



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO 92°

ÁREA ACADÉMICA 1. POLÍTICA EDUCATIVA,
PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

“LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS EN EL
INMEGEN.”

T E S I N A

EN LA MODALIDAD DE RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL.

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN **ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA.**

P R E S E N T A:

MUÑOZ MARTÍNEZ MARISOL.

ASESOR:

LIC. HEIDI ADÁN ROMÁN.

2014.

*¿Qué provecho obtiene el hombre
de todo el trabajo con que se afana debajo del sol?
Generación va y generación viene, pero la tierra siempre permanece.*

*Sale el sol y se pone el sol,
y se apresura a volver al lugar de donde se levanta.
El viento sopla hacia el sur, luego gira hacia el norte; y girando sin cesar,
de nuevo vuelve el viento a sus giros.
Todos los ríos van al mar, pero el mar no se llena.
Al lugar de donde los ríos vinieron, allí vuelven para correr de nuevo.
Todas las cosas son fatigosas, más de lo que el hombre puede expresar.
Nunca se sacia el ojo de ver ni el oído de oír.*

*¿Qué es lo que fue? Lo mismo que será.
¿Qué es lo que ha sido hecho?
Lo mismo que se hará, pues nada hay nuevo debajo del sol.
¿Acaso hay algo de que se pueda decir:
“He aquí esto es nuevo”?
Ya aconteció en los siglos que nos han precedido.
No queda memoria de lo que precedió, ni tampoco de lo que ha de suceder quedará memoria
en los que vengan después.*

ECLESIASTÉS, 1; 3-11

Agradecimientos

A Dios

Por darme la fuerza para luchar todos los días.

A mi Madre

Gracias por todas las tazas de café, en esas noches de desveló.

Gracias por tu apoyo infinito.

Gracias por tu amor incondicional.

Profesora Heidi

Por su valiosa tutoría en todo el proceso de realización de esta tesina, por su paciencia, dedicación y motivación, logrando ganarse mi admiración, quedando en deuda por todo lo recibido en este período de trabajo.

A mis amigas Anayeli y Lucía Anahí

Por creer en mí, cuando yo no lo hago.

Por estar en los momentos tristes y alegres de mi vida, sin importar que tanto me queje.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. EXPERIENCIA EN EL INMEGEN.....	10
1.1. OBJETIVO GENERAL.	10
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.	11
1.3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.	11
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.5. JUSTIFICACIÓN.	15
1.6. METODOLOGÍA CUALITATIVA (DESCRIPTIVA)	16
CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO	17
2.1. HISTORIA DE PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	17
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	19
2.3. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	22
2.4. FASES Y ELEMENTOS DE UN PROYECTO EDUCATIVO.....	27
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y RELEVANCIA DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES Y SUGERENCIA DE MEJORA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	63
3.1. ANÁLISIS Y RELEVANCIA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES DEL INMEGEN.....	64
3.2. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS DEL INMEGEN.....	67
CONCLUSIÓN.....	115
BIBLIOGRAFÍA	117
SITIOS DE INTERNET.	120

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS EN EL INMEGEN.

INTRODUCCIÓN

Actualmente tenemos que reflexionar la importancia que tienen los proyectos dentro del área educativa y su adecuada administración, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar, es cierto que cada sexenio la educación sufre cambios en reformas, leyes, programas y proyectos que se eliminan surgiendo otros, con el propósito de mejorar y movilizar la educación en todo el país, pero qué sucede cuando un proyecto no se encuentra bien planteado, o su implementación no es correcta.

El desarrollar y ejecutar un proyecto sin un previo diagnóstico, puede generar consecuencias graves como son trabajar sin un objetivo y meta definida en donde el equipo de trabajo se mueva sin dirección alguna y los recursos (dinero y tiempo) se desperdicien, dejando la necesidad o problemática sin resolver.

Es por ello que el presente trabajo busca señalar la importancia de la utilización de la Administración de Proyectos, como una herramienta útil y pertinente para el desarrollo e implementación de Proyectos Educativos cuando se diagnostica una situación, problemática o necesidad y ella requiere de una solución. En este contexto, la “Administración de Proyectos” es una sub-disciplina de la Administración como disciplina formal del conocimiento. La Administración de Proyectos emplea técnicas, herramientas, procesos, métodos y un conjunto de estrategias y actividades para lograr que el Proyecto tenga éxito en todas sus etapas.

