y operativa necesaria.

Calidad

Las expectativas de calidad deben definirse desde el inicio del proyecto. El alcance del trabajo del proyecto debe completarse cumpliendo con los criterios de calidad y las especificaciones.



Todos los entregables del proyecto deben tener criterios de aceptación cuantitativos.

Asegurar que se cumple con las expectativas de calidad a todo lo largo del proyecto, y no sólo al final, cuando podría ser costoso corregir los errores.



Normas y auditorías

El programa o agenda

Es el cronograma que especifica cuándo debe comenzar o terminar cada tarea o actividad.

El presupuesto

El monto acordado a cubrir por los entregables del proyecto.

Se basa en los costos estimados de los diversos recursos que se emplearán para realizar el proyecto.

Recursos

Para realizar las tareas del proyecto y lograr el objetivo del mismo.



Recursos
Financieros



Recursos
Materiales



Recursos
Tecnológicos



Riesgos

Situaciones que afecten
negativamente el logro del
objetivo del proyecto



Identificar
Evaluar
Prever

Satisfacción del cliente



Cumplir con sus expectativas y desarrollar y mantener una relación de trabajo excelente durante todo el proyecto.

Equilibrio de las restricciones del proyecto



Alcance



Calidad



Programa o agenda



Presupuesto



Recursos



Riesgos



Satisfacción del cliente



¿Falta alguna
restricción?

A hand holding a magnifying glass over a field of glowing person icons. The word "Talento" is written in white on a blue rectangular background inside the magnifying glass. The background is dark blue with many small, glowing white icons of people in business attire scattered around.

Talento

TALENTO

HABILIDAD + CAPACIDAD + ACTITUD + CIRCUNSTANCIAS

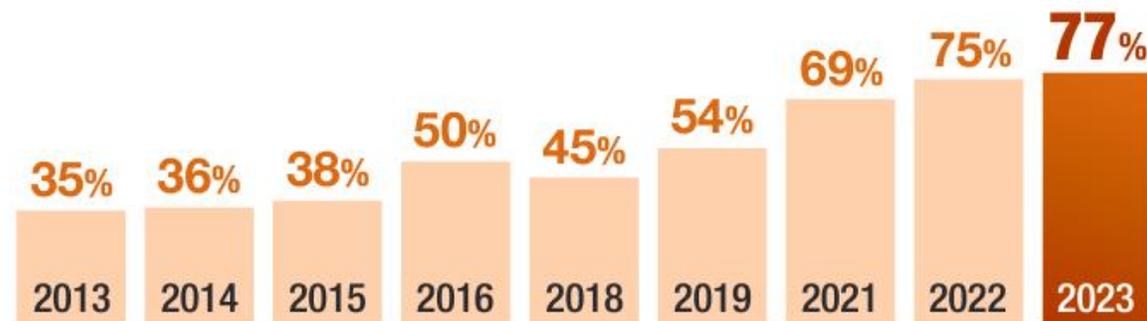


2023

Escasez Global de Talento

La Escasez Global de Talento Llega a su Nivel más Alto en 17 Años

4 de cada 5 empleadores a nivel mundial reportaron dificultades para encontrar el talento que necesitan en 2023, incrementando 2 puntos porcentuales en relación al año pasado y más del doble de dificultad que en 2015 (38%).



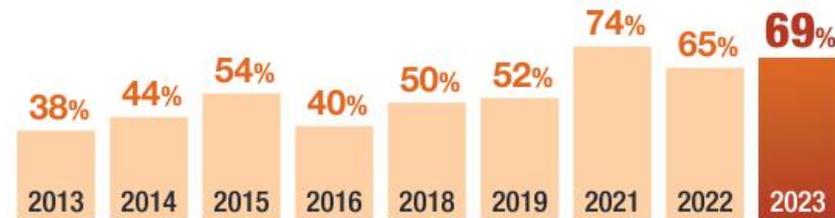
Quien tiene el talento calificado tiene la llave del futuro...



2023 Escasez de Talento México

Escasez de Talento a través del tiempo

69% de los empleadores reportan dificultades para encontrar el talento que necesitan en 2023.

