

PM WORLD TODAY – CASO DE ESTUDIO – DICIEMBRE 2009

LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA ROSARIO HABITAT
APLICACIÓN DE PROJECT MANAGEMENT EN GOBIERNO

Parte 2 de 3

Por
Ana Maria Rodriguez, MSE, PMP
Corresponsal Internacional para PMForum & PM World Today
Rosario, Argentina

y
Adriana Salomón, Arquitecta
Coordinadora del Programa Rosario Hábitat
Municipalidad de Rosario, Argentina

El presente artículo continúa documentando la experiencia del Programa Rosario Hábitat (PRH), desarrollado desde el año 2000 por el Servicio Público de la Vivienda, dependencia de la Municipalidad de Rosario (Argentina), en el cual se han aplicado numerosas prácticas de Dirección de Proyectos desde sus inicios. En la anterior edición de *PM World Today* hemos presentado los antecedentes del Programa Rosario Hábitat¹ así como la aplicación del marco conceptual de Dirección de Proyectos en el mismo. En este artículo analizaremos puntualmente la aplicación de los conceptos de Gestión de la Integración, Alcance, Tiempo y Costo en el Programa Rosario Hábitat.

GESTION DE LA INTEGRACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL ROSARIO HABITAT.

El director de cada proyecto perteneciente a Rosario Hábitat tiene por misión integrar todos los procesos y actividades del mismo con el fin de lograr sus objetivos. Es su responsabilidad evitar que los miembros del equipo tomen acciones priorizando un aspecto sin considerar los efectos que tendrá en los otros aspectos del mismo.

Una vez realizada la Formulación Inicial y la Formulación Ejecutiva de cada proyecto (las cuales dan constitución al proyecto, definen su alcance y su plan de gestión) se realiza la supervisión del trabajo y el control integrado de cambios a través de las siguientes instancias:

1. Planificación Estratégica por Proyecto

Mensualmente, se hace un corte del avance de cada uno de los proyectos, se analizan los resultados de tiempos de ejecución y los resultados de acciones monitoreadas en el marco de una reunión por cada proyecto en ejecución, en la que participa el Director del proyecto, el Coordinador del Programa, el responsable de la PMO, y responsables de los sectores que proveen servicios al proyecto.

¹ <http://www.pmforum.org/library/cases/2009/PDFs/nov/CS-RosarioHabitat-Spanish.pdf>

En estas reuniones se toman decisiones de planificación estratégica que permiten ajustar la ejecución del proyecto, con el fin de garantizar que las acciones realizadas cumplan con los plazos requeridos, cuenten con los recursos necesarios, y realicen un aporte adecuado al cumplimiento de las metas del Programa. Adicionalmente, se identifican objetivos del programa que no sean cubiertas por ninguna de las acciones en ejecución y se definen acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la totalidad de las metas establecidas. Estas instancias permiten identificar, evaluar y aprobar los cambios necesarios para el desarrollo del proyecto.

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

Involucrados en la instancia de planificación por Proyecto

2. Planificación operativa por proyecto


Semanalmente cada equipo de proyecto realiza la planificación operativa de sus acciones a corto plazo en función del cronograma del proyecto y además automonitorea el avance del proyecto.

3. Análisis por área o sector

Periódicamente, cada sector evalúa las tareas a su cargo en relación a todos los proyectos en marcha, ajustando su propia planificación así como los procedimientos y pautas de trabajo, homologando así métodos de intervención para todo el Programa.

DIRECCION GENERAL				
COORDINACION DEL PROGRAMA				
PROYECTOS	proyecto 1	Proyecto 2	proyecto 3	proyecto 4
SECTORES DE TRABAJO				


Tierras y Regularización dominial				
Vivienda e infraestructura				
Desarrollo humano sustentable				
Administrativo y financiero				
Comunicación				
Planeación, monitoreo y evaluación				

 Involucrados en la instancia de análisis por Sector

4. Análisis general del Programa:

Trimestralmente, se convoca a una reunión en la que participa la Dirección, la Coordinación del Programa, los responsables de sectores y proyectos. Se trabaja sobre un informe preparado por la PM Office, el cual describe los logros alcanzados y los puntos críticos detectados a nivel Programa.