De igual forma se debe tener claro que para conseguir los resultados de éxito en cualquier proyecto se necesita disponer en la Institución u Organización de las personas, de la cultura (organizacional) y recursos indispensables para lograr oportunamente resultados comprometidos en el proyecto, (a través de la Administración de Proyectos).

El presente trabajo de investigación se deriva de la prestación de Servicio Social en el Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN), ubicado en Periférico Sur 4809, Col. Arenal Tepepan, C.P. 14610, Del. Tlalpan, en México, Distrito Federal; en el cual tuve una participación directa en el Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua, específicamente en la apertura y desarrollo del Programa de Cursos Virtuales 2013, los cuales se encuentran dirigidos a estudiantes o profesionales involucrados en el Área de Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud.

Me desempeñé como prestadora de servicio social en el INMEGEN un tiempo aproximado de cuatro meses, tiempo suficiente para detectar la falta de uso de la herramienta de la Administración de Proyectos, por ello busco realizar una propuesta de mejora, con el apoyo de la sistematización de experiencia en la Prestación de Servicio Social.

Se realiza el presente trabajo de investigación como una Tesina en la Modalidad de Recuperación de Experiencia Profesional, la elección de dicha modalidad se presenta por la participación que obtuve ante la apertura, desarrollo y ejecución del proyecto educativo en el INMEGEN, es por ello que se considera esta modalidad la pertinente para lograr plasmar de forma clara un hecho educativo para después realizar una propuesta de mejora.

Capítulo 1.

EXPERIENCIA EN EL INMEGEN

1.1.Objetivo General.

Sistematizar la experiencia de servicio social en el INMEGEN para reflexionar sobre el proceso de atención a estudiantes, así como, proponer la Administración de Proyectos como la herramienta pertinente y adecuada para la planeación, apertura, seguimiento y evaluación de los cursos virtuales que brinda el Instituto; por medio de la Subdirección de Formación Académica.

1.2.Objetivos del trabajo.

1. Reconstruir la experiencia de participación como prestadora de servicio social en el INMEGEN.
2. Reflexionar la pertinencia de la Administración de Proyectos, como herramienta de Gestión adecuada en el desarrollo de Cursos Virtuales.
3. Reconocer la importancia de la Administración y Gestión para el adecuado desarrollo de los Proyectos educativos.
4. Realizar una propuesta de mejora, a través de la Administración de Proyectos, para la atención de estudiantes.

1.3.Descripción del contexto.

El Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN), es el undécimo Instituto Nacional de Salud, fundado en el año 2004, como resultado del trabajo efectuado desde 2001 por el Consorcio Promotor del Instituto de Medicina Genómica, integrado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Secretaría de Salud (SSA), y la Fundación Mexicana para la Salud.

El INMEGEN es líder nacional e internacional en la investigación genómica y tiene como objetivo principal; contribuir al cuidado de la salud de los mexicanos a través del desarrollo de proyectos de investigación científica con tecnología de vanguardia, formación de recursos humanos de excelencia y generación de aplicaciones genómicas innovadoras para mejorar la atención de la salud, con apego a principios éticos universales y de respeto a los Derechos humanos. (Instituto Nacional de Medicina Genómica, 2013).

El Instituto se encuentra estructurado de la siguiente forma. (Figura 1.)

Organigrama del Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN).

