

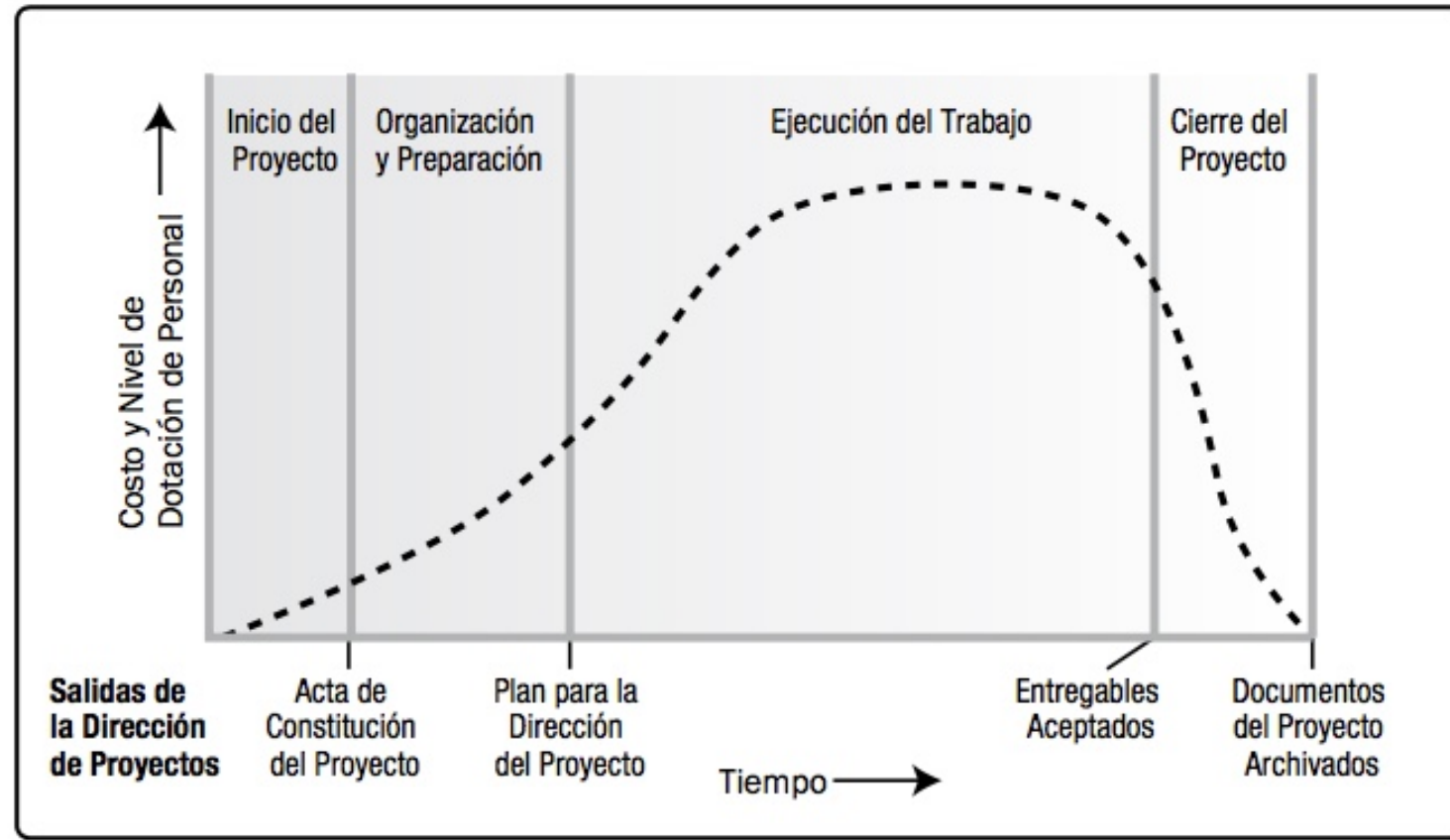
# TPAYMII

Sesión 8

# Proyecto(PMI)

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