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

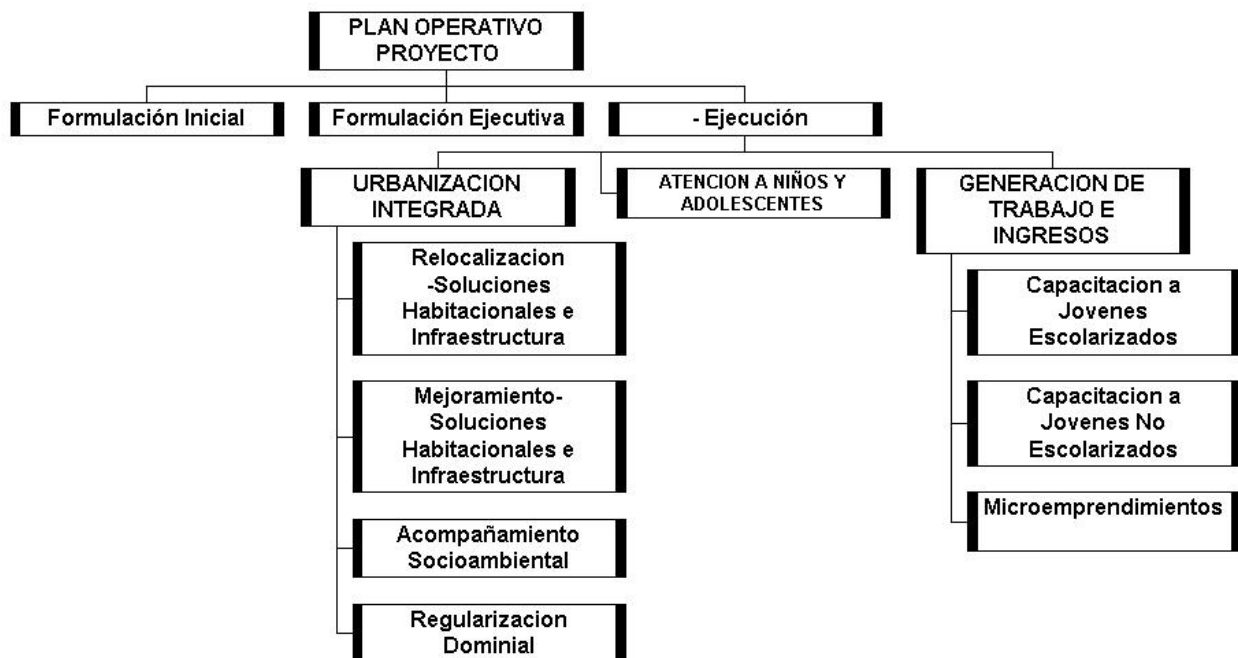
 Involucrados en el análisis general del Programa

GESTION DEL ALCANCE DE LOS PROYECTOS

La formulación del Programa Rosario Hábitat se basa en la metodología de la Matriz de Marco Lógico² la cual integra los requerimientos de los interesados, la identificación de objetivos, y las transforma en acciones concretas a realizar. En una primera instancia se identifican los interesados y su efecto en el programa. Posteriormente se documentan los problemas de la irregularidad habitacional que el Programa Rosario Hábitat pretende resolver y se limitan aquellos que efectivamente aborda el programa los cuales son transformados en objetivos. Este proceso llevó a la definición del alcance del Programa en cuatro componentes principales. Según la metodología de Marco Lógico, los componentes son aquellos productos (entregables) que se generarán en la ejecución del programa. Para el Programa Rosario Hábitat se fijan los siguientes componentes:

- Urbanización Integrada
- Atención a Niños y Adolescentes y sus familias
- Generación de Trabajo e Ingresos
- Fortalecimiento institucional

Cada uno de estos componentes del marco lógico se descompone en las actividades necesarias que se realizarán para alcanzar los objetivos propuestos. El Marco Lógico del Programa Rosario Hábitat resulta entonces la base para la Estructura de División del Trabajo (EDT) de todos los proyectos:



Esta EDT se usa como base para la definición de actividades de todos los proyectos ejecutados dentro del Programa. En cada proyecto las condiciones particulares del

² <http://nzaidtools.nzaid.govt.nz/logical-framework-approach>

asentamiento requieren una definición específica de actividades, pero siempre se mantiene la estructura inicial de la EDT lo cual garantiza que en todo caso se trabaje para alcanzar los componentes o entregables previstos. Los vecinos de cada asentamiento tienen una participación especial en la definición de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del programa según las condiciones y necesidades específicas de su barrio.

