



## 3.FASE: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1 Proceso de planificación.

3.1.1 Hitos y Tareas.

3.1.2 Fases del proyecto.

3.1.3 Riesgos.

3.1.4 Elementos y recursos.

### 3.2 Presupuesto del proyecto.

### 3.3 Evaluación de viabilidad.

### 3.4 Plan de presentación y aprobación.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La **segunda fase** en el desarrollo de un proyecto es la planificación:

- Planificar las acciones a realizar a partir de los objetivos establecidos.
- Es un proceso de **planteamiento inverso**, es decir, se parte de lo que queremos alcanzar para determinar cómo llegamos a ello.
- Deberá ser **analizado exhaustivamente** por el equipo de dirección del proyecto en primera instancia y en un segundo nivel de desarrollo, por cada una de las áreas que intervienen en el proyecto.

## Procesos de la planificación



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En el inicio del proceso de planificación del proyecto, los objetivos deben de:

- Estar definidos de manera específica.
- Ser cuantificables para su medición.
- Orientados a la acción.
- Limitados en el tiempo.

Del análisis de los objetivos se determinan:

- Hitos y tareas.
- Fases del proyecto.
- Riesgos.
- Elementos y recursos necesarios.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.1 HITOS Y TAREAS

El análisis de los objetivos se realiza en dos niveles: Globales y Detalle o Parciales.

Nivel	Responsable	Identificación	Programación	Finalidad del análisis
Global	Equipo de dirección del proyecto	Tareas, acciones e hitos globales del proyecto.	Determinan la secuencia de las tareas identificadas en el tiempo.	Alcanzar los objetivos del proyecto.
Detalle / Particular	Equipos de trabajo.	Tareas, acciones e hitos de cada una de las tareas globales.	Determinan la secuencia de cada una de las tareas detalladas.	Llevar a cabo las tareas y acciones globales



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.1 HITOS Y TAREAS

El proceso que se realiza por cada uno de los equipos de trabajo consiste en :

- Identificar y definir con detalle las tareas, subtareas, y acciones.
- Establecer las posibles relaciones entre las mismas.
- Determinar los hitos que deben de marcar la culminación y logro de tareas o conjunto de tareas, esenciales para el desarrollo del proyecto.
- Establecer la programación en el tiempo de ejecución de tareas, acciones e hitos



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.1 HITOS Y TAREAS

En la definición de cada tarea, subtarea, acción o hito deberá de quedar establecido los siguientes parámetros:

- Descripción.
- Objetivo o resultado que se obtiene.
- Responsable o responsables de su ejecución.
- Inicio y duración en el tiempo.
- Recursos propios y ajenos necesarios.
- Presupuesto, si tuviese costes o inversiones necesarias.
- Sistema de medición para el control y seguimiento de su ejecución.
- Indicadores que establezcan el grado de consecución.
- Identificar posibles riesgos. ( Incumplimientos, acciones bloqueantes, etc...)
- Prerrequisitos para su ejecución. Elementos o tareas que previamente deben de estar realizadas. (Relación entre tareas)



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## ACTIVIDAD 3.1.1 HITOS Y TAREAS

Cada alumno en el proyecto a simular en el curso:

Tareas :

1. Desglosar las tareas y subtareas globales necesarias del proyecto.
2. Determinar las tareas y subtareas detalladas necesarias para llevar a cabo las tareas globales.
3. Identificar los hitos del proyecto.





# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

La **consecuencia** directa del análisis que permite establecer la tareas del proyecto, es que con ellas se puede confeccionar la **programación temporal del proyecto** y por lo tanto se pueden identificar las distintas **fases** en las que abordar.

Esta labor recae sobre el **equipo de dirección del proyecto**.

El proceso que se lleva a cabo es el siguiente:

- Establecer en el tiempo la secuencia de ejecución de las tareas, acciones e hitos según su definición.
- Se identifican el inicio y final de cada tarea en dicha programación.
- Se reconocen las relaciones y prerequisites entre tareas.
- Se analiza si la secuencia alcanza los objetivos marcados y en el tiempo establecido para el proyecto.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

Este proceso partirá de una propuesta inicial o borrador.

Tras su análisis, se podrán determinar si son necesarios ajustes o cambios en las tareas de tal forma que mediante la planificación establecida y la identificación de las distintas fases se puedan alcanzar los resultados deseado del proyecto en el tiempo requerido.

Para ayudar a esta labor, el equipo de dirección del proyecto tiene la posibilidad de hacer uso de diferentes técnicas que permiten establecer y analizar una programación.