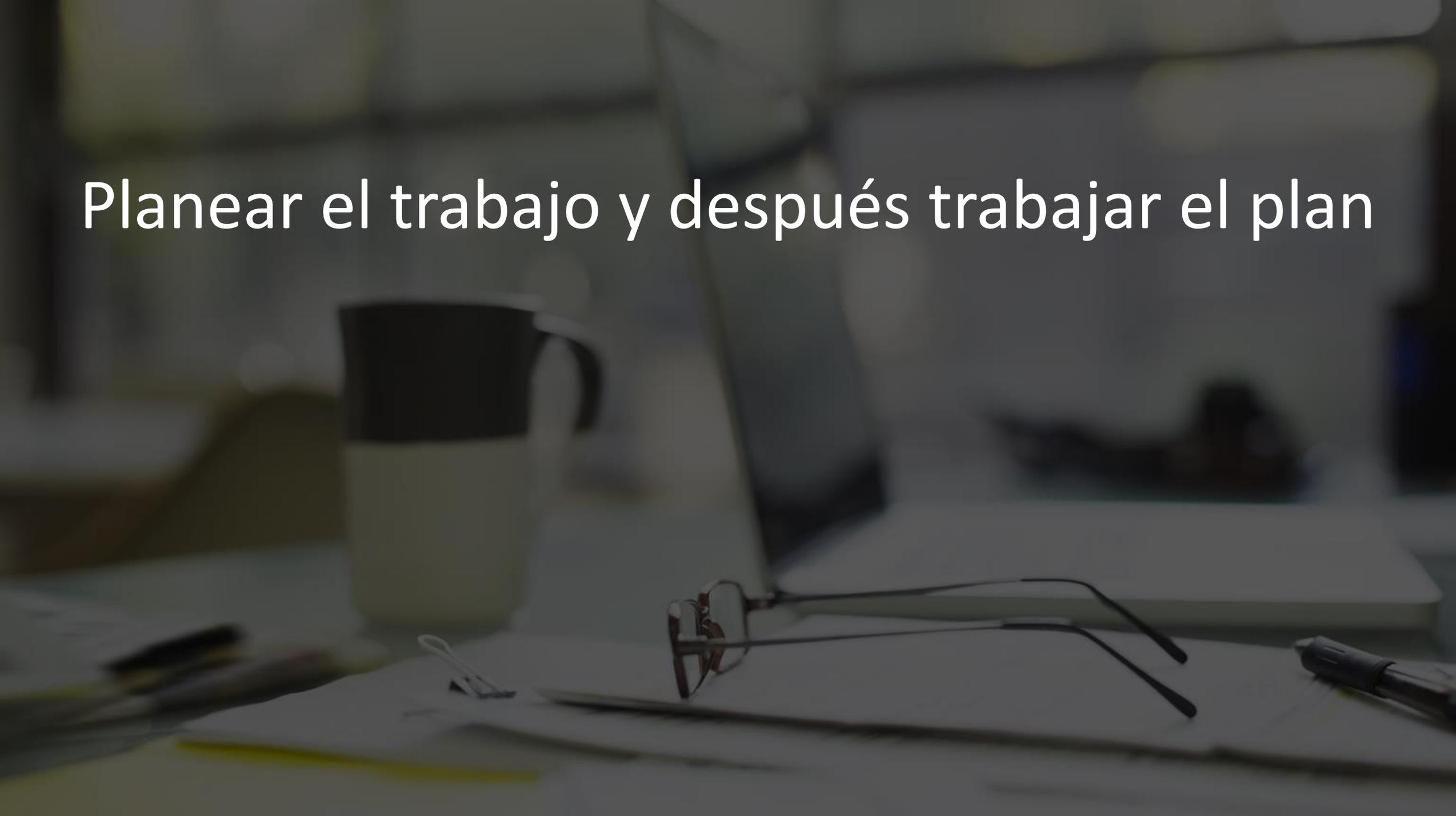


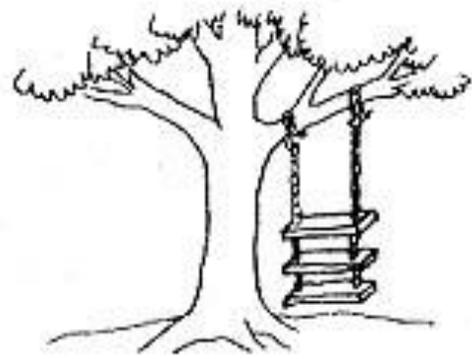


Es importante desarrollar un plan antes de iniciar.

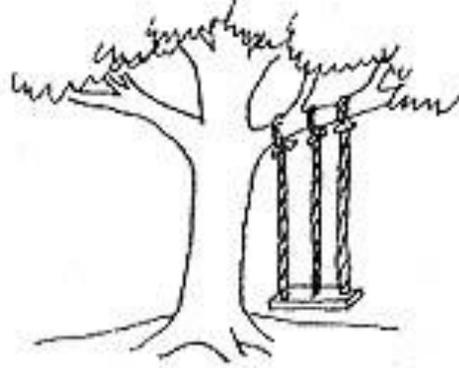
La ausencia de un plan reduce las posibilidades de lograr con éxito el alcance completo del proyecto dentro del presupuesto y según el programa previsto.

Planear el trabajo y después trabajar el plan

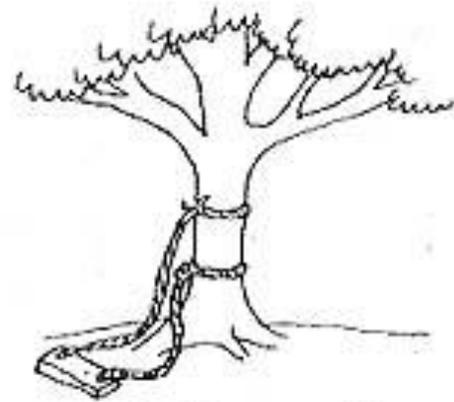




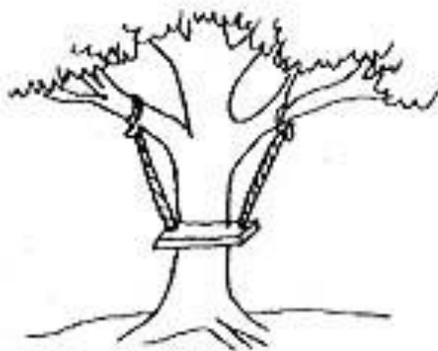
Así lo solicitó
el departamento
de marketing