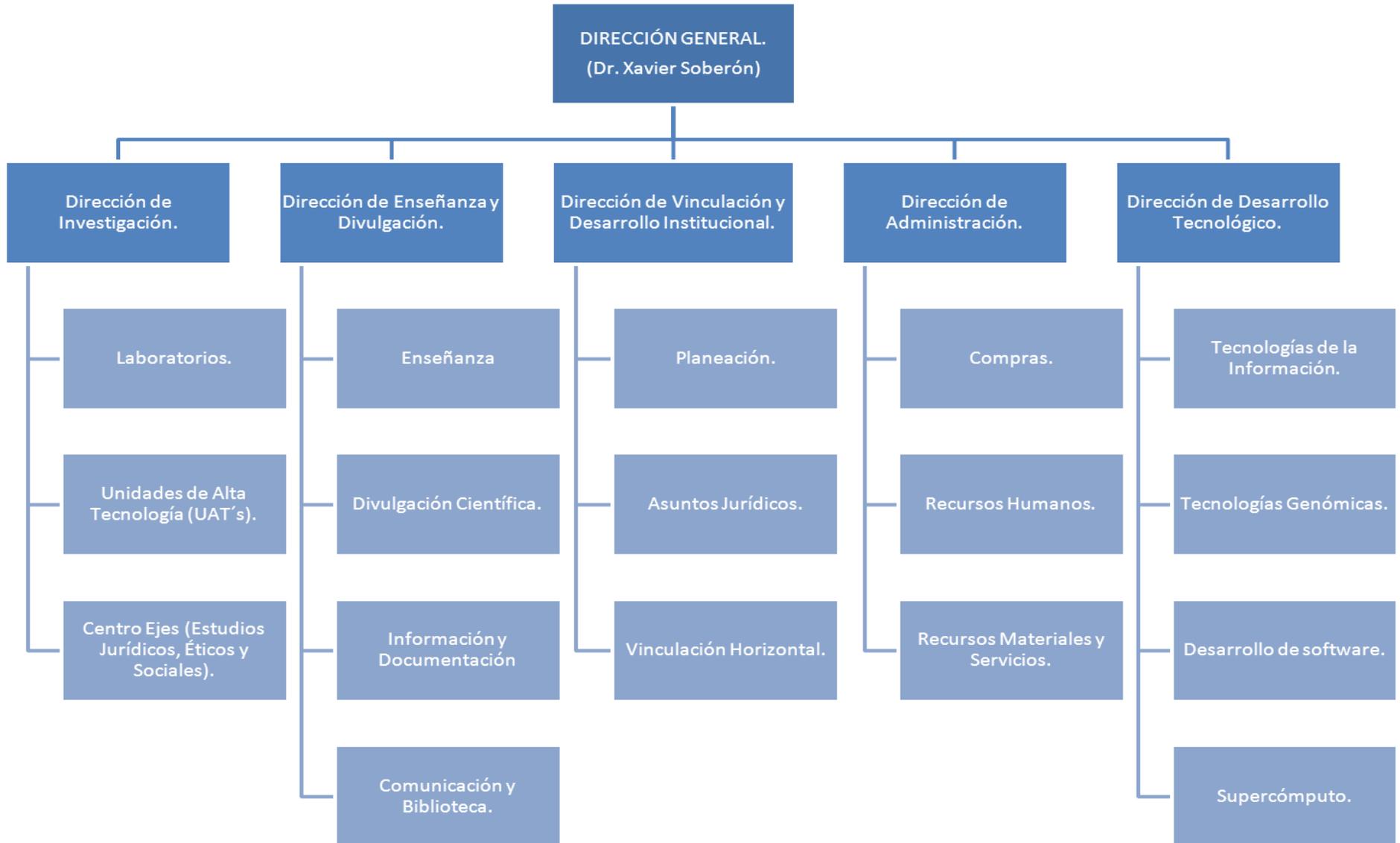


Figura 1. Elaboración Propia, con información obtenida en:
URL; <http://www.inmegen.gob.mx/es/ensenanza/induccion-para-alumnos/>

La Dirección de Enseñanza y Divulgación se divide en la Subdirección de Formación Académica; área encargada de ofrecer cursos presenciales y virtuales destinados al área de Ciencias Biológicas y de la Salud a fin de comprender la Medicina Genómica, su duración es de seis meses aproximadamente, de igual manera se oferta un curso de posgrado de Alta Especialización en Medicina Genómica, es de tiempo completo, con una duración aproximada de 1 año; todos son avalados a través de un Convenio establecido con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) dichos cursos van dirigidos a estudiantes (titulados) y/o profesionales involucrados en el Área de Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud, en el caso de los cursos virtuales la recepción de alumnos abarca toda la República Mexicana y del Extranjero (la demanda ha prevalecido en países de Sudamérica), además se ofrecen conferencias especializadas en temas relacionados con la Medicina Genómica, también atiende a estudiantes que realizan su servicio social, prácticas profesionales, estancias voluntarias y proyectos de investigación (tesinas y/o tesis), contribuyendo a la formación de profesionales capaces de aplicar estos conocimientos en beneficio de la población mexicana, y por último cuenta con el “Programa de Seguimiento a Egresados” con el propósito de informar a la comunidad de egresados de las distintas actividades, conferencias, y oferta educativa que ofrece el INMEGEN.