Las técnicas más utilizadas son:

- Diagramas de GANTT
- Gráficos de PERT.

Estas técnicas se pueden desarrollar mediante herramientas informáticas de gestión de proyecto como Microsoft Project o mediante herramientas ofimáticas más sencillas como una hoja de cálculo o procesador de textos.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

Los **diagramas de GANTT** representan de forma gráfica la relación entre las tareas y su ejecución en el tiempo.

En el cuadro 3.1.2 a) se muestra como ejemplo la representación de un diagrama de GANTT genérico. En la columna de la izquierda se registran todas las **tareas, subtareas, acciones e hitos** a realizar. En las columnas siguientes se establecen **el inicio y duración en el tiempo** según la escala temporal que se haya definido. En este caso se ha establecido un grado de duración de 1 día con agrupación semanal.

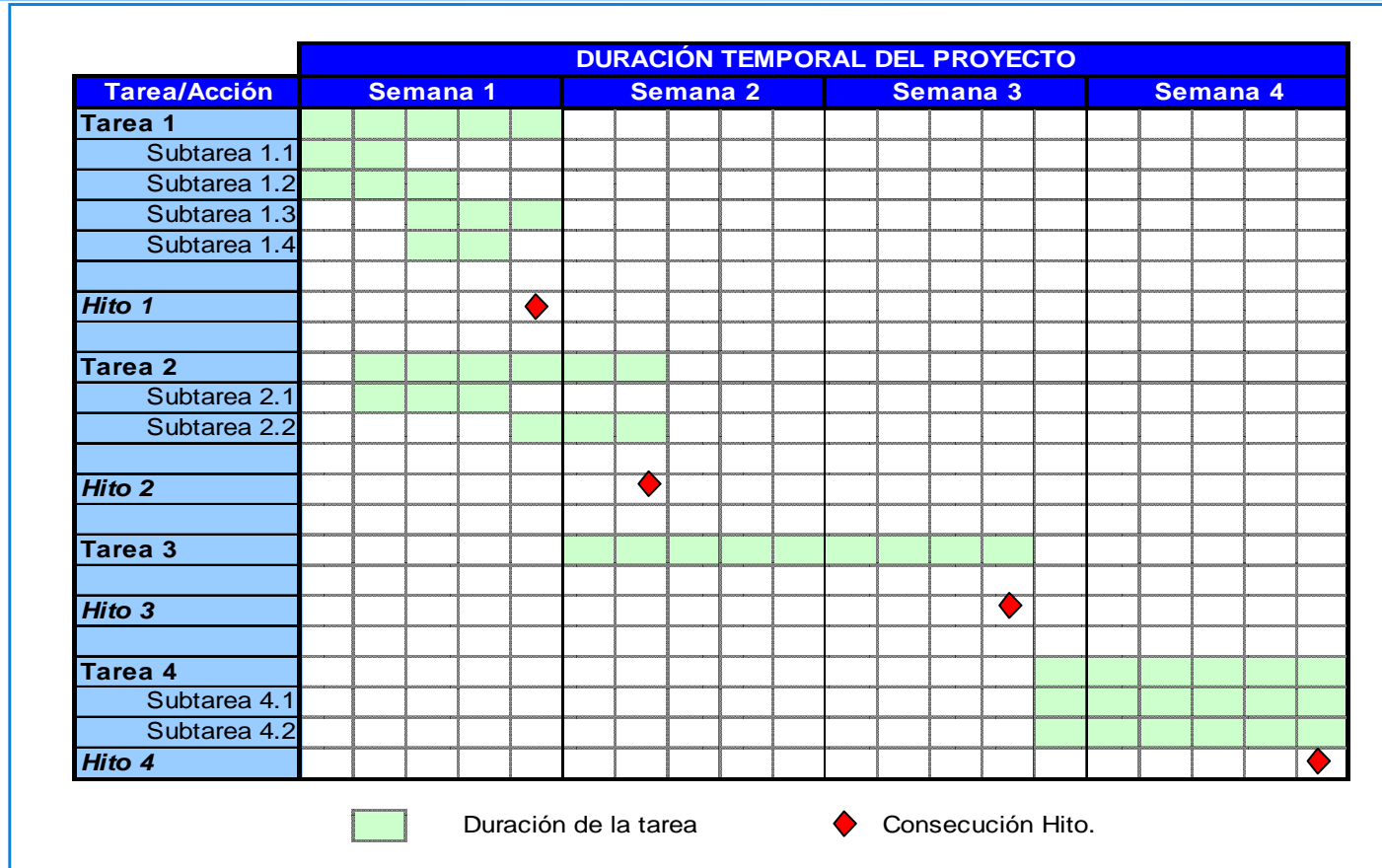
En este ejemplo, el diagrama de GANTT nos muestra que el proyecto se inicia con las tareas 1 y 2 con un diferencia de 1 día. Por características del proyecto, la tarea 3 no puede comenzar hasta la finalice la tarea 1 (**prerrequisito**) y la tarea 4 no puede ser iniciada hasta que estén finalizadas las tareas 2 y 3.