El control del alcance se realiza continuamente a través del sistema de monitoreo del Programa, a cargo de la PM Office. Este sistema verifica que se estén realizando acciones que apunten a el logro de la totalidad de los objetivos propuestos, y que todas las acciones en ejecución aporten al logro de alguno de los objetivos propuestos. El sistema de monitoreo se integra con los cronogramas de proyectos, y de forma integral se verifica que cada proyecto esté trabajando para el logro de los entregables.

La verificación del alcance se realiza a medida que los beneficiarios van recibiendo los productos del Programa, bien sea en acciones de capacitación, mejora habitacional, regularización dominial, atención a niños. En todos los casos el sistema de Monitoreo establece medición de satisfacción del beneficiario en comparación con sus expectativas planteadas inicialmente en las etapas de formulación ejecutiva.

GESTIÓN DEL TIEMPO DE LOS PROYECTOS

Teniendo presente el dinamismo propio de la ejecución del Programa, el Servicio Público de la Vivienda creó y fortaleció un sistema de planificación apoyado por el uso del software MS Project. Se definieron pautas únicas para generar Planes Operativos que permitan a todos aquellos vinculados con los proyectos:

- Analizar plazos pertinentes para ejecución de las tareas
- Hacer un seguimiento y analizar las consecuencias de cualquier variación en los plazos considerados.
- Definir responsabilidades de ejecución, comunicar estas responsabilidades
- Integrar los tiempos de procesos independientes relacionados para generar un producto único (ej: armado pliego, proceso licitatorio, ejecución obra)

La programación de los proyectos surge de la EDT definida en la Matriz de Marco Logico del Programa considerando las actividades necesarias por cada proyecto para alcanzar los entregables propuestos. El cronograma de cada proyecto se realiza según el Método de ruta crítica. Como resultado se obtiene un calendario que indica las fechas posibles de ejecución de las acciones. Se registran estas fechas como línea base y durante la ejecución de las acciones se registran los tiempos reales de ejecución, lo cual permite hacer una comparación entre los tiempos previstos y los tiempos reales. Estas comparaciones permiten detectar variaciones típicas de los tiempos de los procesos de forma tal que sea posible analizar la causa de estas y evitar en lo posible que sigan sucediendo.

Cada director de proyecto o de sector es responsable de planificar sus tareas: los equipos de proyecto realizan los planes de trabajo de sus tareas, a los cuales se integran los planes de trabajo de los procesos ejecutados por los diferentes sectores y componentes que ofrecen sus

servicios a los proyectos. De esta forma es posible integrar los tiempos de los diferentes procesos de un proyecto y negociar si es necesario los plazos de los distintos actores.

Como resultado de la planificación integrada, cada sector del Servicio Público de la Vivienda puede analizar su Plan Operativo, el cual incluye los procesos que ejecuta en cada proyecto del Rosario Hábitat. Mediante el análisis de este plan operativo el responsable de cada Sector puede identificar prioridades de ejecución y organizar el trabajo de su equipo, de forma tal que pueda responder siempre de manera eficiente a la demanda de servicios que realizan los distintos equipos de proyectos.

CRONOGRAMA (PLAN OPERATIVO) DEL PROGRAMA				
PROYECTOS	Cronograma Proyecto 1	Cronograma Proyecto 2	Cronograma Proyecto 3	Cronograma Proyecto 4
SECTORES DE TRABAJO				
Cronograma Tierras y Regularización dominial (RD)	Cronograma RD en Proyecto 1	Cronograma RD en Proyecto 2	Cronograma RD en Proyecto 3	Cronograma RD en Proyecto 4
Cronograma Vivienda e infraestructura (VI)	Cronograma VI en Proyecto 1	Cronograma VI en Proyecto 2	Cronograma VI en Proyecto 3	Cronograma VI en Proyecto 4
Cronograma Desarrollo Humano sustentable (DHS)	Cronograma DHS en Proyecto 1	Cronograma DHS en Proyecto 2	Cronograma DHS en Proyecto 3	Cronograma DHS en Proyecto 4
Cronograma Comunicaciones (COM)	Cronograma COM en Proyecto 1	Cronograma COM en Proyecto 2	Cronograma COM en Proyecto 3	Cronograma COM en Proyecto 4

Se ha implementado además el uso del software MS Project como herramienta obligada de control de la ejecución de las obras del Programa. Los contratistas deben presentar sus planes de trabajo y realizar el seguimiento utilizando los procedimientos diseñados por el Servicio Público de la Vivienda. Esto permitió pasar de la información intuitiva basada en la experiencia subjetiva de quien tiene a cargo la ejecución de una obra, a la posibilidad de contar con información precisa y verificable sobre su avance.