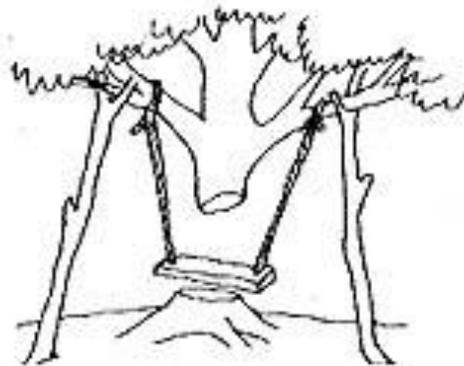
Así hizo el pedido
Ventas



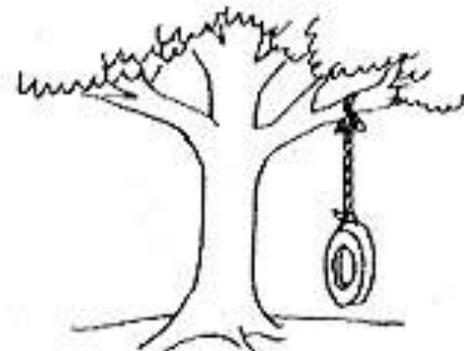
Así lo proyectó
Ingeniería



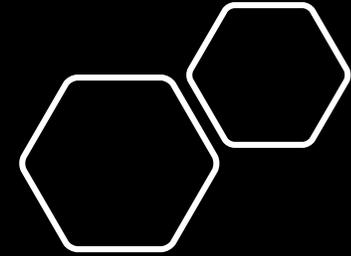
Así lo fabricaron



Así lo instalaron

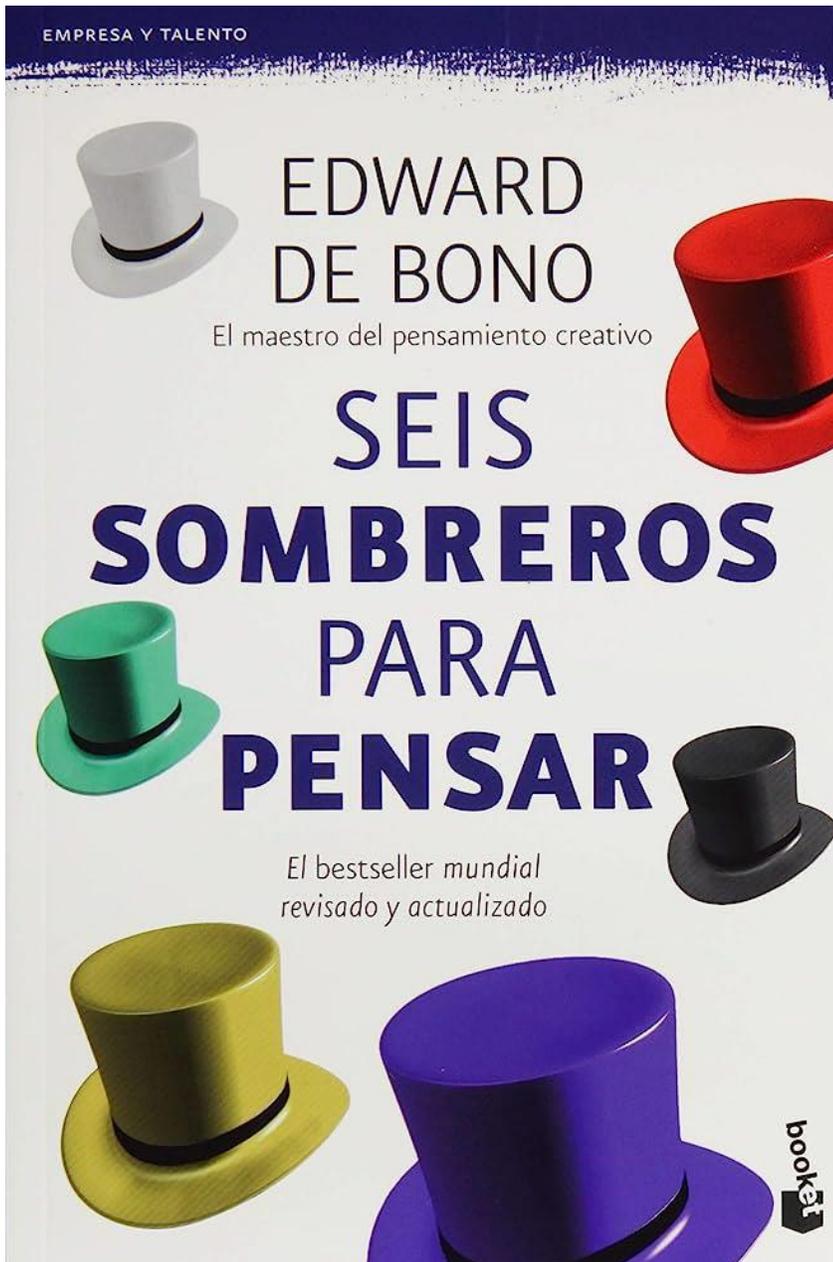


Y así lo deseaba
el cliente





Construir un proyecto

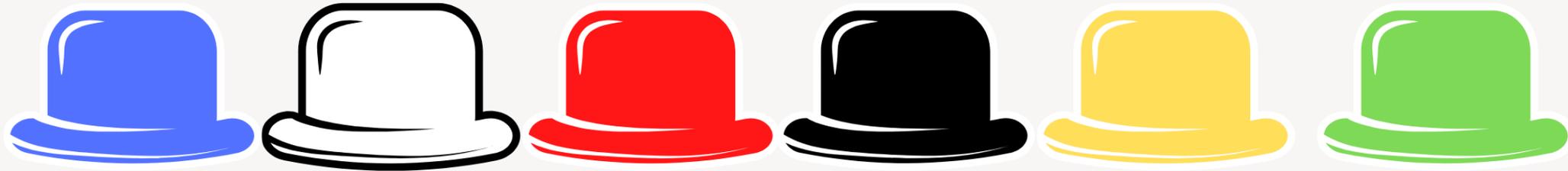


Forma de aplicar la
creatividad al
máximo en la toma
de decisiones.

Los 6 sombreros para pensar

de Edward de Bono

Toma de decisiones



- **Sombrero azul:** es el que controla al resto de sombreros; controla los tiempos y el orden de los mismos.
- **Sombrero blanco:** para pensar de manera más objetiva y neutral posible.
- **Sombrero rojo:** para expresar nuestros sentimientos, sin necesidad de justificación.
- **Sombrero negro:** para ser críticos de una manera negativa y pensar por qué algo no podría salir bien.
- **Sombrero amarillo:** al contrario que el sombrero negro, con este se intenta buscar los aspectos positivos sobre un determinado aspecto.
- **Sombrero verde:** abre las posibilidades creativas y está íntimamente relacionado con su idea de pensamiento lateral o divergente.

Proyecto: pasar de la idea al resultado

1

Tiene un inicio y un final

Esfuerzo temporal

2

Crea algo nuevo

Genera resultados únicos

3

Comienza con una idea, que se convierte en algo

Entregable

4

No es lo mismo de siempre

No son operaciones repetitivas

Business as usual



Herramientas



Un diagrama del proyecto con visión, objetivos y metas.



Identificar el servicio que se debe prestar.



Identificar el problema principal y su solución.



Identificar los costos y beneficios de la solución.



Identificar a las partes interesadas.



Describe el alcance



Matriz RACI: Traza los roles y responsabilidades del equipo.



Descomponer el trabajo en partes: WBS o EDT.

El “porqué”

Los objetivos del proyecto:

Explicar de forma clara por qué es importante el proyecto y de qué manera contribuirá a la consecución de los objetivos de la empresa.

El “qué”

El alcance del proyecto

Define exactamente qué elementos son parte del proyecto y cuáles no.

Establecer límites y describir lo que no se hará durante el cronograma del proyecto.

Justificar el presupuesto.

¿Qué incluir en la declaración del alcance del proyecto?

Descripción del alcance

Descripción detallada del producto que se va a producir

Entregables del proyecto

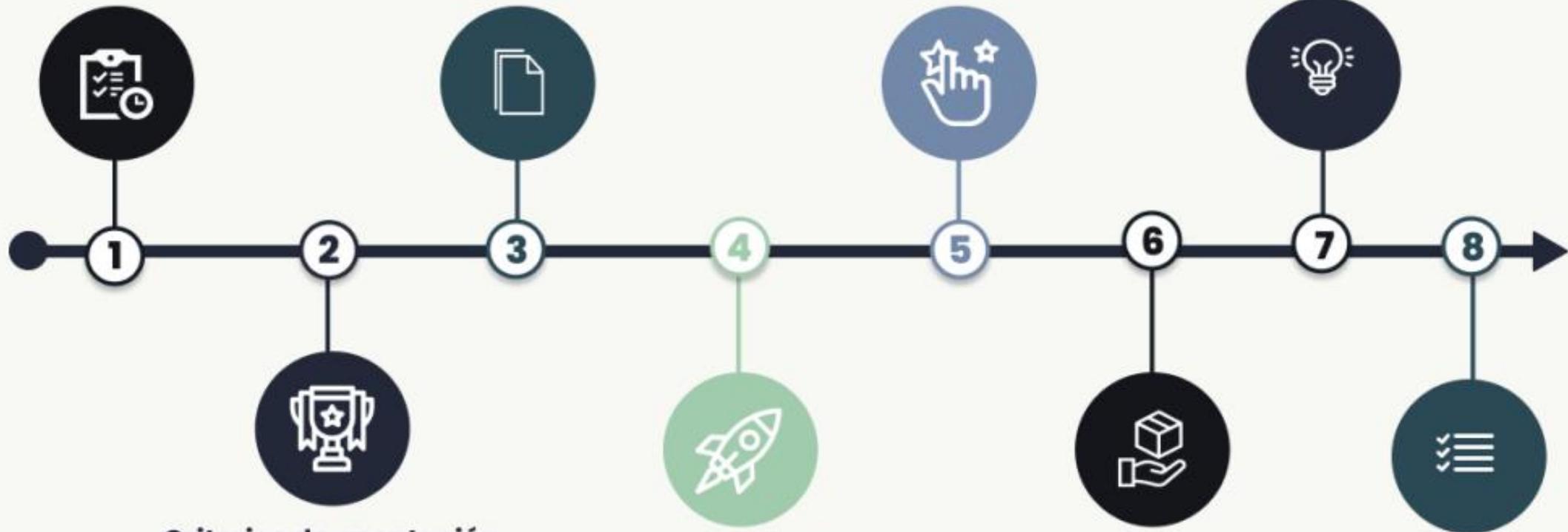
Estos son los resultados del proyecto, incluidos elementos como los documentos.

Restricciones

De recursos, organizacionales y tecnológicos

Hitos

Momento donde ocurren eventos cruciales o importantes.



Criterios de aceptación

Los criterios por los cuales los consumidores aceptarán fácilmente el producto.