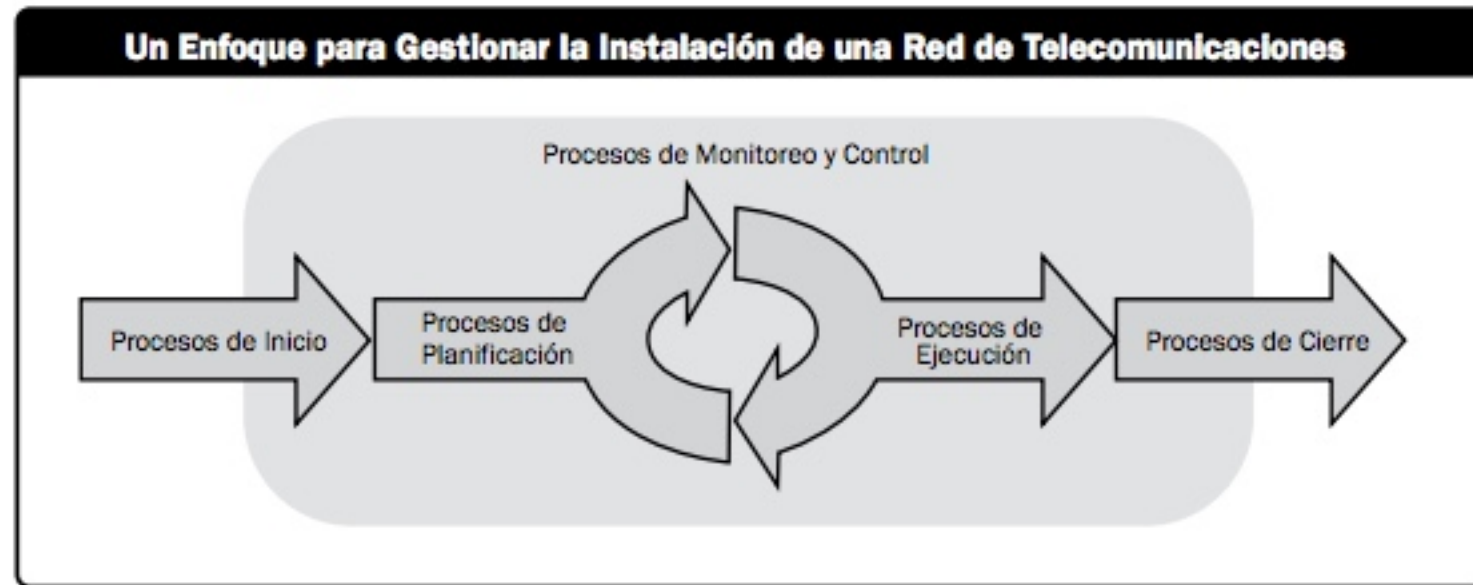
# Ciclo de vida de un proyecto



# Fases de un proyecto

Un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables.