GESTIÓN DEL COSTO DE LOS PROYECTOS

La gestión de costos de los proyectos de gobierno no solo tiene por objeto garantizar el cumplimiento del presupuesto aprobado sino que también debe dar transparencia al manejo de fondos. Un tema que también es de suma importancia en los proyectos de gobierno hace a la asignación anual de fondos para cada programa desde la fuente de financiación; proyectos que solicitan fondos menores a los requeridos pueden limitar su ejecución y proyectos que solicitan

fondos mayores a los requeridos son clasificados como de bajo desempeño por no gastar los fondos asignados.

Con el fin de lograr una adecuada administración de los fondos, transparencia e información apropiada para solicitar desembolsos, la gestión de costos de cada proyecto del Programa Rosario Hábitat se hace siguiendo una lógica integrada con la gestión de tiempos y del alcance. Esto con el objeto de asignar los presupuestos de cada proyecto en cuentas de control de costos asociadas a los componentes del programa y de definir montos presupuestarios anuales con base en el cronograma actualizado de cada proyecto.

Partir del plan operativo y mantener cuentas de control de costos asociadas a la EDT permite realizar control presupuestario periódico considerando los conceptos de Valor Ganado:

- Monto presupuestado para ejecutar hasta la fecha
- Monto ya ejecutado- Diferencias en ejecución diferenciando cambios de presupuesto, cambios en los plazos del proyecto, cambios en el alcance
- Proyección de presupuesto al finalizar el proyecto según desempeño hasta la fecha
- Identificación temprana de causas de variación

En la siguiente edición de PM World Today se explicará cómo en el Programa Rosario Hábitat se han implementado prácticas que abordan las demás áreas de conocimiento del PMBOK.

Imágenes del Programa Rosario Hábitat:

Vecinos en Talleres de Planificación – Definición de alcance y acciones





Sobre las autoras:



Ana María Rodríguez

Autor



Ana María Rodríguez es fundadora y gerente de ERA Project Management, en donde ofrece servicios de consultoría para la industria de la ingeniería y construcción en Rosario, Argentina. Es además profesor adjunto de Project Management en la Universidad Nacional de Rosario. Colombiana de nacimiento, Ms. Rodríguez se graduó como ingeniera civil de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, y como Master en Construction Engineering and Project Management (MSE) de la Universidad de Texas en Austin (USA). Desde el año 2002 y hasta el 2005 implementó y dirigió la PM Office del Programa Rosario Hábitat. Ms. Rodríguez ha implementado también mejores prácticas de Project Management y gestionado proyectos en el sector privado de la ingeniería y construcción. Ms. Rodríguez es miembro activo de PMI en Argentina. Información adicional sobre Ms. Rodríguez puede encontrarse en www.pmforum.org/pm_forum_team. Ms Rodríguez puede ser contactada en arodriguezdev@gmail.com o en www.erapm.com.ar

**Adriana Salomón***Coordinadora General Programa Rosario Hábitat**Autor*

Adriana Salomón es Arquitecta, egresada de la Universidad Nacional de Rosario. Se ha desempeñado como Coordinadora General del Programa Rosario Hábitat, gerenciando la ejecución simultánea de varios proyectos. Es socia gerente de Prohábitat XXI, consultora que desde 1996 presta servicios de formulación, gestión y evaluación de proyectos, a diversos organismos del estado, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas. Fue Directora de Tierra y Vivienda de la Municipalidad de Zárate. Posee una vasta experiencia en coordinación de equipos interdisciplinarios de formulación, gestión y evaluación de proyectos sociales, así como en la generación de espacios de facilitación entre distintos actores de las políticas públicas. Ha liderado procesos de cambio institucional y desarrollo de herramientas de gerencia de programas sociales. Información adicional puede encontrarse en www.prohabitat.com.ar. Adriana Salomón puede ser contactada en adrianasalomon@gmail.com.