Exclusiones

Son los elementos que están fuera de los límites del proyecto

Supuestos

Descripción detallada del producto que se va a producir

Acuerdos

Aprobación de las partes interesadas, indicando su apoyo

El “quién”



Las partes interesadas



Los ejecutivos involucrados



Los patrocinadores



El equipo del proyecto

Los objetivos

The image features three glass chess pieces on a reflective surface. In the center is a king piece with a cross-shaped top. To its left is a smaller pawn piece, and to its right is another pawn piece. The pieces are arranged in a line, and their reflections are visible on the surface below. The background is a soft, out-of-focus light gray.

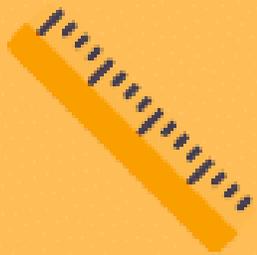
Para determinar un **objetivo**

S M A R T

ESPECIFÍCO



MEDIBLE



ALCANZABLE



RELEVANTE



TEMPORAL



No especificar qué se quiere lograr, da lugar a dudas y ambigüedades, por lo que no contribuye ni a enfocar los esfuerzos ni a mantener la motivación.





Ejemplo de Objetivo del proyecto

The Space Race Project

“Pienso que esta nación debe comprometerse con las metas **(R)**, antes de que esta década termine **(T)** seremos capaces de llevar a un hombre a la luna **(S y A)** y regresarlo a salvo a la tierra.**(M)**”

John Fitzgerald Kennedy

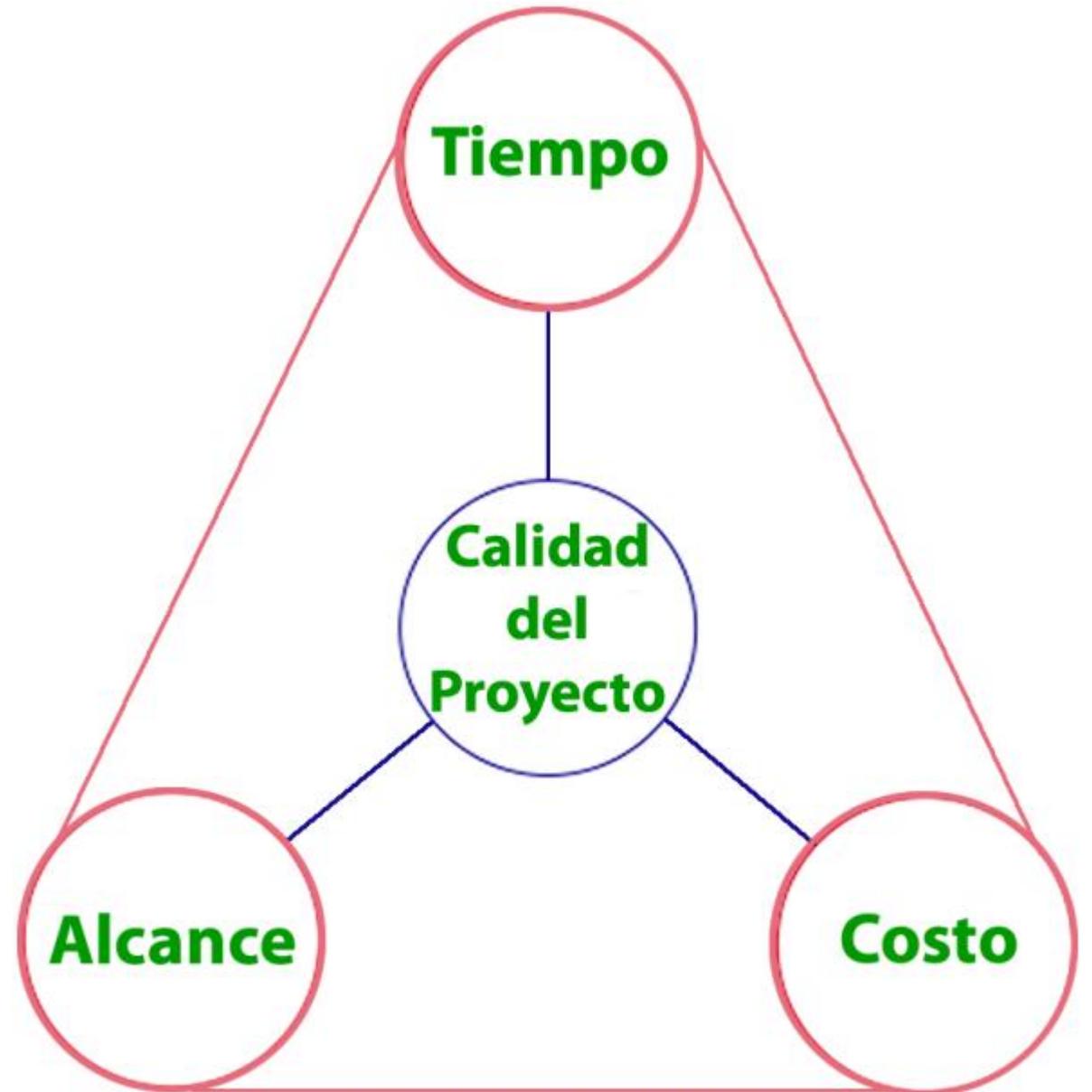
Relevante, en tiempo, específico, alcanzable y medible

Leeré todos los días laborables, de seis a siete de la mañana, hasta acabar al menos doce libros durante el año 2022.

Esto implica un total de un libro al mes para mejorar mi autoconocimiento.



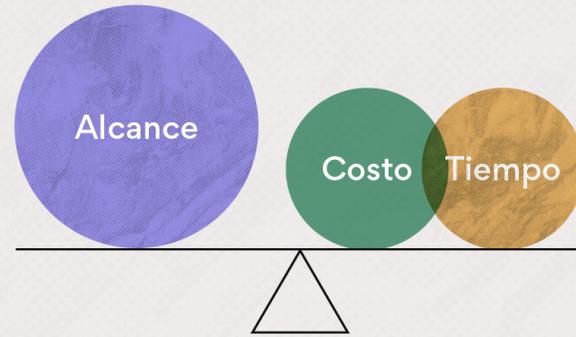
La “triple restricción”:
la necesidad de equilibrar el alcance, el costo y el tiempo para mantener un resultado final de excelencia.



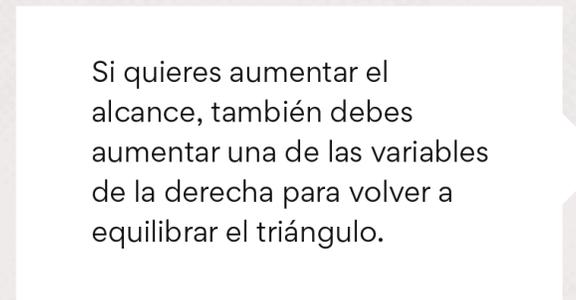
Elaboración propia a partir de lo expresado por Paul Waggoner
Barbee Davis (2009). 97 Things Every Project Manager Should Know,
Collective Wisdom from the Experts. O'Reilly Media, Inc.