Observamos que la duración del proyecto es de 4 semanas (20 días) y cuales son los hitos requeridos en el proyecto. Además se puede apreciar la duración de cada tarea y subtarea así como la secuencia de ejecución de cada una de ellas.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.2 FASES DEL PROYECTO



*Cuadro 3.1.2 a) Ejemplo Diagrama de GANTT*

Los Diagramas de GANTT representan una herramienta de gran utilidad, dado que **visualmente** expresa la planificación temporal del proyecto y permite un riguroso seguimiento del mismo.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

Gráficos de PERT (Performance Evaluation and Review Technique).

En este caso, las distintas tareas están representadas por un nódulo que se conecta con otros nódulos determinando la secuencia de tareas por las que se completa el proyecto.

Estos gráficos pueden ser utilizados para representar, no solo el desarrollo del proyecto, sin también la ejecución de una tarea desglosada en subtareas.

Una de las grandes utilidades de estos gráficos, es que permiten conocer los caminos críticos por los que va a transcurrir el proyecto.

El camino crítico esta determinado por la secuencia de tareas que establecen la duración total del proyecto, es decir el camino más largo.

Si alguna de esta tarea incluida en el camino crítico, se demorase, implicaría una demora en la finalización del proyecto.

Los gráficos de PERT permiten identificar aquellas tareas a las que se debe de realizar un mayor control para que no afecten al resto y por lo tanto a la consecución del proyecto global.

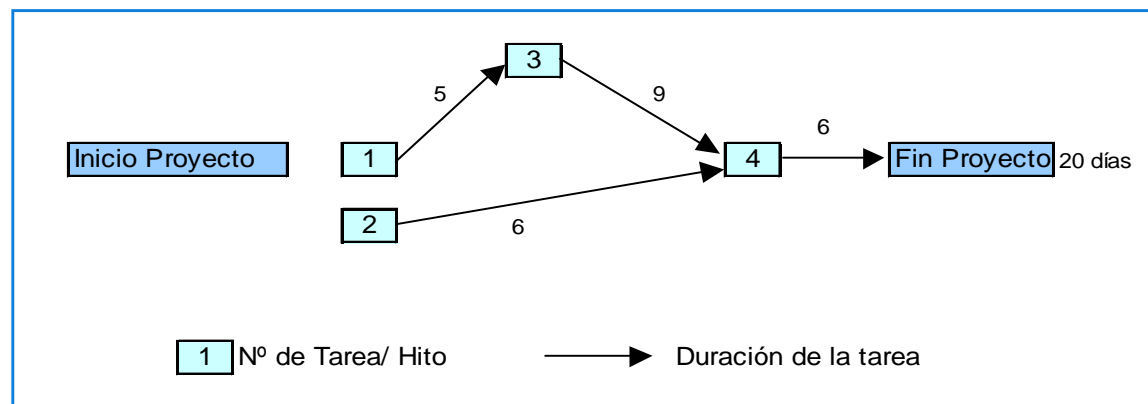


# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

En el cuadro 3.1.2 b) se representa el correspondiente gráfico de PERT para la relación de tareas establecidas en el proyecto genérico sobre el que hemos establecido el diagrama de GANTT.

En este gráfico se pueden observar la secuencia de ejecución de tareas, la duración de la misma, hasta que se ejecuta la siguiente, y se puede observar cual es el camino crítico del proyecto. Este está determinado por la secuencia de tareas 1, 3, y 4. En este caso la tarea 3 debe de ser objeto de un mayor control por el impacto temporal que puede representar si no se inicia en el tiempo previsto o si su duración es más de lo planificado. Su incumplimiento, provocará retraso en el inicio de la tarea 4 y por lo tanto retraso en la finalización del proyecto.