# Fases

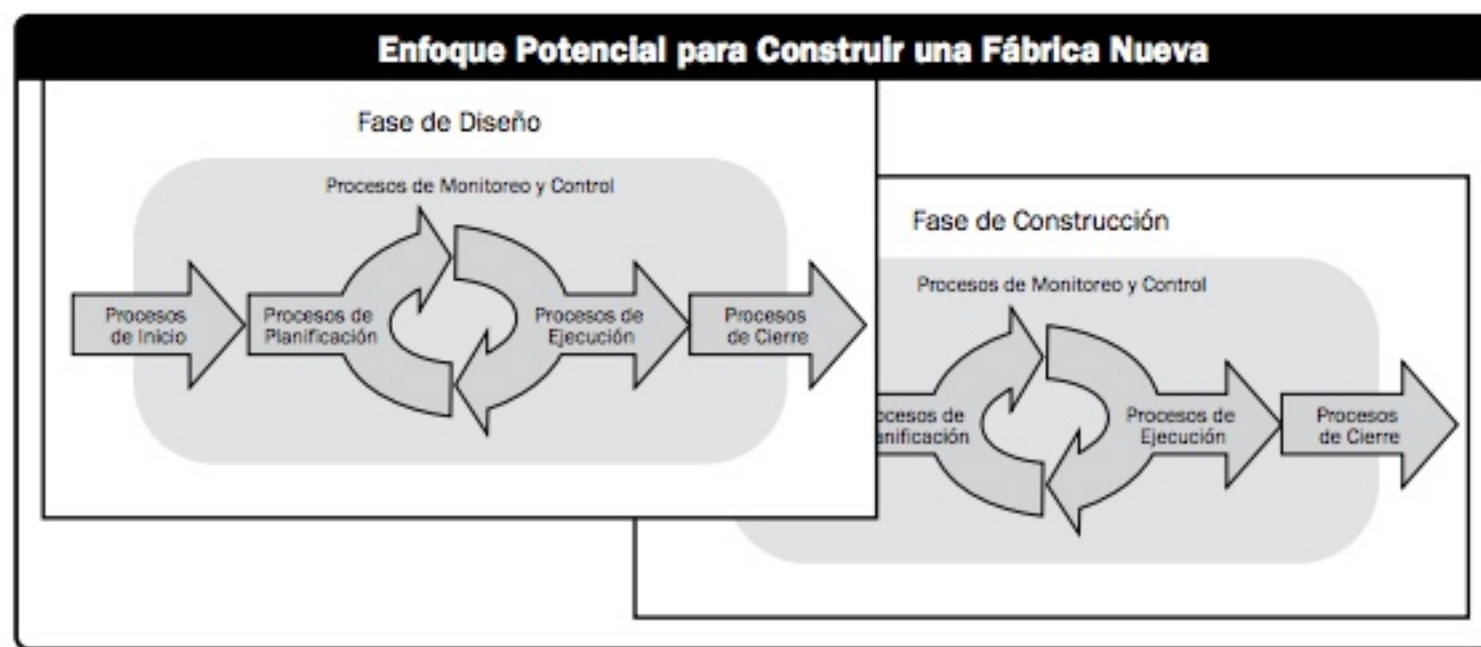


**Gráfico 2-10. Ejemplo de Un Proyecto de Una Sola Fase**

# Proyecto n fases



**Gráfico 2-11. Ejemplo de Proyecto de Tres Fases**



**Gráfico 2-12. Ejemplo de Un Proyecto con Fases Superpuestas**

# Ciclos de vida



# Waterfall (variante)

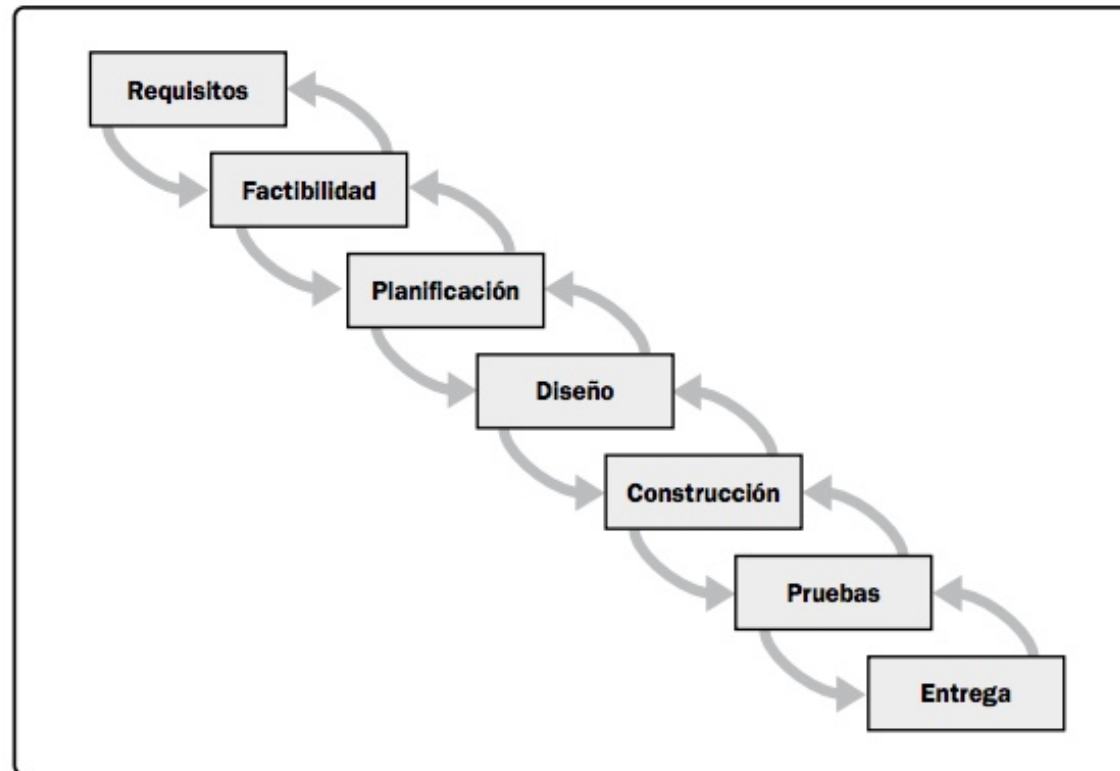


Gráfico 2-13. Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo

Generalmente se opta por ciclos de vida predictivos cuando el producto a entregar se comprende bien, existe una base práctica significativa en la industria, o cuando un producto debe ser entregado en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interesados.

# Iterativo incremental

- Los ciclos de vida iterativos e incrementales son aquellos en los cuales, dentro de las fases del proyecto (también llamadas iteraciones), se repiten de manera intencionada una o más actividades del proyecto a medida que aumenta el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. Estos ciclos de vida desarrollan el producto de forma iterativa y con incrementos graduales.

# Adaptativos

- Los ciclos de vida adaptativos (también conocidos como métodos orientados al cambio o métodos ágiles) pretenden responder a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados. Los métodos adaptativos también son iterativos e incrementales, pero difieren de los anteriores en que las iteraciones son muy rápidas (normalmente con una duración de 2 a 4 semanas) y de duración y costo fijos. Los proyectos adaptativos generalmente ejecutan varios procesos en cada iteración, aunque las iteraciones iniciales pueden concentrarse más en las actividades de planificación.

# Enunciado del Trabajo del Proyecto

El Enunciado del Trabajo del Proyecto es una descripción narrativa de los productos, servicios o resultados que debe entregar el proyecto. En el caso de proyectos internos, el iniciador del proyecto o patrocinador proporciona el enunciado del trabajo sobre la base de las necesidades de la empresa o de los requisitos del producto o servicio.