El triángulo de la gestión de proyectos

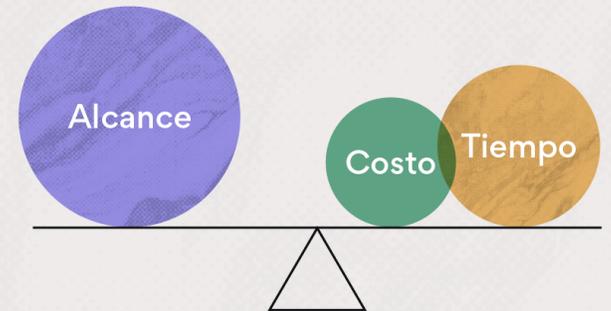
El equilibrio de la triple restricción



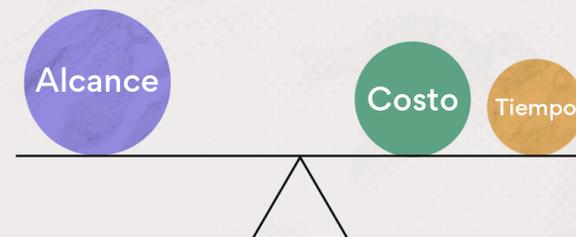
El triángulo está equilibrado cuando el alcance es igual a la combinación de los costos y el tiempo.



Si quieres aumentar el alcance, también debes aumentar una de las variables de la derecha para volver a equilibrar el triángulo.



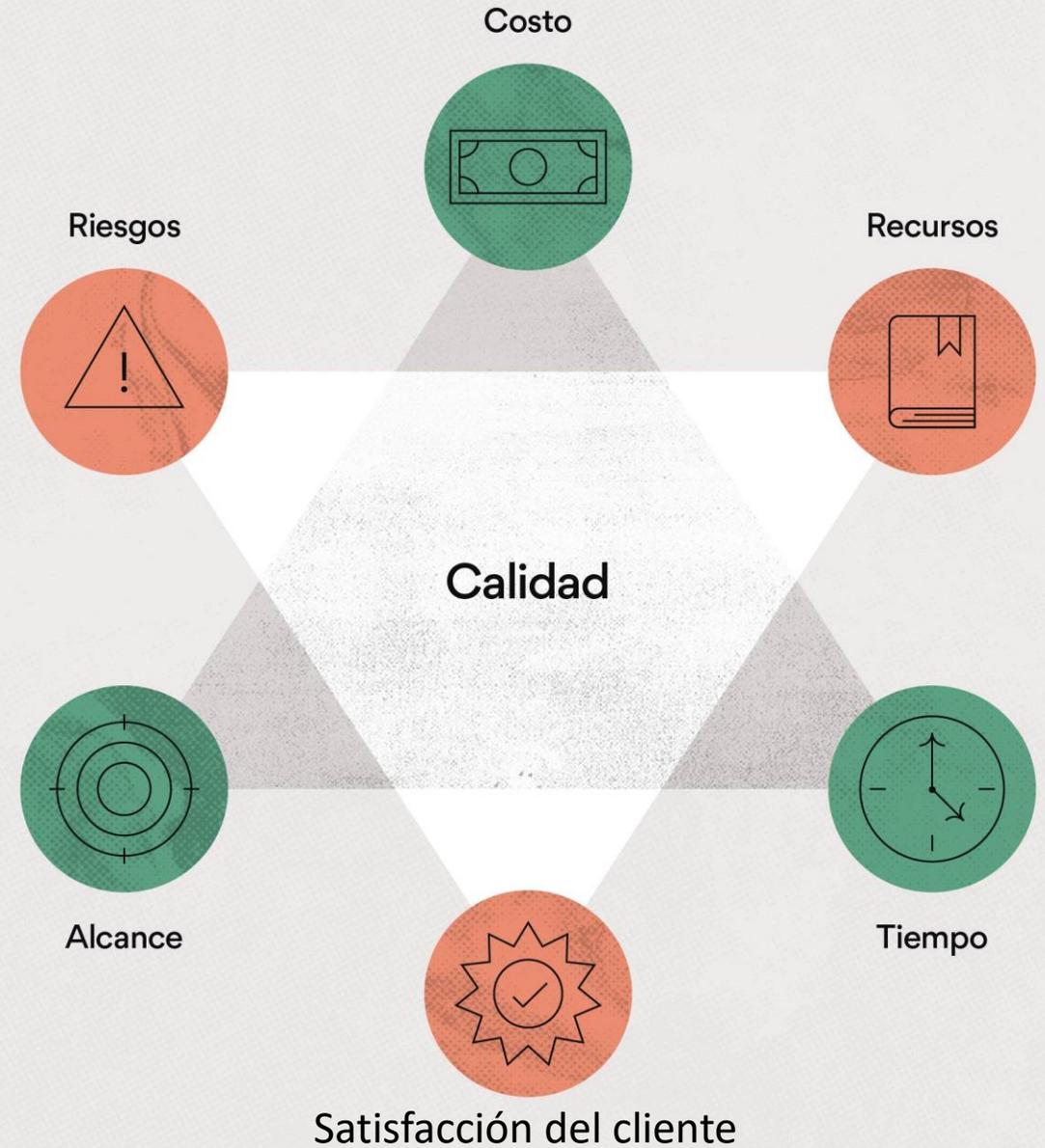
Si alguna de las variables de la derecha disminuye, el alcance también disminuye, a menos que se realicen determinados ajustes.





Gestión de proyectos: un acto de equilibrio.

