

CURSOS INSTITUCIONALES

DESARROLLO DE

PROGRAMAS Y PROYECTOS

Del 19 al 30 de Abril de 2004

APUNTES GENERALES

CI-024

Instructora: Lic. Irma Díaz Pérez
COFEPRIS
ABRIL DEL 2004

Desarrollo de programas y proyectos

Elaborado por Mtra. Irma Díaz
Pérez

Objetivo de la Reunión

El participante adquirirá los elementos teórico, metodológicos e instrumentales que le permitan elaborar programas y proyectos para el desarrollo efectivo de los servicios que ofrece la organización, lo que le permitirá iniciar un proceso de mejora continua.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A partir del análisis de los lineamientos y política de la organización, el participante identificará los principales elementos que surgen de la planeación estratégica.
- Reconocerá la importancia del proceso de planeación, así como las actividades que derivan para conformar los programas y proyectos y su congruencia en el desarrollo de acciones sustantivas de la empresa.
- Identificará los principales elementos metodológicos y herramientas para la Administración de Proyectos como elemento para organizar y desarrollar actividades sustantivas.
- A partir del análisis de los principales productos de la planeación estratégica de la alta dirección, el participante definirá los principales proyectos a desarrollar por la empresa y aplicará la metodología y herramientas para la documentación de un proyecto específico.

Metodología

Curso-Taller: El facilitador-instructor a al participante en la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollando su capacidad de abstracción, comprensión, memorización y razonamiento y promueve el desarrollo de habilidades prácticas, buscando la posibilidad de aplicación y transferencia de lo aprendido a la vida laboral. Se aplica en función de los contenidos temáticos que son de índole teórico práctico.



Encuadre

- **Expectativas**
- **Horarios**
- **Materiales de apoyo**
- **Criterios de acreditación**

Programa de Trabajo



- **Planeación estratégica.**
- **Metodología para formular programas**
- **Administración por proyectos**
- **Metodología para desarrollar proyectos**

Planeación Estratégica

Productos

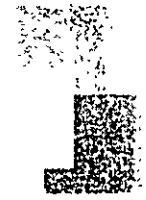
- **Programas**
- **Misión y Visión 2006**
- **Valores y actitudes**
- **Política de calidad**
- **Perfil de la organizacional**
- **Diagnóstico**
 - Análisis FODA**
- **Resultados del diagnóstico**
 - Problemática**
 - Retos**
- **Objetivos**
- **Estrategias y líneas de acción**
- **Proyectos**

Administración por proyectos

- Situación actual
- Alcance
- Beneficiarios
- Objetivos
- Componentes críticos de éxito
- Estrategias,
- Indicadores y Metas
- Desglose estructurado de trabajo (DET)
- Gráfica de Gantt

Programas y proyectos

Metodología



Elaborado por Mtra. Irma Díaz
Pérez

Planeación Estratégica

Proceso

MISIÓN

¿Para qué hago
lo que hago?

VISIÓN

¿Cómo deseo
ser
reconocido?

Empresa

Sistema
Nacional

Elaborado por Mtra. Irma Díaz
Pérez



Es la razón de ser de una organización

- Tiene como marco referencial el decreto de creación
- Es un enunciado corto que describe el fin primordial de una organización
- Está ligada a las atribuciones o funciones asignadas
- Sirve para definir fronteras de responsabilidad y campo de especialidad
- Identifica a la organización



La misión se elabora contestando las siguientes preguntas:

¿Quién soy?

Identificación

¿Qué hago?

¿Cuál es la tarea fundamental o el quehacer principal de la organización?

¿Para quién lo hago?

A quién va dirigido

¿Para qué lo hago?

Con qué finalidad se realiza esta tarea

¿Cómo lo hago?

A través de que funciones generales o estrategias se realizará

Visión

- Es un enunciado que expresa la dirección u orientación que se desea tomar en el futuro
- Señala hacia dónde se quiere llegar y cómo quisiéramos ser

*“Una visión sin acción ...es un sueño,
Una acción sin visión ...carece de sentido,
Una visión con acción ...puede cambiar el mundo“*

Joel Arthur Barker

Establecimiento de la Visión

- Debe ser formulada por los líderes
- Debe expresar los resultados a lograr durante la presente administración, y ser pilar para el desarrollo de nuestro país
- Debe ser amplia y detallada
- Debe ser positiva y alentadora

Elaborado por Mtra. Irma Díaz

Pérez

Valores y actitudes

Definir los valores y actitudes que rijan a la organización, tiene la finalidad de consolidar la interacción del grupo de trabajo, pues generan el compromiso entre los miembros, que se traducen en un símbolo de distinción que facilita la toma de decisiones.

Valores y actitudes



Valores y actitudes :

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Justicia
- Mentalidad Positiva
- Calidad
- Cooperación
- Lealtad

Política de Calidad

Es el pronunciamiento formal que la dirección precisa, sobre las expectativas que tiene de todos los integrantes de la organización, en términos de la calidad de los productos y servicios que han de ofrecer a los usuarios.

Dicho juicio debe cumplir con las características siguientes


- Aplicable a todas las personas y actividades de la organización
- Hacer referencia a los servicios o productos que brindan
- Mencionar a los clientes externos e internos.
- Fijar con precisión los requisitos de calidad a cumplir
- Breve
- Fácil de recordar
- Asociada a la imagen del director de la organización

Política de Calidad



Quienes conformamos el Sistema XXXXX tenemos como compromiso realizar un trabajo profesional, soportado en valores institucionales y orientado a la búsqueda permanente de un mayor impacto social de nuestros servicios.

Perfil organizacional

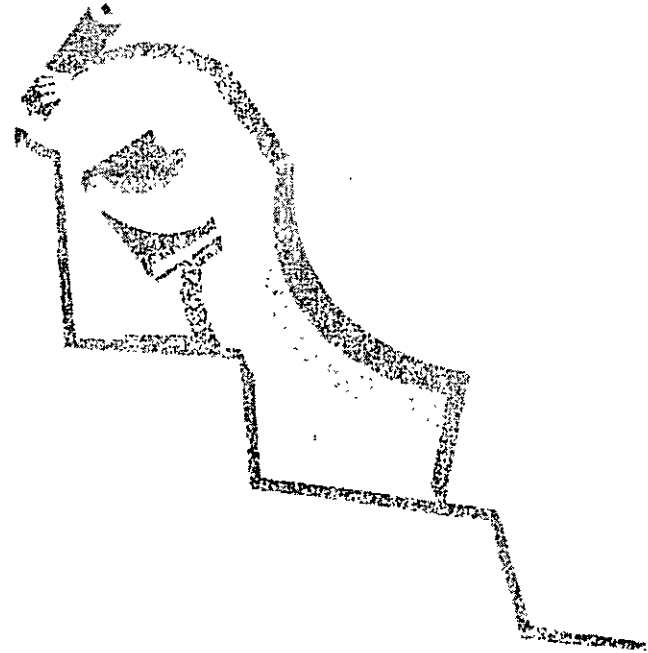


El perfil organizacional busca poner en claro las particularidades que le diferencian de otras empresas, así como los elementos estructurales que le identifican y articulan con sistema productivo. El perfil se estructura considerando los elementos siguientes:

- Antecedentes de la organización
- Estructura orgánica
- Descripción de los servicios que ofrece la organización
- Oferta de servicios o productos

Diagnóstico Estratégico

Descripción de la situación actual de la organización, con respecto al logro de sus objetivos y aspectos estructurales de su funcionamiento, que coadyuvan u obstaculizan el logro de las metas establecidas.



Elaborado por Mtra: Irma Díaz
Pérez

Referentes organizacionales

- Problemas y retos de la organización.
- Diagnóstico estratégico de la organización.
- Históricos
- Niveles de competitividad

Referentes Sectoriales




- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa Sectorial
- Medio Ambiente que prevalece en el entorno y que determina situaciones particulares para la gestión de la empresa.
- Estadísticos históricos

Elaborado por Mtra. Irma Díaz

Pérez

Diagnóstico



Es la etapa inicial de un proceso de análisis crítico que consiste en recolectar, clasificar, comparar y evaluar los datos que caracterizan a la organización, parte del conocimiento de la situación actual y permite detectar las características, los problemas y las causas que afectan la estructura y funcionamiento de la organización.

Metodología FODA

Una de las herramientas prácticas, factible de utilizar es la denominada FODA, ésta facilita la identificación de factores que favorecen o limitan la obtención de resultados de la organización.

Diagnóstico

Proceso de elaboración

- ✓ **Identificación de nuestros clientes o usuarios**
- ✓ **Investigación de sus necesidades y expectativas**
- ✓ **Evaluación del nivel de cumplimiento de las expectativas**
- ✓ **Análisis de factores internos y externos que impactan en la organización**
- ✓ **Identificación de los principales aspectos por mejorar**

Diagnóstico

Aspectos a considerar para su elaboración

- **Oferta de servicios o productos en la entidad**
- **Atención a la demanda.**
- **Aplicación de planes y programas.**
- **Capacitación y actualización de personal.**
- **Mercado.**
- **Finanzas.**



Factores Internos:

Valorar los recursos con que se cuenta, la eficiencia y eficacia de su aplicación.

- Fuerzas
- Debilidades

Factores Internos

Las **fuerzas** son todos los aspectos positivos de la organización que favorecen el logro de los objetivos.

Las **debilidades** son todas aquellas elementos de la organización que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos.



Factores Externos:

Relacionan el modelo institucional con las necesidades presentes o futuras

- Amenazas
- Oportunidades

Factores Externos

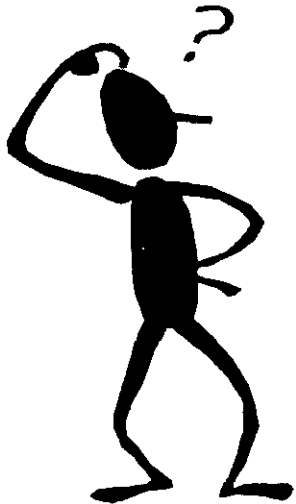


Las **amenazas** se refieren a situaciones potenciales que pueden ocasionar el incumplimiento de un objetivo.

Las **oportunidades** son las situaciones que al aprovecharlas contribuyen al logro de los objetivos.

Objetivos estratégicos

J Son los propósitos fundamentales de la organización derivados de la Misión y Visión expresados en forma concreta. Es decir, los resultados que se desean alcanzar en un periodo determinado.



¿Qué se desea lograr a través del quehacer de la empresa?

Un objetivo debe especificar de manera breve y clara: qué, cómo y para qué de las acciones; dichos elementos facilitan la formulación de los componentes para determinan los indicadores y medir los alcances.

Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es el marco de referencia en el cual se orientan: las estrategias, líneas de acción, los programas y proyectos



- Ayuda al grupo directivo a comprender mejor las decisiones y acciones que se toman en la organización
- Permite controlar los aspectos clave de la organización.

Insumos para la formulación de objetivos



Planes y programas de la empresa

Misión

Visión

Diagnóstico

Principales problemas y retos

Definen la forma en la que se lograrán los objetivos y las grandes líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos

¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

Una Estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- a Consolidar las fortalezas**
- b Eliminar las debilidades**
- c Aprovechar las oportunidades**
- d Minimizar el impacto de las amenazas**
- e Alcanzar los objetivos estratégicos**



Concepto de Estrategia

- La estrategia como el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos
- La estrategia como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente
- La estrategia como visión a largo plazo o como reto que resulta de preguntar *¿ en que lugar estamos ? y ¿en que lugar deberíamos estar?*
- La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen los programas de acción y los recursos requeridos