# Necesidades del negocio

- Necesidad de negocio. Las necesidades de negocio de una organización pueden provenir de una demanda del mercado, de un avance tecnológico, de un requisito legal, de una reglamentación gubernamental o de consideraciones medioambientales. Por regla general la necesidad de negocio y el análisis costo-beneficio se incluyen en el caso de negocio para justificar el proyecto.

# Descripción del alcance de un proyecto

Descripción del alcance del producto. La descripción del alcance del producto documenta las características del producto, servicio o resultados que el proyecto se encargará de crear. La descripción también debería documentar la relación entre los productos, servicios o resultados que se están creando y la necesidad de negocio a la que responde el proyecto.

# Plan estratégico

- Plan estratégico. El plan estratégico documenta la visión, metas y objetivos estratégicos de la organización y puede contener una declaración de alto nivel de su misión. Todos los proyectos deben estar alineados con el plan estratégico de la organización. La alineación con el plan estratégico asegura que cada uno de los proyectos contribuye a lograr los objetivos generales de la organización.



# Documentación etapa inicio

- El propósito o la justificación del proyecto
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados
- Los requisitos de alto nivel
- Los supuestos y las restricciones
- La descripción de alto nivel del proyecto y sus límites
- Los riesgos de alto nivel/mitigación
- El resumen del cronograma de hitos
- El resumen del presupuesto
- La lista de interesados(Stakeholders)
- Los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto)
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto

# Indicadores

- Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado;
- Permiten medir el éxito de un objetivo, sin indicadores su proyecto no puede ser evaluado.