Cuadro 3.1.2 a) Ejemplo gráfico de PERT



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACION DEL PROYECTO

### ACTIVIDAD 3.1.2 FASES DEL PROYECTO

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Realizar el diagrama de GANNT reflejando las tareas, subtareas e hitos identificados en la secuencia de tiempo.
2. Realizar el gráfico de PERT correspondiente a las tareas (no sobre las subtareas).
  - Identifica el camino crítico.
  - Las tareas que pueden necesitar mayor control o seguimiento.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.3 RIESGOS

En toda planificación de proyecto, **se establecen supuestos**:

- Cómo se van a realizar determinadas tareas.
- El tiempo de ejecución de dicha tarea.
- Las consecuencias directas e indirectas de las tareas.
- Tiempos de provisiones de materiales.
- etc...

Al fin y al cabo **hay elementos del proyecto sobre los que no se puede prever con total exactitud su comportamiento** y por lo tanto dichos supuestos implican la **existencia de riesgos en el proyecto**.

Los riesgos que normalmente se enfrenta cualquier equipo de dirección son :

- Riesgos en los recursos financieros.
- Riesgos en los recursos humanos disponibles.
- Riesgos en los suministros de provisión.
- Riesgos en la calidad final del producto.





## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.3 RIESGOS

Por lo tanto en este apartado de la planificación de lo que se trata es de **identificar los principales riesgos** que tiene el proyecto, y **establecer planes de contingencia** para prever o mitigar el impacto de dichos riesgos.

En cualquier proyecto, **se podrán estimar situaciones de riesgo** sobre aquellos elementos del proyecto sobre los que se tiene un control o una previsión de su comportamiento. **Pero** también existen situaciones o elementos sobre los que **no** se conoce su comportamiento y por lo tanto no se puede prever el riesgo que con lleva (**riesgo imprevistos**).

**En las situaciones en las que se pueden estimar los riesgos del proyecto**, se deberá realizar un proceso que contemple los siguientes puntos:

1. **Identificar y priorizar los riesgos del proyecto.**
2. **Adoptar medidas para evitar o minimizar los principales riesgos.**
3. **Desarrollar planes de contingencia.**



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.3 RIESGOS

- **Identificar y priorizar los riesgos del proyecto.**
  - » Recoger ideas de diversas fuentes.
  - » Identificar riesgos internos en la organización.
  - » Identificar riesgos en los elementos externos (proveedores, materiales, herramientas, etc...)
  - » Cuantificar cada uno de los riesgos mediante la estimación del impacto y una probabilidad de que ocurra. Esto permite priorizar y/o ordenar los elementos según el criterio de riesgo.
- **Adoptar medidas para evitar o minimizar los principales riesgos.**
  - » Analizar los posibles impactos de los distintos riesgos.
  - » Evaluar las posibles medidas a adoptar que puedan evitar o minimizar el impacto.

Herramientas como el **análisis en grupo**, o como las **tormentas de ideas**, son situaciones donde las distintas visiones de los equipos de trabajo o personal externo, pueden dar **diferentes visiones de cómo enfocar la situación de riesgo** y por lo tanto, poder disponer de diversos planteamientos para resolver o mitigar las situaciones de riesgo.

**Modificaciones en el alcance**, o **variación en los objetivos**, pueden llegar a ser algunas de las posibles y únicas soluciones que se nos pueden plantear para poder solventar algunas situaciones de alto riesgo.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.3 RIESGOS

### •Desarrollar planes de contingencia.

Para aquellos riesgos que se identifiquen y que no se pueden evitar.

**Un plan de contingencia es una estrategia elaborada mediante una serie de acciones previstas con las que se puede hacer frente a las situaciones de riesgo identificadas.**

El plan de contingencia **permite** que el proyecto y la organización estén preparadas para:

- Dar respuesta de forma inmediata y eficaz a los problemas identificados.
- El impacto en el proyecto sea mínimo
- Permite ahorrar esfuerzos, recursos y costes adicionales que provocan los riesgos no planificados.

En el plan de contingencia **deben de quedar establecidos** los siguientes elementos:

- Descripción del riesgo identificado .
- Impacto en el proyecto y/o organización.
- Prioridad del riesgo.
- Responsable seguimiento.
- Acción o acciones que mitigan o anulan el impacto.
- Repercusión / Impacto de las acciones previstas.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.3 RIESGOS

**Las situaciones imprevistas** en las que en un proyecto se presenta, y por lo tanto, **riesgos imprevistos**, suelen darse por diversos motivos:

- El **desconocimiento** de lo nuevo. (Comportamiento de herramientas o materiales, proveedores con los que nunca de había trabajado, etc...)
- La **inexperiencia** de los miembros de los equipos de trabajo. ( En la materia tratada, en establecer planificaciones, etc...)
- El **alcance** u objetivos a lograr. (Son de mayor magnitud a lo que se han enfrentado anteriormente, o no se ha realizado nunca, etc...)
- **Presiones** en el cumplimiento de objetivos de los equipos de trabajo. Estas presiones provocan situaciones en las que las personas no comunican o informan sobre incumplimientos en presupuestos, calendarios, bloqueos, etc... Muchas veces existen “**miedos**” a contradecir lo que desde la dirección se exige o se ha planificado, y por lo tanto no se comunica.
- **Ocultación** de situaciones problemáticas. A veces no se declaran problemas, y se espera que de alguna forma no se produzca.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.3 RIESGOS

En muchos casos, las **consecuencias de estos riesgos** producen:

- Modificaciones en la implementación del proyecto.
- Cambios de programación.
- Mayores costes.
- Llegan a alcanzar situaciones en los que un proyecto no puede lograr parte o la totalidad de los objetivos establecidos.

Para tratar de **realizar una gestión de riesgos** lo más profundo, se deberá de **disponer de la mayor información sobre los diferentes elementos** (tareas, acciones, objetivos, etc...), **así como de recursos humanos y técnicos en los equipos de trabajo que aporten conocimiento y experiencia en las tareas tratadas en el proyecto.**

Y siempre teniendo en cuenta, que aunque nuestra previsión y análisis del riesgo la hayamos identificado en su totalidad, **no estamos exentos de que puedan aparecer situaciones de riesgos inesperadas por cualquier motivo o circunstancia.**



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## ACTIVIDAD 3.1.3 RIESGOS

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Identificar y priorizar los riesgos del proyecto.
2. Analizar impactos y evaluar posibles medidas o decisiones.
3. Establecer un plan de contingencia sobre uno de los riesgos identificados.
4. Especular con posibles riesgos imprevistos y enumerarlos.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

Cualquier acción necesita de recursos o elementos con los que poder ser llevada a cabo.

En un proyecto, que al fin y al cabo contiene un conjunto de acciones, **necesita de aquellos elementos y recursos con los que poder desarrollar las tareas que lo componen.**

Como recurso o elemento se definen:

- Personas, herramientas, materiales, maquinarias, medios de comunicación.
  - Empresas externas que aporten recursos o valor añadido ( consultoras, proveedores, empresas de trabajo temporal, entidades financieras, etc...
- El **equipo de dirección** del proyecto, deberá **determinar en una primera instancia los principales recursos** con los que el proyecto debe de contar para poder alcanzar los objetivos establecidos.
  - Tras **un análisis pormenorizado de los objetivos y tareas** a ejecutar, por parte de los equipos de trabajo, **se deberán de determinar en su totalidad los recursos** necesarios en todas las fases del proyecto.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

- Es necesario identificar los recursos que se establezcan como **críticos o bloqueantes**: aquellos que pueden poner en riesgo la ejecución del proyecto por el hecho de no disponerlos o que no cumpla con el cometido que se necesita.
- Se debe de **cuantificar la cantidad** de dichos recursos que son necesarios y su naturaleza. *Por ejemplo, si se tienen que utilizar un elemento que es perecedero habrá que estimar la cantidad mínima que se puede almacenar para su utilización sin que pierda las propiedades que tiene, así como evaluar la reposición de los mismos para disponer de la cantidad necesaria en el proyecto.*
- Se debe de **valorar los costes o inversiones** a realizar para disponer de dichos recursos y esta valoración debe de estar **reflejada en el presupuesto detallado del proyecto**. *Situaciones en las que no se han contemplado ciertos elementos o se han cuantificado de forma incorrecta, pueden llevar al fracaso el proyecto, bien porque el presupuesto sea excesivo y no se apruebe, o por no haber disponibilidad de ampliar el presupuesto durante la fase de ejecución.*

**Esta tarea no puede ser tomada a la ligera** por parte de los distintos equipos de trabajo, ya que el exceso o el defecto de recursos en un proyecto tiene implicaciones directas en la viabilidad del mismo.





## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

- Los recursos a utilizar se pueden caracterizar en 2 grandes grupos:
  - Recursos propios.
  - Recursos ajenos.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

- **Los recursos propios son aquellos que se encuentran en la propia organización en la que se va a desarrollar el proyecto.** Recursos como personal, equipamiento informático, maquinaria, materiales, herramientas, salas de reuniones, despachos, medios de comunicación, vehículos, etc...
- Como recursos propios **se incluirán aquellos que se pueden adquirir para el proyecto**, aunque no se disponga de ellos o no sean recursos que se utilizan en la organización.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

El equipo de dirección del proyecto deberá de **evaluar la selección y disponibilidad** de estos recursos, dado que su asignación al proyecto por tiempo parcial o total puede impactar en las funciones que habitualmente desempeñan.