Para la elaboración de este trabajo de investigación nos enfocaremos de manera específica en el Programa de Cursos Virtuales, como ya se mencionó en la introducción, la prestación de servicio social se realizó en el Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua, dicho departamento es el encargado de los cursos presenciales, virtuales y del Curso de Posgrado de Alta Especialidad en Medicina Genómica.

1.4.Planteamiento del problema.

La problemática detectada en el Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua del INMEGEN, es la escasa planeación, organización y coordinación en el proceso de apertura y seguimiento de cursos virtuales, lo que afecta notablemente el desarrollo de los mismos, es decir; su planeación se realiza en un corto plazo y en ocasiones el instituto no tiene preparado todo el material para el “arranque” del curso, lo que genera una modificación de los tiempos de cada clase (adelantando o atrasando los módulos del plan de estudios), deteriorando y/o provocando una mala imagen en los alumnos, perdiendo credibilidad por la falta de cumplimiento de los objetivos temporales y expectativas generales, todo esto se refleja en las quejas de los alumnos relacionadas con el costo, falta de planeación y organización en los módulos, esto impide el máximo aprovechamiento de los cursos virtuales.

La problemática señalada afectara en futuro la demanda y apertura de nuevos cursos virtuales. De acuerdo al estudio realizado por el conferencista Fernando Anzures sustentado en la Expo-marketing Colombia 2012, no existe mejor promoción publicitaria que la de “Voz en Voz”, siempre y cuando se apliquen adecuadamente los medios de comunicación pertinentes a lo que se quiere promocionar.

De esta forma, de manera general nos percatamos que el INMEGEN antes de atraer estudiantes, puede provocar la falta de interés ante posibles usuarios, al saber que no se brinda un servicio de calidad, afectando el progreso científico y la continuidad en la investigación en medicina genómica en la población mexicana, recordemos que esta disciplina es poco estudiada en nuestro país, por no mencionar nula.

1.5.Justificación.

El Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua del INMEGEN, requiere de una herramienta que le permita captar de manera exitosa a alumnos mediante el uso de buenas prácticas con la intención de brindar un servicio adecuado durante el proceso de apertura de cursos virtuales; puesto que el Programa de Participación Estudiantil no ha respondido de manera correcta a la planeación afectando el aprendizaje de los alumnos.

Actualmente la recepción que brinda el instituto a estudiantes también la proporcionan otras entidades de salud, por lo tanto se debe brindar un servicio excelente al alumnado que se encuentre realizando una actividad en el Instituto.

Ante esta situación se denota la importancia de contar con una metodología clara que permita el desarrollo adecuado de los próximos proyectos y la conclusión exitosa de los mismos, lo que generará una mejora de la imagen del Instituto ante los estudiantes, esto permitirá la asignación de más proyectos, y principalmente el cumplimiento de los objetivos sociales y de salud pública para lo que fue creado el INMEGEN y finalmente la correspondiente estabilidad organizacional.

A raíz de todo lo anterior, podemos decir que se ha identificado una problemática en un contexto específico, requerimiento de inicio para el desarrollo de un proyecto, porque es importante recordar que todo ciclo tiene sus etapas, las cuales son de suma importancia, no omitir o dar por entendido alguna de ellas, porque esto puede provocar que nazcan los errores.

Con todo lo anterior nos percatamos que la Subdirección de Formación Académica carece de procesos adecuados de planeación, organización, ejecución, control y dirección, que permitan garantizar la calidad esperada de los cursos presenciales y virtuales que el INMEGEN ofrece, por ello se propone la Administración de Proyectos como herramienta que beneficiará de manera significativa al Instituto iniciando por la administración del talento humano (asignación de equipo de trabajo), manejo de

tiempos, costo y alcances deseados, mediante el conjunto de acciones que aseguren la transformación de la situación actual, por pasos continuos, hasta obtener la situación ideal logrando los objetivos.