Las 6 restricciones en la gestión de proyectos

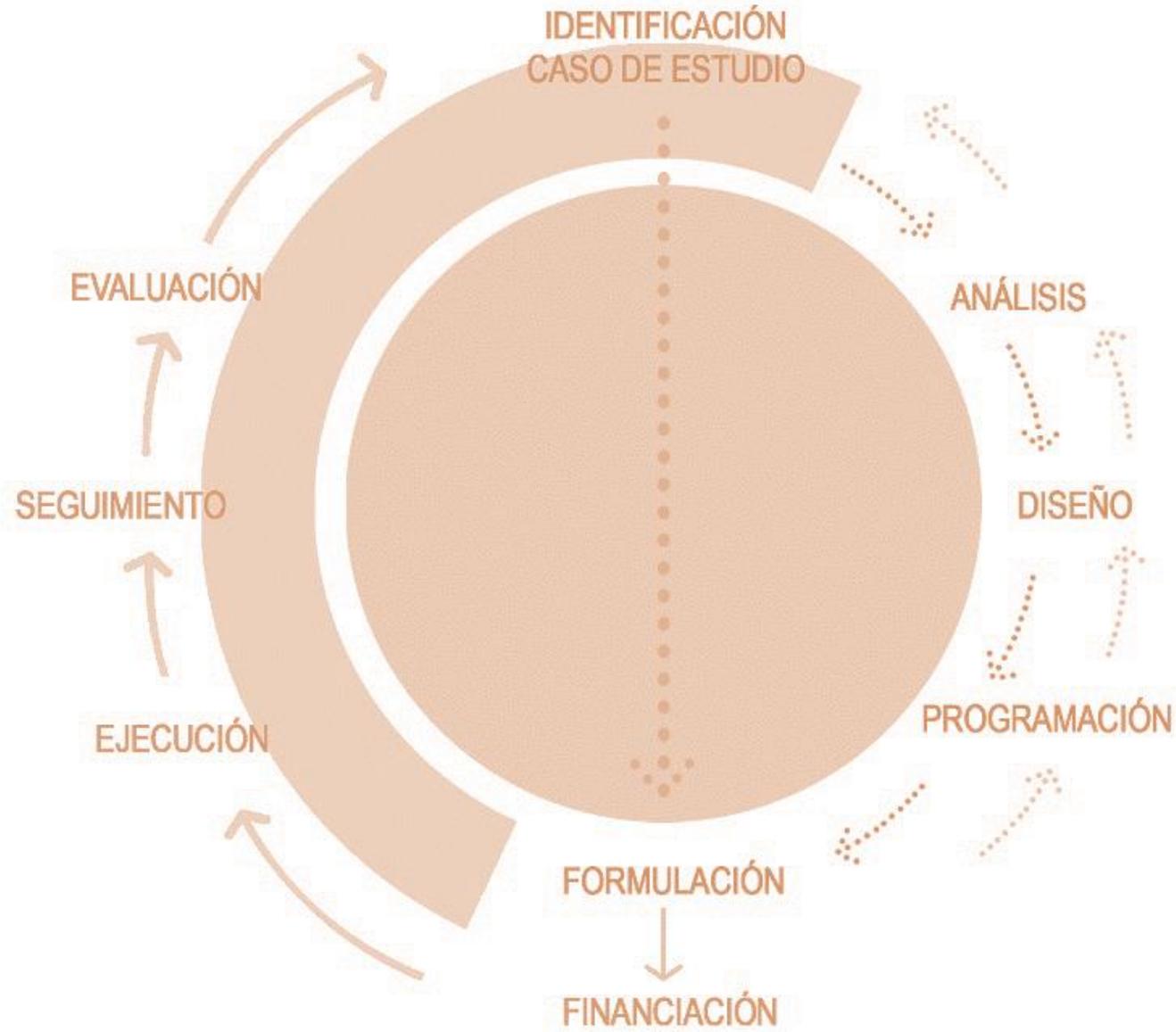




La fase de **diseño de proyectos** es más compleja de lo que en principio parece.

En ella casi siempre se siembra el éxito o el fracaso del mismo y sus posibilidades reales de contribución.

Ciclo de vida





¿Existe una
metodología única?

Comparative Study of Project Management Methodologies

Mr. Mohammad Moiz Sheikh¹, Ms. Varada Bhongle², Prof. Tushar Bhambre³

^{1,2}Dept of Project and Construction Management

^{1,2}MITCOM, MIT ADT University, Pune, Maharashtra

Abstract- when the project completed with specified cost & time, according to specifications, then the project is called successful project. For the success of any project, Project managers follow some guidelines and tools techniques for feasibility purpose which are called project management methodologies. These methodologies provides strong framework for constructing successful project but leaves project leads with flexibility to incorporate additional tools, processes, techniques and assets to be successful. This paper discussed various methodologies such as Agile, Waterfall, Lean, Six sigma, etc. By using these methodologies Project managers make their project manageable smooth and effective.

Keywords- Project Management, methodology, Organisational Structure, management approaches.

I. INTRODUCTION

A project management methodology is a collection of principles and practices that pilot you in organizing your projects to ensure their optimum performance. There are approximately 8462 project management methodologies. With so many project management methodologies available, there are many alternatives that would work well for your project. Since projects and the organizations in which you will implement them vary greatly, the approach you option for implementation for each project will vary. Certain

studied some of the most popular project management methodologies.

II. VARIOUS PM METHODOLOGIES

A. AGILE

Agile project management methodology was introduced to the world in 2001 in the USA. At a resort in the Wasatch Mountains of Utah, 17-18 self-proclaimed organizational anarchists assembled and combined various light weight processes to create **Agile Manifesto**. The founders of agile methodology intended it to be a set of values and set of principles that would improve and transform current software development processes, but companies from various industries quickly explored the value of Agile, too. Soon, Agile was considered and adopted across all fields globally.

Agile consist of short phases of collaborative, iterative work and often testing and consistently-implemented improvements. Various phases and tasks occur at the same time as others. In projects which uses agile methodology, teams own responsibility for managing their work. Scrum and Kanban tool are examples of agile frameworks, which are particular development approaches based on the agile philosophy.

Benefits of Agile

Herramientas a la carta

Aproximadamente
8,462 metodologías
para dirigir
proyectos

Fase de planeación

Definición
del alcance

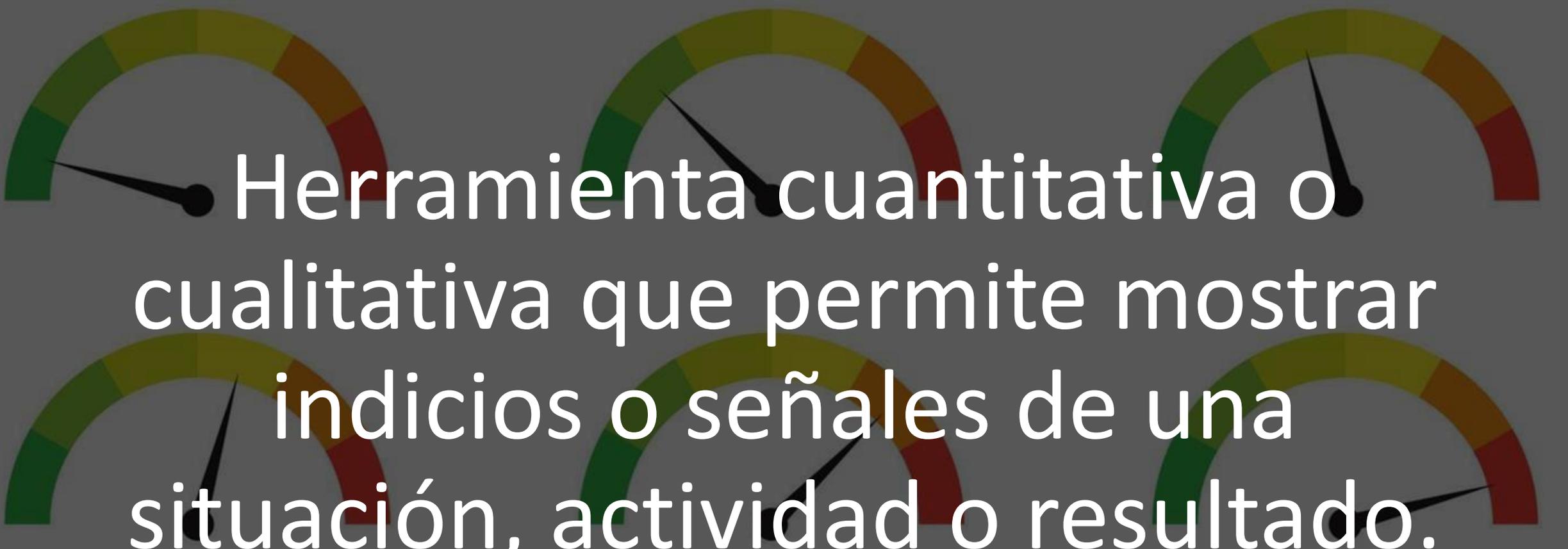
EDT

Cronograma



Indicadores y Línea base

Indicador



Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado.



Brinda información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo.

Los indicadores cotidianos sólo proporcionan información con un único dato: una dirección, un lugar, una indicación o alguna otra señal; para el objetivo al que se encuentran asociados

El programa **capacitando ando** tiene la finalidad de formar capacidades al mayor número de personas en un año y un periódico local da a conocer los resultados en 2022 y reporta lo siguiente:

“Hasta la fecha se han capacitado 10,000 personas, lo cual representa un gran avance en temas de capacitación”.