*Por ejemplo, si se desea que ciertas personas estén dedicadas al proyecto, se deberá evaluar, con los responsables de las áreas a las que pertenecen, su incorporación al proyecto y el impacto que se produce en dicha área al no disponer de estas personas.*

En ocasiones, el Director de proyecto **propone estas situaciones a la dirección de la organización** para evaluar el impacto y obtener el respaldo de las decisiones a tomar para poder disponer de estos recursos.

Tal y como se ha comentado, **los recursos deben de ser valorados e incluidos en el presupuesto del proyecto**. Esto también se aplica a los recursos propios ya que hay que imputar al proyecto su utilización.

*Si estamos disponiendo de personal dedicado al proyecto, el coste mensual de dichas personas debe de imputarse al proyecto y no al área a la que pertenece. Puede darse el caso de que dicha área tenga que contratar nuevo personal de forma temporal o parcial para cubrir dichas ausencias.*



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

**Los recursos ajenos** son aquellos que la organización no dispone y que deben ser alquilados o subcontratados a otras organizaciones o empresas.

Pueden ser necesarios en parte o en la totalidad de las fases del proyecto.

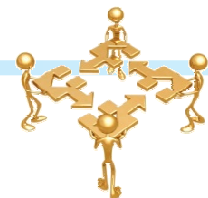
- Empresas consultoras, de servicios, de trabajo temporal.
- Materiales, maquinarias o herramientas necesarias y que debido a sus costes de adquisición, sea más rentable la contratación temporal durante el proyecto.

Por **distintos criterios**, como menor coste, tiempo de ejecución, y disponibilidad pueden hacer que el equipo de dirección del proyecto evalúe la contratación de empresas o servicios para realizar una o varias tareas del proyecto.

*No es extraño que una organización contrate la dirección de un proyecto a una empresa externa, lo que no modifica el modelo de gestión del proyecto.*

Al igual que con los recursos propios, este tipo de recursos debe de ser **analizado cuidadosamente**, estableciendo correctamente su **necesidad y la cuantificación**.

*La incorrecta valoración de este tipo de recursos implicará un importante desajuste presupuestario en el proyecto con las implicaciones anteriormente comentadas.*



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### ACTIVIDAD 3.1.4 ELEMENTOS Y RECURSOS

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Enumerar recursos propios y ajenas para el desarrollo de las diferentes tareas del proyecto.
2. Cuantificar y valorar los recursos identificados.
3. Identificar los recursos críticos o bloqueantes.
4. Del análisis de riesgos y recursos, realizar los ajustes que fuesen necesarios en el diagrama de GANTT del proyecto.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Uno de los **puntos más importantes** a tratar en la gestión de un proyecto y que influye tanto en la fase de planificación como en la fase de ejecución, es la **elaboración del presupuesto** del proyecto.

**Un proyecto debe de estar dotado de una partida presupuestaria que permita cubrir los costes e inversiones requeridos para su logro.**

La dotación económica del proyecto puede estar:

- **Condicionada o Preestablecida** desde el inicio de la planificación ( se parte de una cantidad establecida) .
- **Propuesta** tras el estudio de los recursos y tareas a realizar en el proyecto.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

### Dotación económica preestablecida

- En este caso es la dirección de la organización la que inicialmente asigna una cuantía determinada para la financiación del proyecto.
- A partir de la asignación económica establecida, y del presupuesto evaluado de cada una de las acciones o tareas identificadas en el proyecto, **se debe de realizar un estudio con el objeto de evaluar si dicha cuantía cubre las necesidades económicas** establecidas en el proyecto.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Del resultado del análisis pueden plantearse:

- **Situaciones negativas**, en las que los costes superen la dotación asignada. Cubrir dichas diferencias mediante otros mecanismos de financiación o autofinanciación del proyecto, o mediante la reducción de costes e inversiones, será una de los cometidos a realizar por el equipo de dirección del proyecto.
- **Reevaluación y revisión** con detalle las tareas, acciones e hitos identificados, así como su necesidad, dimensionado y por su puesto la dotación económica presupuestada en cada tarea.
- **Posibles escenarios que propongan cambios** en alguno de los puntos avanzados ( objetivos, recursos, tareas, programación).
- Los responsables de los equipos de trabajo pueden **detectar partidas presupuestadas valoradas incorrectamente o sobrevaloradas**, lo que permite disminuir o corregir la asignación presupuestada solicitada y optimizar el presupuesto global.
- En aquellos casos en los que la dotación asignada no cubre los costes e inversiones del proyecto, es conveniente **realizar el estudio** de posibles escenarios que permitan **abordar de forma parcial el proyecto** ( dividiendo en diversos proyectos) o **establecer un nuevo alcance** del proyecto cumpliendo solamente los objetivos primordiales o básicos del proyecto inicial.