Factores a considerar

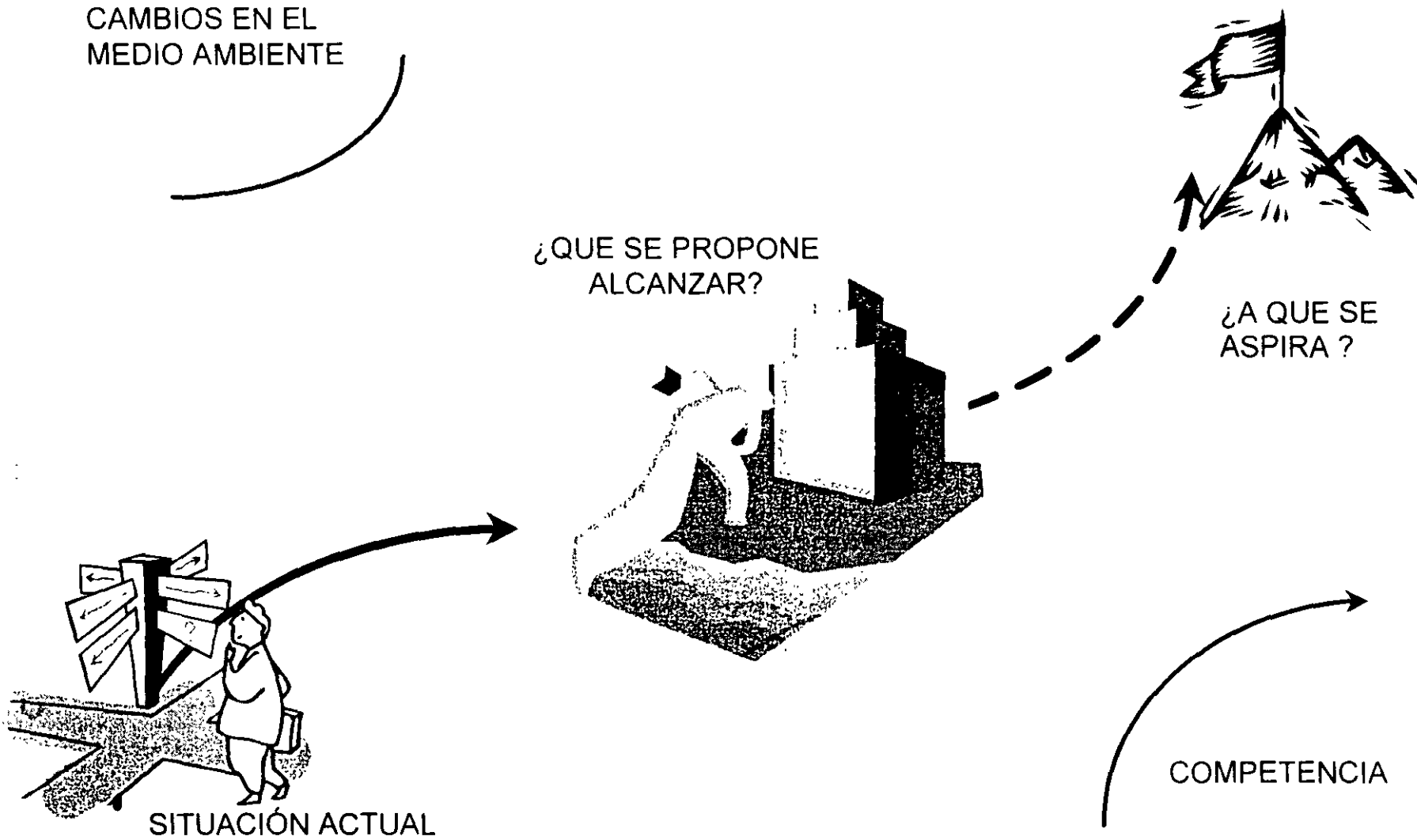
CAMBIOS EN EL MEDIO AMBIENTE

¿QUE SE PROPONE ALCANZAR?

¿A QUE SE ASPIRA ?

SITUACIÓN ACTUAL

COMPETENCIA



Consideraciones para definir las Estrategias

- **Singularidad del proceso**
- **Sistemas de estrategias**
- **Transferencia de estrategias**

Indicadores

Los indicadores son la base de un sistema de evaluación y monitoreo en la ejecución de las tareas organizacionales. Determinan los focos de atención en la administración de los programas y actividades, proporcionando tanto a los directivos como al personal en la operación, información clave para el éxito de su gestión.

Utilidad de un Sistema de Indicadores

- Saber en qué medida la organización ha logrado sus objetivos
- Medir el impacto de las estrategias en el logro de los objetivos
- Identificar que tan eficientemente se están utilizando los recursos
- Tomar decisiones: corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias, reorientar los recursos

Tipos de Indicadores

ESTRATÉGICOS

Cumplimiento de objetivos
Estratégicos

PROYECTO

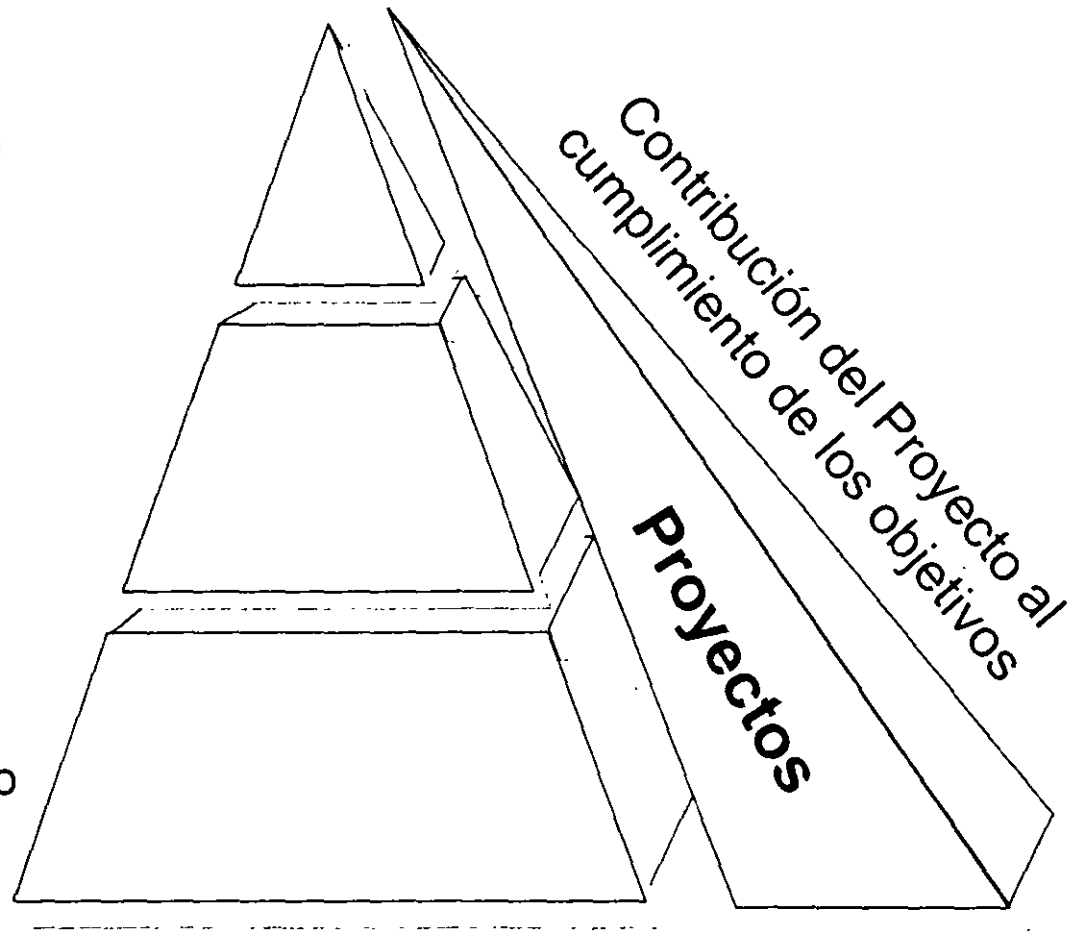
Cumplimiento de los objetivos de
proyecto