# Ámbitos de desempeño

## Cuadro 1. Indicadores de eficacia

¿Indicadores de eficacia?		Observación
Objetivo	Propósito. La <b>población</b> indígena en localidades de menos de cinco mil habitantes <b>dispone de servicio de drenaje y saneamiento</b> .	El objetivo se refiere a un problema de acceso a servicios de drenaje, por lo cual el indicador es apropiado para medir el grado de cumplimiento del objetivo, porque se refiere a la proporción de la población que dispone del servicio.
Indicador	<b>Porcentaje de la población</b> indígena en localidades de menos de cinco mil habitantes que <b>dispone del servicio de drenaje y saneamiento</b> .	
Objetivo	Fin. Contribuir a <b>mejorar el ingreso de las mujeres</b> que habitan en las localidades rurales.	El objetivo se refiere a mejorar el ingreso, por lo cual el indicador es apropiado para medir el grado de cumplimiento del objetivo, porque se permite verificar si el ingreso de las mujeres se incrementa o disminuye.
Indicador	Tasa de <b>variación del ingreso</b> laboral de las mujeres que habitan en localidades rurales.	
Objetivo	Fin. Contribuir a <b>integrar una perspectiva de género en las políticas públicas</b> de las entidades federativas.	El objetivo trata de incorporar las políticas públicas una perspectiva de género, por lo cual el indicador es apropiado para medir el grado de cumplimiento del objetivo, ya que se refiere a la proporción de políticas que integran dicha perspectiva.
Indicador	<b>Porcentaje de políticas públicas</b> que incorporan una <b>perspectiva de género</b> en las entidades federativas dado que cumplen con [...]	
Objetivo	Actividad. <b>Proyectos</b> en materia de liberación de presos y representación legal <b>dictaminados</b> .	El objetivo se refiere a dictaminar los proyectos recibidos por el programa al igual que el indicador; no obstante, el indicador es de eficiencia, no de eficacia. El indicador no es apropiado para medir el grado de cumplimiento del objetivo.
Indicador	<b>Costo promedio</b> de <b>proyectos</b> en materia de liberación de presos y representación legal <b>dictaminados</b> .	

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

## Cuadro 2. Indicadores de eficiencia

¿Indicadores de eficiencia		Observación
Objetivo	Actividad. <b>Proyectos</b> en materia de justicia <b>evaluados en tiempo y forma.</b>	El objetivo se refiere a la evaluación en tiempo y forma de los proyectos, por lo cual el indicador es apropiado para cuantificar los recursos utilizados para cumplir el objetivo, dado que tiene que ver con el tiempo invertido por el programa para evaluar los proyectos.
Indicador	<b>Días promedio</b> para evaluar los proyectos en materia de justicia.	
Objetivo	Propósito. La <b>población</b> indígena en localidades de menos de cinco mil habitantes <b>dispone de servicio de drenaje y saneamiento.</b>	El objetivo se refiere a un problema de acceso a servicios de drenaje, por lo cual el indicador es apropiado para cuantificar los recursos utilizados para cumplir el objetivo, ya que alude al costo promedio por conectar a un hogar al sistema de drenaje.
Indicador	<b>Costo promedio</b> por conectar a un hogar al sistema de drenaje y saneamiento.	
Objetivo	Actividad. <b>Proyectos</b> en materia de liberación de presos y representación legal <b>dictaminados.</b>	El objetivo se refiere a dictaminar los proyectos recibidos por el programa, por lo que el indicador es adecuado, puesto que trata sobre los recursos humanos utilizados por el programa para dictaminar un proyecto.
Indicador	Promedio de proyectos dictaminados por persona en el mes t.	
Objetivo	Componente. <b>Cursos</b> de capacitación en materia de uso de energías alternativas <b>implementados.</b>	El objetivo se refiere a los cursos implementados por el programa; no obstante, el indicador se relaciona con la percepción de los participantes respecto al desempeño del curso y no al uso de recursos para su realización, por lo que no es un indicador de eficiencia.
Indicador	<b>Porcentaje de participantes</b> en los cursos que califican con nivel de satisfacción alta y muy alta el desempeño del curso.	

Fuente: Elaboración del CONEVAL.