Al fin y al cabo se trata de hacer un **ejercicio de ingeniería inversa** y tratar de ajustar las acciones al presupuesto.





# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

- **Propuesta de dotación económica.**
  - El presupuesto del proyecto se propone desde la dirección del proyecto y parte del presupuesto de las diferentes tareas o acciones a realizar, así como de los diferentes recursos presupuestados.
  - Hay que realizar un **análisis sobre los presupuestos presentados en cada una de las tareas** para identificar correcciones o ajustes que permitan optimizar los recursos económicos que son necesarios. Al igual que en el caso anterior, mediante este análisis de costes e inversiones, los responsables de los equipos de trabajo y el propio equipo de dirección **pueden identificar situaciones** en las que no se ha presupuestado o dimensionado correctamente una tareas, acción o recursos y por lo tanto pueda variar (al alza o a la baja) el presupuesto.
  - Al fin y al cabo, de lo que se trata es de **disponer de una propuesta de presupuesto lo más optimizado con respecto a los objetivos y alcance** que se desea obtener en el proyecto. Hay que tener en cuenta, que dicho presupuesto deberá de ser aprobado por la dirección de la organización, por lo que la viabilidad del proyecto también dependerá del correcto y estricto presupuesto planteado.
  - Dentro de la propuesta económica, se debe de **abordar aquellas situaciones de riesgos evaluadas** anteriormente para que su dotación esté contemplada en el presupuesto global.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

En cualquiera de los casos comentados:

- El desglose detallado del presupuesto, debe de estar **determinando a lo largo del tiempo** identificando las fechas e hitos de los distintos costes e inversiones.
- Este proceso **concreta la planificación presupuestaria**, la cual permitirá a la organización establecer sus necesidades económicas para hacer frente al proyecto.
- Tanto el presupuesto como su **planificación** deben de ser **plasmado sobre cualquiera de las herramientas de gestión** que se considere para su seguimiento y control.
- El equipo de dirección deberá de hacer **uso de las herramientas ofimáticas o de gestión** que la organización disponga, estableciendo diferentes niveles de acceso, responsabilidad y gestión de dicho presupuesto.
- Para estas funciones, es importante la **participación del departamento financiero o contable** de la organización, aportando la experiencia tanto en el planteamiento del presupuesto como en dichas herramientas. Además de diferenciar entre inversiones y gastos, negociación con proveedores, etc...



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

### •Plan de negocio

Además del detalle desglosado del presupuesto, el equipo de dirección o el propio director del proyecto, debe plantear la necesidad de desarrollar un **plan de negocio** del proyecto.

**El plan de negocio es un estudio en el que se muestra la rentabilidad económica del proyecto.**

Dependiendo del tipo de proyecto, el plan de negocio puede ser **más o menos complejo en su definición**, pero **su fin es poder evaluar y presentar los beneficios que se obtienen con el proyecto una vez ejecutado o desde que se inicia su ejecución.**

*Supongamos que nuestro proyecto es implantar un nuevo servicio. Se puede estimar un escenario en el que evaluemos el comportamiento de la implantación de dicho servicio a lo largo de X años, o meses desde su lanzamiento.*

*En el plan de negocio se deberán evaluar conceptos como el número de clientes nuevos que se captan, clientes actuales que se adhieren al servicio, los ingresos que se obtienen de dichos clientes, los gastos e inversiones de su lanzamiento y desarrollo, bajas de clientes, etc... Un conjunto de conceptos que permitirán determinar la rentabilidad progresiva del servicio y por lo tanto de la ejecución del proyecto.*



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Una recomendable utilidad para justificar un proyecto, haciendo uso del presupuesto y del plan de negocio, es mostrar una comparativa de 3 escenarios: Actual, Continuista y Objetivo.