GESTIÓN

Resultados y operación de los
procesos clave

SERVICIO

Medición de la calidad en la
prestación de un servicio y la
satisfacción percibida por el usuario



Dimensiones de los indicadores

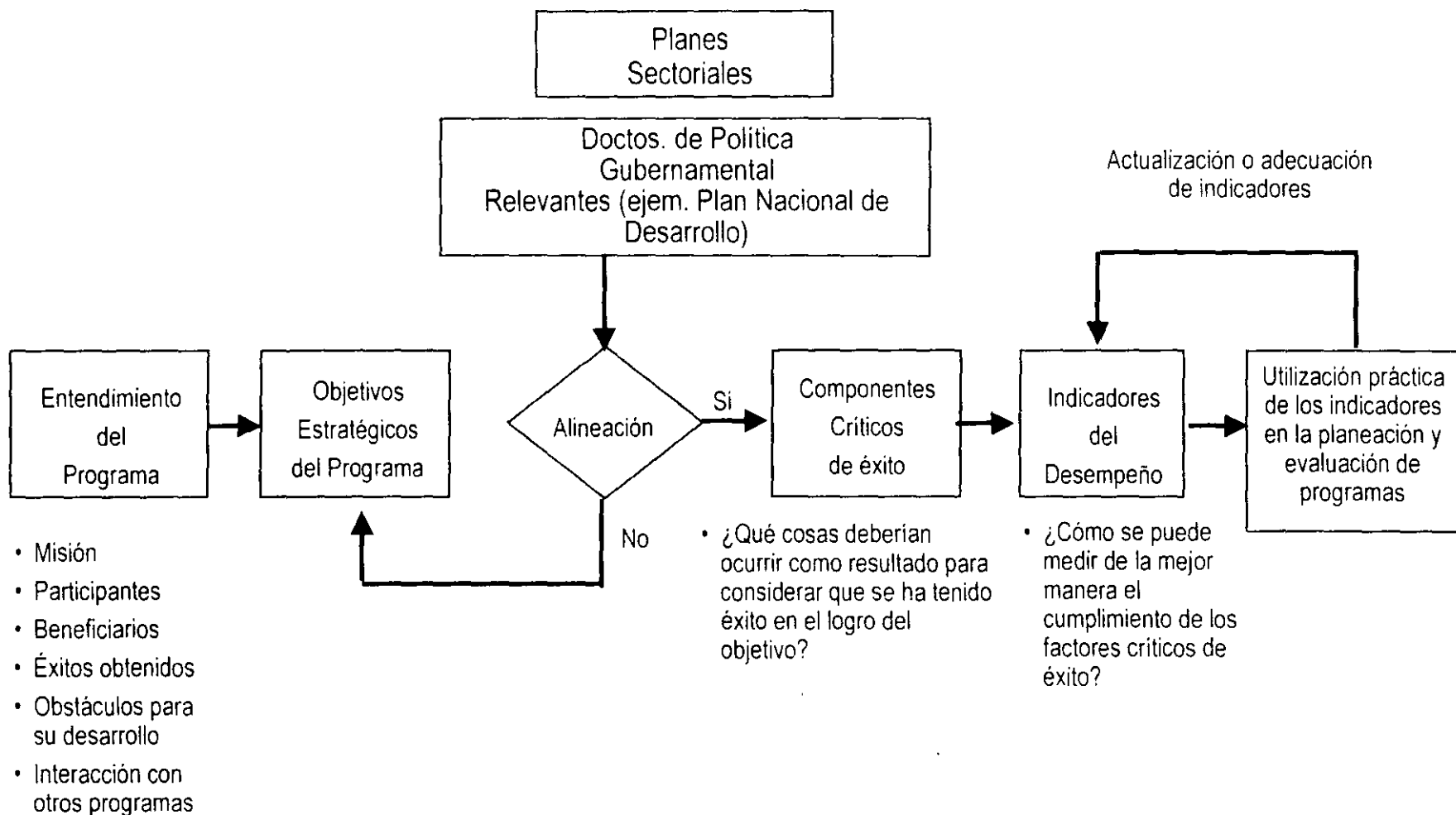
Un sistema bien diseñado de indicadores debe proporcionar una representación coherente de los resultados en las diferentes áreas.
Las dimensiones a evaluar por medio de los indicadores son:



IMPACTO
COBERTURA
EFICIENCIA
CALIDAD O SATISFACCIÓN
ALINEACION DE RECURSOS

Dimensión	Qué mide	Ejemplos de indicadores
Impacto	Mide el logro del propósito del programa. En qué medida se lograron los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de egresados colocados en el área de su formación
Cobertura	Población atendida versus población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de absorción de egresados de secundaria
Eficiencia	Productividad de los recursos utilizados , pueden ser materiales, técnicos, financieros, humanos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de participación en la formación de la PEA
Calidad	Satisfacción de los clientes con los atributos del servicio medidos a través del estándar	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los empleadores por el desempeño profesional de los egresados.
Alineación de recursos	Congruencia entre recursos requeridos y aprobados y entre aprobados y suministrados (en volumen y tiempo)	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de eficacia en la administración de recursos

Definición de indicadores



Identificación de indicadores

1. Entender el programa de actividades institucionales

2. Identificación de objetivos estratégicos

3. Definir los componentes críticos de éxito

4. Hacer una definición preliminar de indicadores

5. Verificar si han quedado consideradas todas las dimensiones de evaluación

6. Establecer metas para los indicadores

7. Validar los indicadores

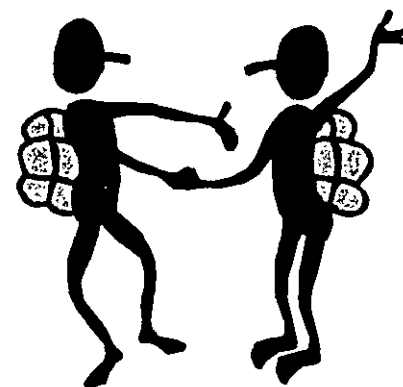
8. Medición y monitoreo sistemático

Metas

Las metas describen el valor numérico a lograr para cada indicador, y **se establecen en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.**

Para establecer las metas de los indicadores es muy útil identificar la “meta ideal o estándar”, es decir el valor numérico necesario para poder considerar que cada componente crítico de éxito se ha logrado.