1.6. Metodología cualitativa (descriptiva)

Basada en la participación en el INMEGEN como Prestadora de Servicio Social, se prefiere que el presente trabajo sea una Tesina en la Modalidad de Experiencia Profesional; en donde el estudiante o egresado participa en una actividad y/o contexto educativo en el cual identifica una serie de sucesos para construir una problemática desde una perspectiva profesional, para ello se utilizaron como apoyo diarios de observación y bitácoras semanales en un período aproximado del mes de abril a agosto del año 2013, con lo anterior la metodología corresponde al tipo Descriptiva a través de la sistematización de experiencias en ciencias sociales. Jara H. O. (1994) menciona que:

“La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”.

Lo cual nos abre el panorama al conocimiento de diversos contextos, realidades y aspectos, construyendo una perspectiva enriquecedora y crítica sobre lo vivido permitiendo transformarla en conocimiento.

Capítulo 2.

LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

2.1.Historia de pensamiento administrativo.

El inicio de la administración radica desde la época primitiva, con la división de tareas (búsqueda de alimentos) entre los hombres y mujeres de aquella época. Al mismo tiempo que el ser humano ha ido evolucionando, la administración con él, por ejemplo cuando los agricultores aprendieron a cosechar más alimento del que necesitaban para consumo propio para después aprender a intercambiar sus alimentos con otros agricultores.

A finales del siglo XIX, Frederick Taylor aplicó razonamiento científico a tareas que se realizaban en acerías, exponiendo que el trabajo puede ser analizado y mejorado enfocándose en las partes principales. En esa época ese análisis se traducía, en más tiempo y más esfuerzo de trabajo, implica más productividad.

Por otro lado el aporte de Henry Gantt estudió el orden de las operaciones de trabajo. Durante el trabajo de investigación de Gantt se centralizó en la construcción de barcos navales, esto durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918). El aporte de Gantt, sin duda, son los diagramas que llevan su nombre, en donde el propósito es; detallar y enumerar las tareas y/o actividades en tiempos concretos, mediante un proceso que lleve a un fin.

Los diagramas de Gantt permanecieron sin alterarse por más de cien años. Recientemente a principios del año 1990 se agregaron líneas de dependencias entre tareas. (Harvard, 1996).



Diagrama de Gantt

(ROBBINS, Stephen P. Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. Pág 307 – 308).

2.2. Antecedentes históricos de la Administración de Proyectos.

La Administración de Proyecto de alguna forma ha existido durante miles de años. Algunos ejemplos son las pirámides, los edificios de los griegos y los romanos, las guerras y construcción de imperios. Los resultados de estos Proyectos eran impresionantes, pero en general requerían miles de trabajadores y décadas del tiempo (Taylor, 04).

La administración de proyectos se puede visualizar claramente a partir de la Segunda Guerra Mundial (1939- 1945). Tratando de perfeccionar; la fabricación y las cadenas de producción optimizadas para producir materiales de guerra en menor tiempo y con mayor calidad. Estos esfuerzos requirieron de nuevas y óptimas técnicas de la Administración de Proyectos. (Taylor, 04).

En el año 1944 el Instituto de Ingenieros Civiles de Gran Bretaña reconoció la necesidad de un acercamiento sistemático para la planeación de Proyectos de trabajos públicos, declarando lo siguiente: "A fin de realizar el trabajo eficazmente es fundamental que el esquema de operaciones sea primero decidido por aquellos directamente responsables de la ejecución, lo que permite que el trabajo pueda ser desglosado en una serie de operaciones y determinar una secuencia ordenada para la ejecución de la misma. (Wideman, 85).

Se atañe que la palabra "Administración de Proyectos" concurre en el año 1959 el término fue "Project Manager" introducido en la literatura de Paul O. Gaddis en su artículo "The Project Manager", el papel comienza con la siguiente declaración: "En campos nuevos y crecientes como electrónica, estudio del átomo, astronáutica y criogénica, un nuevo tipo del The Project Manager está surgiendo. El nombre más común con el cual se describe es "Project Manager" (Gaddis, 59).

En el año 1960 las organizaciones detectaron las ventajas de organizar el trabajo por medio de Proyectos al hacer uso de las técnicas para a su vez poder crecer y afrontar los nuevos cambios. Según Lilliesköld (02) los proyectos que predominan en

ese período eran principalmente para operaciones del espacio aéreo, defensa y en construcción.