### Cuadro 3. Indicadores de economía

¿Indicadores de economía		Observación
Objetivo	Componente. <b>Apoyos</b> para la implementación de proyectos productivos alternativos entregados.	El objetivo se refiere a la entrega de apoyos, por lo cual el indicador es apropiado para medir la capacidad del programa para administrar los recursos financieros, dado que concierne al monto de recursos que aportan los estados respecto a los que proporciona la Federación.
Indicador	<b>Porcentaje de participación</b> financiera de gobiernos estatales respecto a las aportaciones federales.	
Objetivo	Actividad. <b>Seguimiento</b> de los <b>apoyos</b> para la implementación de proyectos productivos alternativos.	El objetivo se refiere al seguimiento que realiza el programa a los apoyos, por lo cual el indicador es apropiado para medir la capacidad del programa para administrar los recursos financieros, ya que trata el porcentaje de recursos que recupera el programa de los proyectos fallidos.
Indicador	<b>Porcentaje de recursos recuperados</b> de los beneficiarios que incumplieron el uso de recursos.	
Objetivo	Componente. <b>Cursos</b> de capacitación en materia de uso de energías alternativas <b>implementados</b> .	El objetivo se refiere al costo promedio de los cursos sin medir la capacidad del programa para administrar los recursos financieros, por lo que no mide economía, sino eficiencia.
Indicador	<b>Costo promedio</b> de los cursos de capacitación en materia de uso de energías alternativas.	

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

**Cuadro 4. Indicadores de calidad**

¿Indicadores de calidad		Observación
Objetivo	Componente. <b>Cursos</b> de capacitación y actualización para emprendedores en zonas rurales <b>implementados</b> .	El objetivo se refiere a los cursos implementados por el programa, por lo cual el indicador es apropiado para medir los atributos de los servicios entregados por el programa, ya que cuantifica la proporción de participantes que califican como satisfactorio el desempeño del curso.
Indicador	(Percepción) <b>Porcentaje de emprendedores</b> en zonas rurales que clasifican los <b>cursos</b> de capacitación con satisfacción alta y muy alta.	
Objetivo	Propósito. Las <b>instituciones</b> de educación superior públicas <b>cuentan con programas educativos de calidad</b> .	El objetivo se refiere a que las instituciones cuenten con programas educativos de calidad; sin embargo, el indicador permite medir el cumplimiento del objetivo (eficacia), pero no la calidad de los servicios que entrega el programa.
Indicador	<b>Porcentaje de instituciones</b> de educación superior públicas con al menos el 80 por ciento de sus <b>programas</b> educativos <b>acreditados</b> por organismos competentes.	
Objetivo	Componente. <b>Canastas</b> de apoyo alimentario básico en zonas rurales <b>entregadas</b> .	El objetivo se refiere a la entrega de canastas con apoyo alimentario; no obstante, el indicador permite medir el cumplimiento del objetivo (eficacia), pero no la calidad de los servicios que entrega el programa.
Indicador	<b>Costo promedio</b> de las <b>canastas</b> de apoyo alimentario en las zonas rurales.	
Objetivo	Componente. <b>Asesoría</b> jurídica en localidades indígenas <b>impartidas</b> .	El objetivo se refiere a la impartición de asesorías jurídicas, por lo cual el indicador es apropiado para medir los atributos de los servicios entregados por el programa, dado que cuantifica el tiempo promedio de atención prestado en cada asesoría.
Indicador	(Oportunidad) <b>Tiempo promedio</b> (horas) de <b>atención</b> en la asesoría.	
Objetivo	Componente. <b>Carreteras</b> en zonas metropolitanas <b>rehabilitadas</b> .	El objetivo se refiere a la rehabilitación de carreteras, por lo cual el indicador es apropiado para medir los atributos de los servicios entregados por el programa, porque cuantifica la proporción de la carretera que sufre daños después en un intervalo.
Indicador	(Precisión) <b>Porcentaje</b> de kilómetros de <b>carretera</b> <b>rehabilitados</b> que sufren <b>daños</b> representativos antes de noventa días después de ser habilitados.	

Fuente: Elaboración del CONEVAL.

# Pasos para construir indicadores

- Objetivo
- Nombre del indicador
- Resumen
- Dimensión
- Resultado/control
- Fórmula matemática
- Meta
- Validador
- Supuestos
- <https://drive.google.com/open?id=0ByHDholkmXu0cm5sNnExay04dVU>
- Más ejemplos:
- <https://drive.google.com/open?id=0ByHDholkmXu0Q25jTEVXSfpBTGM>



# ¿Qué haremos hoy?

- Revisar su problema, justificación, objetivos e indicadores