Las metas deben tener una especificación cuantitativa (numérica) de **cuánto** deseamos lograr y para **cuándo** (fecha).



Definición de metas de largo plazo

- PND
- Programa Sectorial
- Programa Institucional

Definición de metas de mediano plazo

- Programa Institucional
- Programa Estatal
- Proyectos Institucionales y Estatales

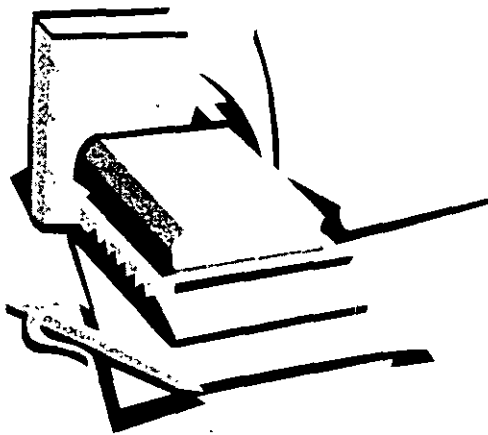
Definición de metas de corto plazo

- Proyectos Institucionales y Estatales
- Programa Operativo Anual

Catálogo de Proyectos



Es la descripción sintética de las acciones que tienen prioridad en el conjunto de tareas de la organización, a través de las cuales se lograrán los objetivos y metas establecidos en el Programa Estratégico.



Este documento permite orientar con mayor precisión las tareas de mediano plazo. Asimismo, es el marco de referencia para iniciar con el proceso de planeación de corto plazo, es decir a la programación anual.

Elaborado por Mtra. Irma Díaz

Pérez

Administración por Proyectos

Definición de proyectos

Proyecto

Conjunto de acciones encaminadas al cumplimiento de un objetivo.



Administración de proyectos

Es una técnica con un principio y un fin, llevada cabo para obtener las metas establecidas dentro de los objetivos y el costo fijado.

Organización del proyecto

Consiste en definir, determinar y decidir quienes trabajarán en el proyecto, y que responsabilidades tendrá cada uno de los miembros de la organización, de tal manera que se obtengan los resultados esperados con el proyecto.

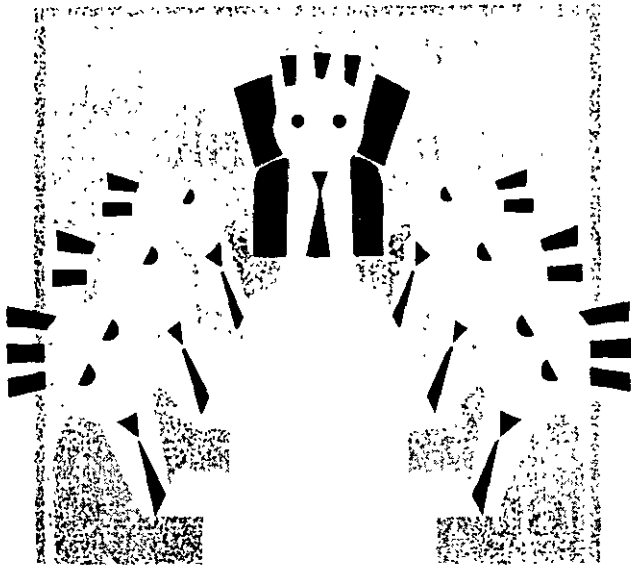
Elaborado por Mtra. Irma Díaz

Pérez

¿Quién formula los proyectos?

El *grupo directivo* de la organización, porque:

- Tiene conocimiento completo de la organización
- Entiende la evolución a mediano y largo plazo



- Una vez definida la planeación estratégica por el grupo directivo, deberá ser dada a conocer a **todos** los colaboradores de la organización

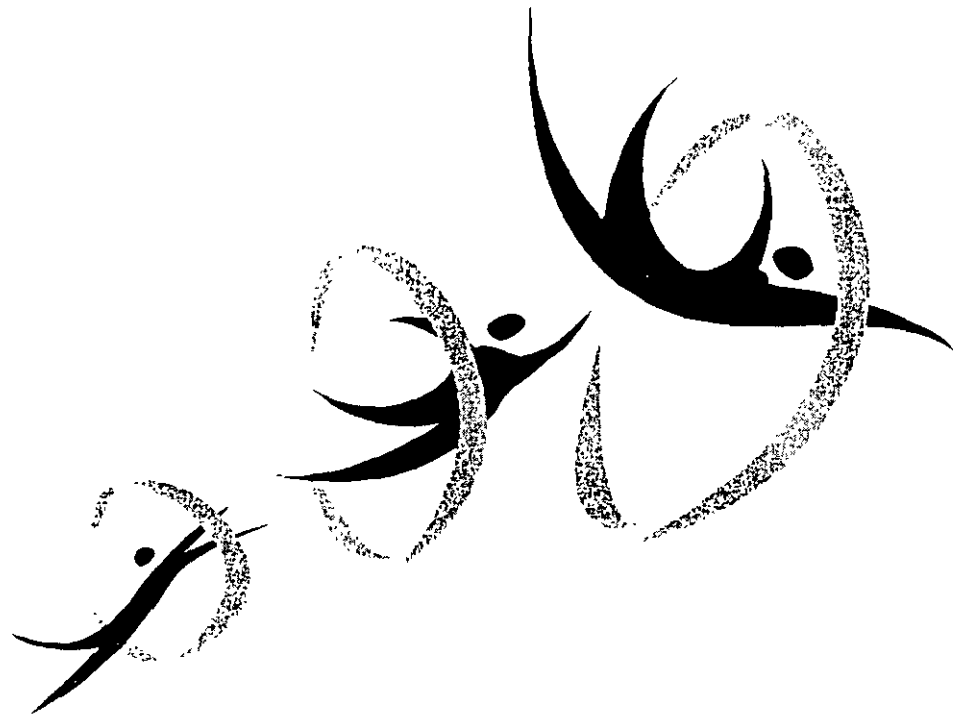
Responsabilidad del líder de proyecto



- Dirigir y promover el proyecto
- Designar a los integrantes de su equipo de trabajo
- Definir los alcances y los recursos del proyecto
- Dar seguimiento al avance del proyecto
- Definir la planeación del proyecto
- Presentar avances y resultados

Habilidades del equipo de trabajo

- Metas y propósitos compartidos
- Comunicación abierta
- Confianza
- Participación total
- Confrontación de diferencias
- Reto y cooperación
- Unidad y cohesión
- Recompensar logros
- Liderazgo compartido
- Evaluación de efectividad
- Trabajar individualmente
- Facilidad para coincidir en horario



Documentación de proyectos

Nombre y estructura

Es La denominación de la propuesta de trabajo; ésta será breve e identifica claramente de que trata el proyecto.