- En el **escenario Actual** se muestran los datos económicos referentes a los costes e inversiones que se realizan actualmente y los ingresos que se producen. Es decir, indica cuales son los beneficios actuales. (En positivo o negativo.)
- En el **escenario Continuista** se traslada en el tiempo la continuidad del escenario Actual, sin que se produzca la influencia de la ejecución del proyecto. Es decir, si no ejecutamos el proyecto, cómo se comportan los beneficios actuales.
- En el **escenario Objetivo**, se traslada en el tiempo la variación en los beneficios que el proyecto proporciona al escenario Actual, y el impacto que el presupuesto tiene en este escenario.

Mediante la comparación de estos escenarios, es posible mostrar los beneficios que se obtienen a lo largo del tiempo de forma gráfica y simple.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### ACTIVIDAD 3.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Realizar una propuesta detallada del presupuesto.
2. Desarrollar un plan de negocio del proyecto y una comparativa de los 3 escenarios comentados (Actual, Continuista, Objetivo).



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.3 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Llegados a este punto en la planificación del proyecto, nos encontramos con una definición del equipo de dirección y equipos de trabajo establecida y que disponen del detalle, análisis y conclusiones referentes a:

- Objetivos.
- Recursos.
- Tareas e hitos.
- Programación Temporal.
- Dotación presupuestaria.
- Evaluación de Riesgos.

Una vez alcanzado el grado de evaluación de cada uno de estos puntos y que permitan conocer la viabilidad de los mismos, se podrá determinar **la viabilidad global** del proyecto.



# UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

## 3.3 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

- Esta **función recae sobre el equipo de dirección**, siendo el director de proyecto el que debe de justificar dicha viabilidad a la dirección de la organización.
- **La viabilidad puede ser tanto positiva como negativa**. Se puede llegar a evaluar un proyecto como inviable debido a que no es viable alguno o todos de los puntos comentados y por lo tanto sea necesario recomendar la no ejecución del proyecto.
- En última instancia, **siempre será la dirección de la organización** la que ratifique dicha viabilidad y tome la decisión final sobre la ejecución o no del proyecto.
- La decisión de la viabilidad del proyecto puede llevar a casos en los que se tengan que **replantear** cualquiera de los elementos del proyecto ( objetivos, tareas, programación, presupuesto...) y por lo tanto **reformular** el proyecto para adecuarse a dichos cambios.
- **La evaluación de viabilidad deberá de estar presente en el seguimiento y control** del proyecto. Se pueden presentar situaciones en las que dicha viabilidad puede no ser real en el momento de su ejecución y por lo tanto implicar la viabilidad global del proyecto.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### ACTIVIDAD 3.3 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Evaluar y establecer la viabilidad inicial del proyecto descrito, realizando las funciones de dirección de proyecto y dirección de áreas de trabajo.





## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.4 PLAN DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN

Todo el proceso de planificación debe de culminar en **un acto de presentación y defensa** del proyecto **con el objeto de obtener la aprobación** del mismo por parte de la dirección de la organización.

- En la confección de este documento debe participar la dirección del proyecto, **plasmando los motivos, objetivos, beneficios, presupuesto y programación del mismo.**
- Es recomendando para su creación el uso de herramientas ofimáticas que permiten desarrollar **documentos visualmente atractivos** con los que poder mostrar esta información.
- Esta tarea recae en las funciones asignadas al Director de proyectos, no obstante, puede estar apoyado por los miembros del equipo de dirección para dar soporte a cuestiones específicas o técnicas de alguno de los elementos del proyecto.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.4 PLAN DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN

- El equipo de dirección deberá tratar de plantear **una estrategia de presentación y defensa de los puntos que se deseen abordar**, ya que cualquier proyecto se pueden encontrar con intereses cruzados con otros proyectos o áreas en la misma organización y por lo tanto tener detractores, o competencia en algún aspecto.
- Así pues, es fundamental disponer de un **equipo creativo** en este aspecto y prestar un poco de atención a este acto. Muchos esfuerzos en argumentar y evaluar el proyecto pueden quedar en vano si no se argumenta de forma atractiva el proyecto.
- En otras palabras, **hay que saber “vender” el proyecto.**
- **El objetivo** es que la dirección apruebe o de el visto bueno al proyecto. En ese momento podremos iniciar la fase de ejecución y por lo tanto desarrollar todo el trabajo evaluado.



## UNIDAD DIDACTICA 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### ACTIVIDAD 3.4 PLAN DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Desarrollar un documento de presentación y escenificación del acto de presentación, estableciendo la organización del acto entre los diferentes alumnos
2. Realizar un coloquio en grupo sobre las puestas en escena realizadas.



# FIN

## UNIDAD DIDACTICA 3