Desde entonces ya se iniciaba a tener una lúcida idea de la utilización de la Administración de Proyectos, a pesar de que el término no era a un expresado de la manera en que lo conocemos actualmente, en donde la Administración de Costos y Tiempos era un asunto secundario.

A finales de los años sesentas e inicio de los setentas, las sociedades de Administración de Proyectos iniciaron a promover, comunicar y expandir la disciplina a través de foros profesionales, revistas, conferencias y seminarios. El Project Management con las siglas PMI (fundado en 1960 con base en Filadelfia) y posteriormente 1972 la Association for Project Management con base en Inglaterra, se unieron en a mediados de las años 80`s, generando programas para aprobar si las organizaciones cumplían con estándares que la administración profesional de proyectos requería.

A finales de los 70´s la Administración de Proyectos se inició a formalizar y con ella la conceptualización de: Análisis de riesgos, técnicas de valoración como puntos de función y modelado formal de alcance de objetivos. El análisis de costo-beneficio comenzó a surgir y fue adoptado por los Administradores de Proyectos. (Lilliesköld, 02)

Durante la década de 1980 y 1990 las compañías de software ofrecieron herramientas fáciles para planificar y controlar los tiempos y costos del Proyecto. Durante la década de 1990 la tecnología de la información y las industrias de telecomunicaciones provocaron el crecimiento masivo del uso de la Administración de Proyecto (Reference for Business. Project Management.).

A continuación se enumeran algunos factores y/o razones que se consideran han influenciado en el crecimiento y desarrollo de la Administración de Proyectos a partir de la década de los 90's (Vega Díaz., 04):

1. Fusiones y adquisiciones de compañías donde la Administración de Proyectos se vuelve un reto mayor (en lo que se refiere a la integración y unificación de los procesos, sistemas, personas, ubicación, etc.).
2. Las corporaciones se encuentran bajo presión para alcanzar la madurez tan pronto como sea posible.
3. Crecimiento exponencial de la Tecnología de la Información.
4. El uso del Internet como medio para reportar los avances del Proyecto se vuelve una herramienta importante en corporaciones multinacionales que necesitan intercambiar información rápidamente.
5. Altas expectativas de los Clientes.
6. Proyectos cada vez más complejos.

Para dar cierre a los antecedentes de la Administración de Proyectos, debemos tener claro que primero se habla de la administración como un hecho que surgió desde la era primitiva y los proyectos surgen con la evolución de una sociedad que se encontraba involucrada en la Segunda Guerra Mundial, en donde se la prioridad era contra atacar al enemigo, de manera rápida y concisa, al paso del tiempo la administración de proyectos a progresado beneficiando las actividades de los seres humanos promoviendo y comunicando una forma de trabajo más sencilla, con mejores ganancias y menor tiempo.

2.3. Conceptos básicos de la Administración de Proyectos.

Sin darnos cuenta cada día que pasa en nuestras vidas somos parte de algún proyecto ya sea en el ámbito profesional o personal, pues siempre estamos en la búsqueda de obtener “algo” del esfuerzo que hacemos con nuestras actividades diarias, dichas actividades deben ser administradas, por ello iniciemos con la definición de Administración para posteriormente definir que es un Proyecto;

“Administración¹ es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos”.

Otra definición es la de Koontz “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas, en grupo alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”.

Se ha visto la definición de la administración, a continuación se presentan algunas definiciones de proyectos. De acuerdo a la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2004), un Proyecto es un; “Conjunto de actividades a realizarse en un lugar determinado, en un tiempo determinado, con determinados recursos, para lograr objetivos y metas preestablecidas; todo ello seleccionando la mejor alternativa de solución luego de un estudio o diagnóstico de la situación problemática”.

Gido & Clements (2009), nos dicen que Proyecto es: “Un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos. El objetivo del proyecto se define en términos de producto final o entregable, programa y presupuesto.”

Con las dos definiciones anteriores nos percatamos que el logro de metas y objetivos, requiere de las actividades y tareas específicas a realizar, por ello las actividades que van dirigidas hacer utilizadas en un proyecto deben de ser; “un elemento de trabajo desarrollado durante el curso de un proyecto. Una actividad

¹Jose de Jesús Rodríguez Vela. Administración de proyectos de desarrollo e sistemas de Información. Recuperado marzo de 2014, de: <http://www.monografias.com/trabajos15/sist-informacion.shtml#ADMINITR>.

normalmente tiene una duración esperada, un costo esperado y requerimientos esperados de recursos, las actividades generalmente se subdividen en tareas". (Montiel, F. 2006. *Análisis y estudio comparativo para la administración de proyectos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.)