 Identificación

 Objetivos

 Justificación

 Diagnóstico

 Beneficiarios

 Impacto esperado

 Alcance

 Estrategias

 Componentes
críticos de éxito

 Indicadores

 Dimensión de los
indicadores

 Variables

 Fórmula

 Metas

Herramientas para la administración de proyectos

**Estructura y
documentación
del proyecto**

**Desglose
Estructurado
del trabajo**

**Tabla de
precedencias**

**Gráfica de
Gantt**

Ruta Crítica

**Gráfica de
Precedencia**

Proyecto

Denominación de la propuesta de trabajo

Área responsable

Nombre del área que formula y desarrolla el proyecto

Líder del Proyecto:

Colaboradores:

Justificación

Diagnóstico

Elaborado por: Irma Díaz Pérez

Beneficios Esperados:

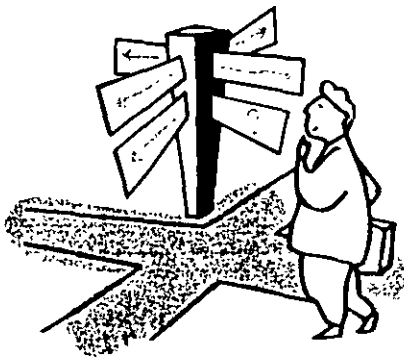
[Empty box for expected benefits]

Alcance:

Handwritten text at the bottom of the page, possibly a signature or date.

Objetivos Institucionales

“Una organización que trabaja sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a dónde va”



Elaborado por Mtra. Irma Díaz

Pérez

Objetivo Estratégico con el cual se relaciona

Objetivo del proyecto

Proceso con el cual se relaciona

Componentes críticos de éxito

Son los elementos que definen los resultados concretos que deben obtenerse para estar seguros de que se ha tenido éxito en el logro de objetivos.

Los CCE se obtienen de un análisis minucioso de cada objetivo.



¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?

Objetivo

Componentes Críticos de Éxito

Estrategias

Definen la forma en la que se lograrán los objetivos y las grandes líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos

¿COMO LO VAMOS A HACER?

UNA ESTRATEGIA ES EL CONJUNTO DE ACCIONES ORIENTADAS HACIA :

- CONSOLIDAR LAS FORTALEZAS
- ELIMINAR LAS DEBILIDADES
- APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
- MINIMIZAR EL IMPACTO DE LAS AMENAZAS
- ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Estrategias

Elaborado por: Irma Díaz Pérez

Definición de indicadores

La definición de indicadores se realiza identificando para cada componente crítico de éxito, la mejor manera de medir su cumplimiento. Los indicadores deben expresar el resultado esperado en cada uno de los componentes críticos de éxito.

Definir los indicadores implica establecer las variables que intervienen y su fórmula de cálculo:

**Componente
Crítico de éxito**

**Forma de
Medición**

**Denominación
del Indicador**

Indicadores



Los Componentes Críticos de Éxito están muy relacionados con el sistema de medición por lo que cada componente determina uno o varios indicadores.

Son los parámetros utilizados para medir logro de la misión y los objetivos estratégicos, a través de los cuales las organizaciones pueden valorar su desempeño.



Elaborado por Mtra. Inma Díaz

Pérez

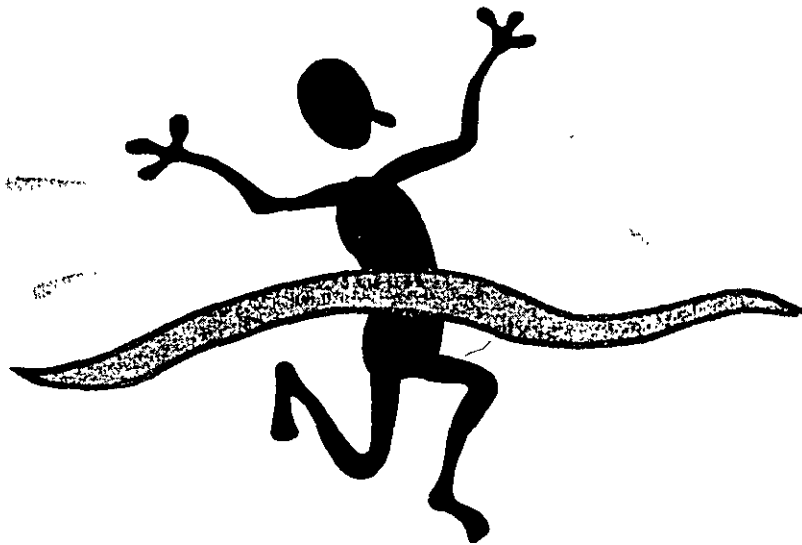
Componentes críticos de éxito	Indicadores	Dimensión

Elaborado por: Irma Díaz Pérez

Metas

Metas retadoras.

- Deben comprometer mejoras en el desempeño.
- Una vez aceptadas, generan mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, que las metas fáciles de lograr.



Metas alcanzables.

- Las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar.
- Las unidades responsables deben realizar un análisis del desempeño histórico, investigación referencial, necesidades de los usuarios, capacidad de respuesta actual y potencial de mejora estimado

Indicadores	Variables	Fórmula	Meta

Indicadores	IR	Anual	Metas			
			Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Sep	Octubre-Dic