- ¿Es adecuada esta afirmación?
- ¿El número de personas capacitadas es un elemento suficiente para manifestar que se ha tenido “un gran avance”?



- Dicha afirmación no es justa con el desempeño del programa.
- No se cuenta con mayor información sobre el programa ni de la población que atiende.



Un número necesita un contexto, un punto con el cual se pueda comparar a fin de determinar y tener bases suficientes para emitir una opinión o un juicio acerca del desempeño.

Las personas capacitadas se refieren de manera exclusiva a un poblado de gente no-capacitada, lugar donde opera el programa y que tiene una población de 18,000 personas.

Con esta nueva información, el análisis anterior cambia en forma drástica.

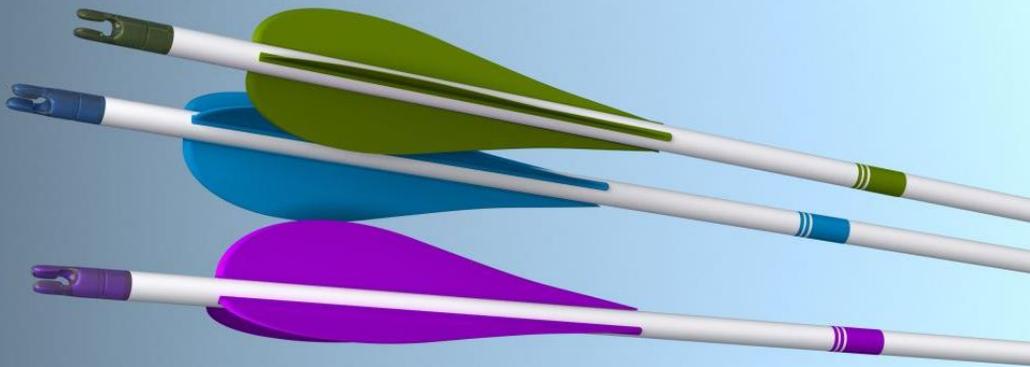
El porcentaje de capacitados ahora representa 56 por ciento del poblado de gente no-capacitada.

Desde este nuevo panorama, la afirmación de “esto representa un gran avance en temas de capacitación” cobra sentido.

Un indicador debe representar la relación entre dos o más variables.

Un número no es un indicador.

Quando se relaciona una variable con una referencia, se obtiene un seguimiento más puntual de los objetivos



El indicador debe ser una relación entre dos o más variables.



El indicador debe estar contextualizado al menos geográfica y temporalmente.



Resumen narrativo

Contribuir a que los jóvenes en condición de pobreza patrimonial en zonas rurales mejoren su ingreso laboral a través de una formación emprendedora para crear agromepresas

Factores relevantes

Los jóvenes emprendedores rurales crean agroempresas en zonas rurales.



El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición.



El método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.



Porcentaje

Actividad



Número de jóvenes con formación emprendedora

Número de agroempresas creadas



Resultado



$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] \times 100$$

Porcentaje de jóvenes con formación emprendedora en el año 2024

Nombre del indicador:

Porcentaje de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios otorgados de capacitación, asesoría y participación para negocios establecidos

Factores relevantes

Quién:
Beneficiarios

Qué: Evalúan satisfactoriamente los servicios

Cálculo

Número de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios otorgados, capacitación, asesoría y participación para negocios establecidos en el semestre t / Número de beneficiarios entrevistados en el semestre t X 100

Línea base

Referencia de comparación contra la que es supervisado y controlado en el desempeño del proyecto



Es la primera
medición de todos
los indicadores
contemplados en el
diseño del
proyecto.

Ofrece un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial de un proyecto, así como del contexto en que interviene, de manera que esa información pueda compararse con los cambios logrados.



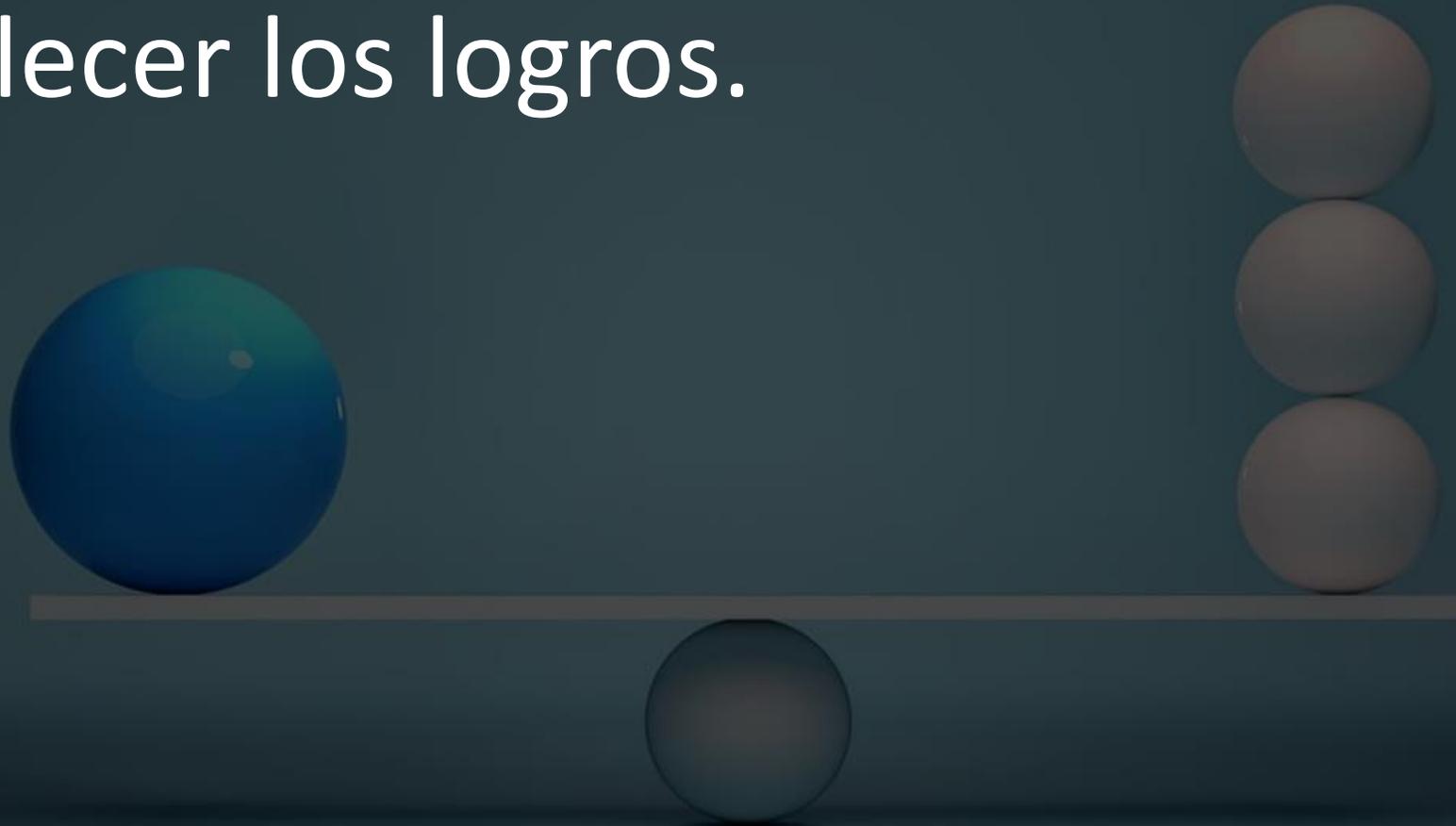


Un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemáticos de políticas y programas: una primera medición, cuya metodología ha de replicarse al final del ciclo del proyecto.



Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Sin un punto de comparación, es difícil establecer los logros.



La Línea Base ha de centrarse en:



Mostrar evidencias que caractericen a la población objetivo al inicio de la intervención.



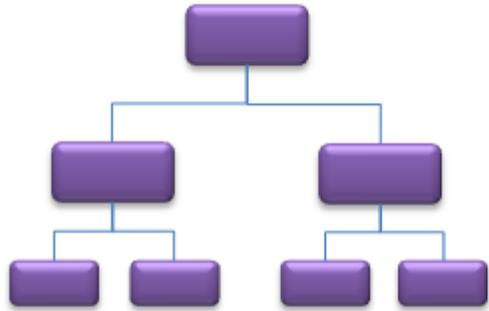
Analizar la dinámica del contexto y, de manera especial, aquellos factores externos que afectarían al logro de los resultados del proyecto para su posterior seguimiento.



Determinar la situación de partida de los indicadores de resultados e impacto del proyecto, levantando su primer valor mediante técnicas propias de la investigación social.

Obtener los
referentes
básicos de la
“evaluabilidad”
del proyecto

PROBLEMAS

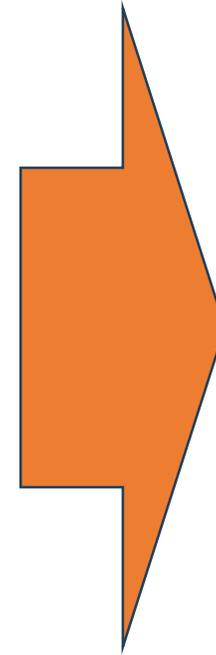


OBJETIVOS



INDICADORES

- Indicadores de Efecto
- Indicadores de Producto
- Indicadores de Proceso



Proyecto

DIAGNÓSTICO

LINEA BASE



PROYECTO FOMENTO DE UNA VIDA SANA Y SOLIDARIA EN COMUNIDADES MAYAS DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

Línea base

2016



Línea base

PROYECTO FOMENTO DE UNA VIDA SANA Y SOLIDARIA EN COMUNIDADES MAYAS DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

Línea base



Estudio elaborado con recursos del Programa Heifer Incorporado, México.

D.R. Proyecto Heifer Incorporado

Consultor responsable:
Lorenzo Alejandro López Barbosa
lalopbar@yahoo.com.mx

Septiembre 2016



¿Qué es una línea base?

Representa la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social.

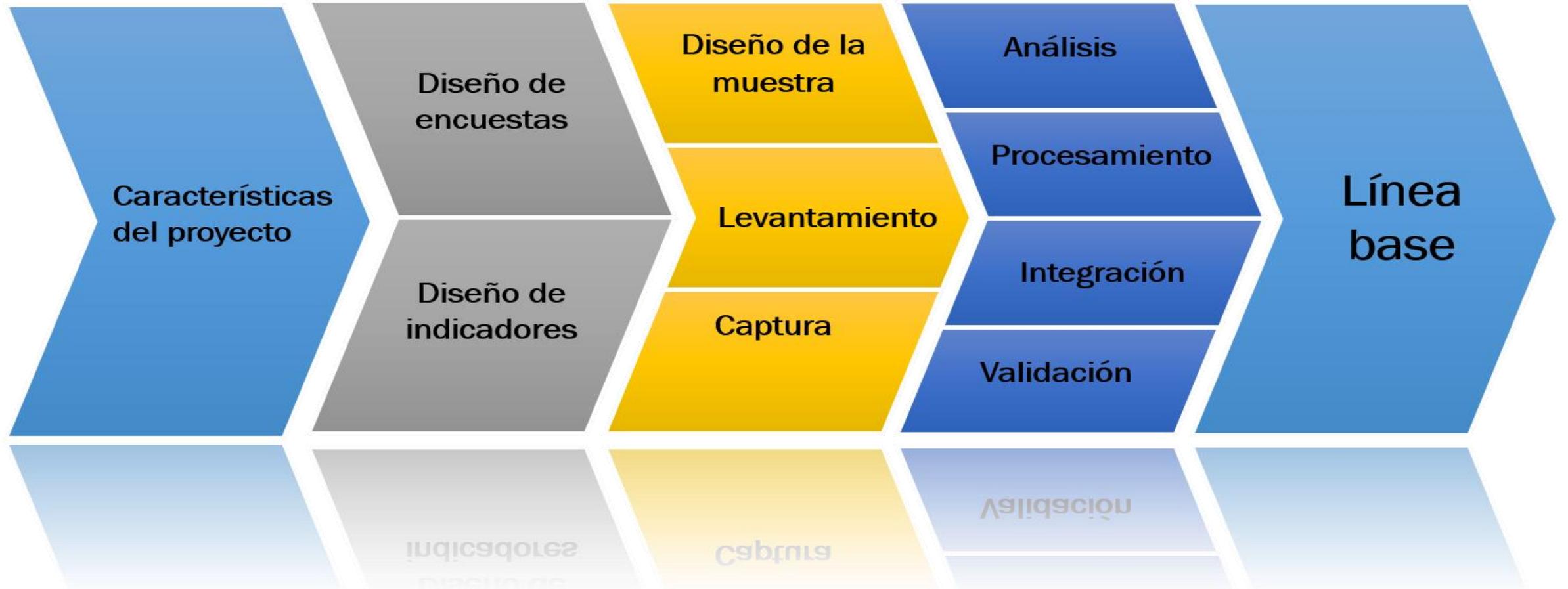
Su integración, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' o de referencia del proyecto o intervención.

Este estudio es especialmente útil para futuras evaluaciones de desempeño o de resultados, como en el caso del proyecto,

PROYECTO FOMENTO DE UNA VIDA SANA Y SOLIDARIA EN COMUNIDADES MAYAS DE LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

I

Metodología



3 tipos de indicadores:



Ingreso



Seguridad alimentaria



Manejo de recursos naturales

Lecciones aprendidas:

Un proyecto sin una línea base nunca podrá generar informes cuantitativos verdaderos.

Calidad de las fuentes de información.

El encuestador debe estar bien preparado y comprender el uso final de la información.

Indicadores de productos no son indicadores de resultados.

Es más probable que encuentre un elfo en su camino a casa, que no tener ningún cambio en el alcance de su proyecto.

No agregar lujos a su proyecto, sino descubrir las cosas de valor agregado necesarias y aún no identificadas.

Si puede fallar... fallará

Lecciones aprendidas:

El informe siempre debe realizarse con respecto a la línea base y nunca con respecto a decisiones tomadas después.

Una línea base puede cambiar, pero es necesario implementar un proceso muy bien definido para cambiarla. De lo contrario, los informes del proyecto nunca darán la imagen real del proyecto.

Aprender a aprender, desaprender y reaprender.

Valor ganado, valor añadido, sistematizar y rescatar lecciones aprendidas.



Gracias por el privilegio de su
tiempo