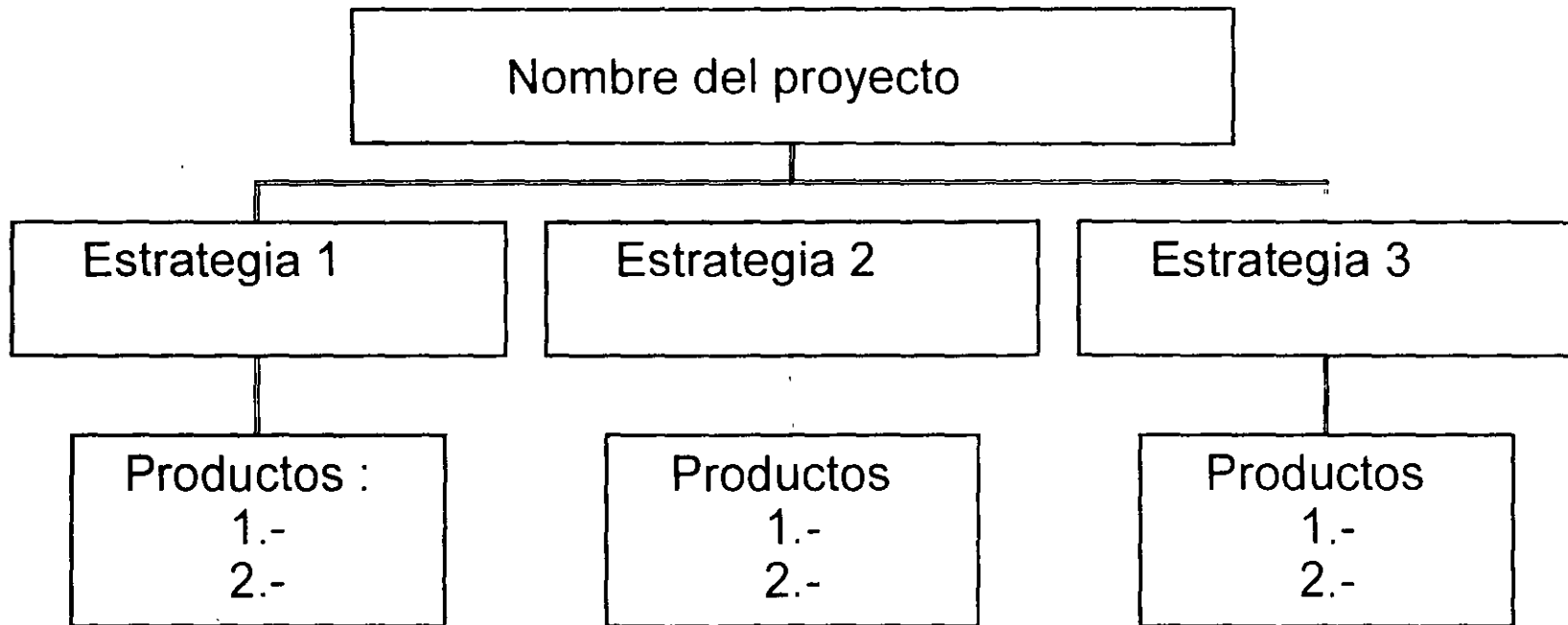
Elaborado por: Irma Díaz Pérez

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO

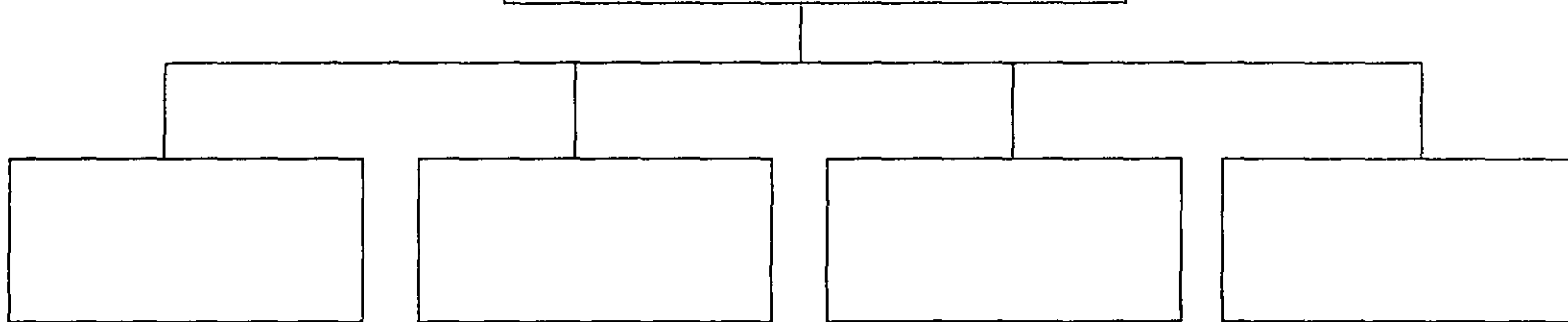
EL **DET** ES UNA HERRAMIENTA QUE NOS AYUDA A VISUALIZAR TODO EL PROYECTO. EN ÉSTE SE REPRESENTA EL ALCANCE DEL PROYECTO EN FORMA DE PAQUETES DE TRABAJO.

Desglose Estructurado de Trabajo

El **DET** es una herramienta que nos ayuda a visualizar todos los productos del proyecto. En el **DET** se hace la representación jerárquica del alcance del proyecto en forma de paquetes de trabajo.



Nombre y líder del Proyecto



Estrategia

Productos 1

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Estrategia

Productos 2

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Estrategia

Productos 3

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Estrategia

Productos 4

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

TABLA DE PRECEDENCIAS

La tabla de precedencias permite identificar por cada una de las estrategias definidas, todos los productos del proyecto, el orden de importancia que cada producto tiene e indica el tiempo total del mismo.

TABLA DE PRECEDENCIAS

PROYECTO Plan director 1993 - 2020

Elaboró: Eduardo Dávila Turcios

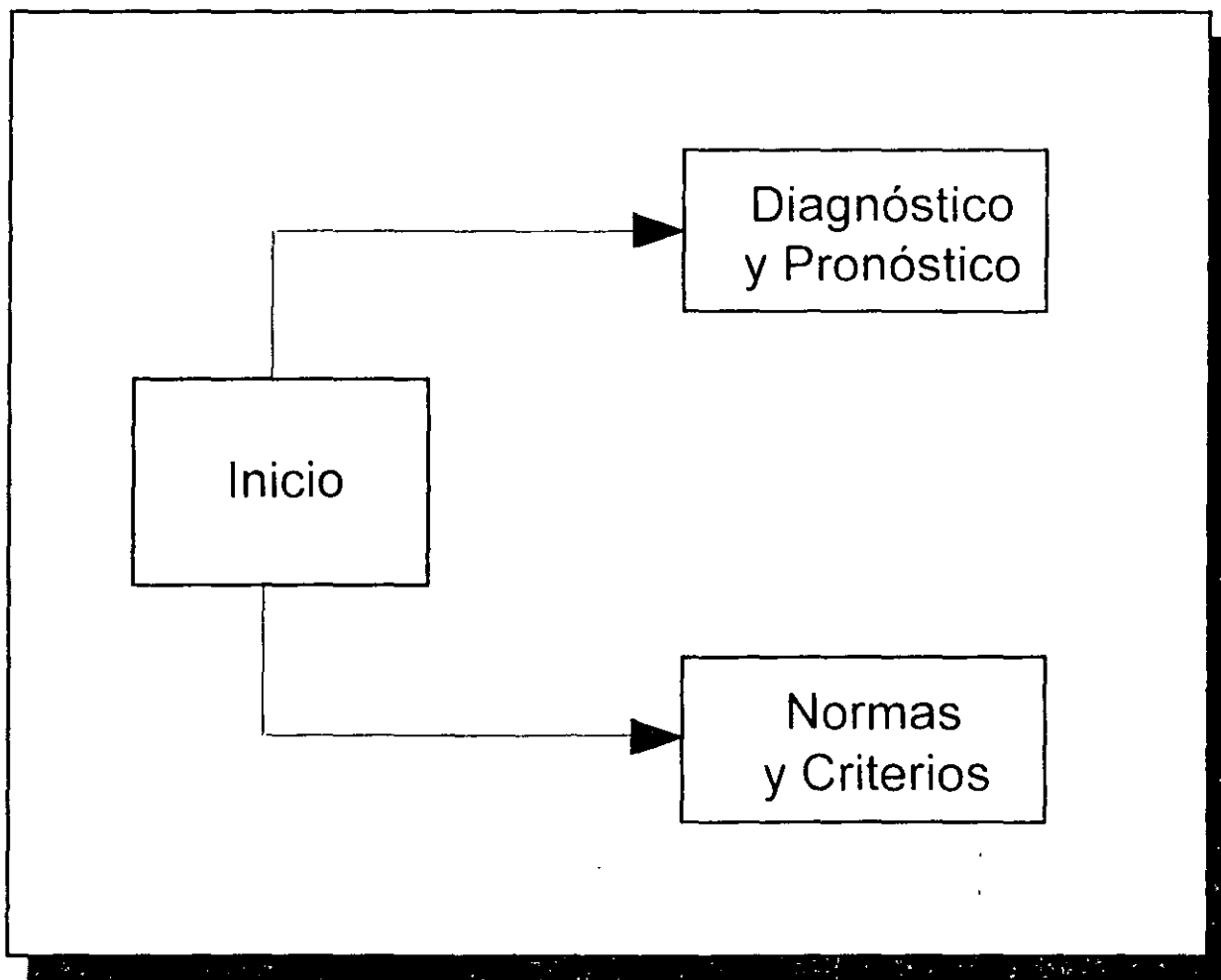
Fecha: Octubre 1995

Clave del producto	Producto	Duración	Productos precedentes	Responsable
0	Inicio	----	--	-----
1	Diagnóstico y pronóstico realizado	4 meses	--	Director de Planificación
2	Normas y criterios establecidos	2.5 meses	--	Director Jurídico
3	Estrategia definida	1 mes	1.2	Subsecretario
4	Programas de desarrollo realizados	4 mes	3	Director de Planificación
5	Plan instrumentado	1 mes	4	Director de Planificación
6	Edición realizada	2 meses	4	Director Administrativo
7	Público consultado	2.5 meses	4	Director de Control
8	Proyecto definido	1.5 meses	5,6,7	Director de Planificación
9	Plan aprobado por ejecutivo	0.5 meses	8	Subsecretario
10	Publicación y difusión efectuada	0.5 meses	9	Director Administrativo
11	Fin	----	?	-----

Clave	Productos	Duración	Productos Precedentes	Responsable

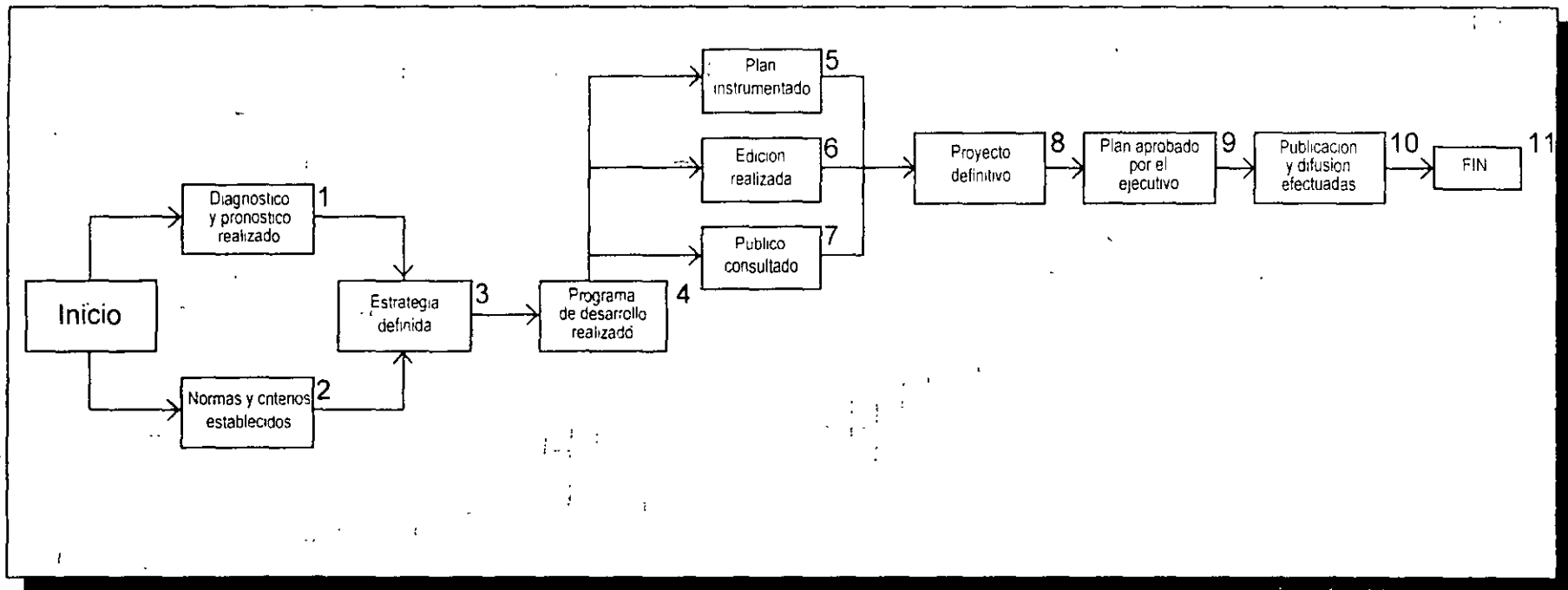
Elaborado por: Irma Díaz Pérez

DIAGRAMA DE PRECEDENCIAS



Elaborado por: Irma Díaz Pérez.

RUTA CRÍTICA



Elaborado por: Irma Díaz Pérez

Gráfica de Gant

Actividad	P/R	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												

Elaborado por: Irma Díaz Pérez