Con lo anterior que hemos hablado de Proyectos presentamos, cinco características de los mismos: (Ing. López, B. 2003)

1. Un proyecto tiene principio y fin definidos.
2. Los proyectos emplean recursos; monetarios humanos, tiempo, material, etc.
3. Deben de seguir una planeación.
4. El proyecto se maneja a través de metas y objetivos a lograr, que son lo resultado a entregar al finalizar (planeación).
5. Trabajo en equipo.

Los proyectos pueden ser temporales y únicos. Un proyecto por lo tanto puede ser definido por sus características distintivas de creación. Un proyecto es una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que el proyecto tendrá un comienzo y termino definitivo. Ahora único quiere decir que el producto o servicio es diferente en alguna manera distintiva de todos los demás proyectos.

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles organizacionales. Y como se mencionó en las características los proyectos pueden involucrar a una sola persona o muchas y puede requerir de menos de 100 horas como más de 100,000 horas. Y sobre todo los proyectos pueden ser elementos estratégicos de instituciones público y privadas para lograr el éxito. (Casas, H. 2008)

Los proyectos pueden abarcar distintos sectores. Algunos ejemplos de proyectos pueden ser:

- Creación de un nuevo sistema informativo para el área de compras de una empresa.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Administrar una campaña electoral.
- Desarrollar una campaña mercadológica para aumentar la demanda de un producto.
- Reestructura del personal en el departamento administrativo.
- Cambio o remodelación de oficinas de la compañía.

En el sector educativo pueden ser:

- Implementar un nuevo procedimiento en la contratación de la plantilla docente.
- Desarrollo de un programa para dar seguimiento a los estudiantes.
- Diseño de actividades para el uso de la computadora en niños de primaria.
- Fortalecimiento de la Telesecundaria de verano.
- Apoyo de Tecnologías Educativas y de la información para maestros de Educación Básica.

Los proyectos educativos pueden emplearse a nivel macro es decir para toda la República Mexicana, a nivel micro en donde las propias instituciones educativas generan sus proyectos para el beneficio de la comunidad educativa.

Una vez explorado los conceptos de administración y proyecto, se puede presentar una definición que nos ayude a entender que es la administración de proyectos, “La administración de proyectos es la forma de planear, organizar, dirigir y controlar una serie de actividades y funciones ejecutadas por un grupo de personas a través de un objetivo específico y claro; el cual podría ser (desarrollar, analizar, elaborar, mejorar, emplear, etc.) un problema, situación o cosa”.

Es importante reconocer que existen diversas opiniones, conceptos y definiciones en cuanto a la administración de proyectos, aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Por medio de la administración de nuestros proyectos se realiza “la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados”. (Chamoun, Y., 2006). Esto invariablemente involucra equilibrar demandas que compiten entre sí, tales como:

- Que los involucrados tengan distintas necesidades y expectativas.
- Tiempo, alcance, costo y calidad.
- Entre otros.

La administración de proyectos es también conocida como la Gestión de Proyectos, en España es denominada como la Dirección Integrada de Proyectos, por mencionar un ejemplo.

La administración de proyectos es derivada del intenso uso en los proyectos civiles y es esencial para llevar a buen término el proyecto.

El Enfoque de Proyectos en el Ámbito Educativo

Entraremos ahora de lleno a los proyectos dentro del ámbito educativo iniciando por definir el concepto de Proyecto Educativo: “Es un plan en el que se establece como objetivo principal resolver, de manera organizada y precisa, un problema educativo previamente identificado en su realidad, tanto en las necesidades a satisfacer como el uso de recursos disponibles: humanos tecnológicos, respetando las limitaciones administrativas, económicas y académicas de la institución”. (Martínez Olmedo, Elsa. (2010) “*Proyecto Educativo*”. SIV).

La definición de esta autora nos deja claro que no es lo mismo los proyectos educativos, que los proyectos que se implementan en otros ámbitos como las empresas privadas, pues su motivación es diferente en conjunto con los actores que intervienen.

Ahora preguntémosnos: ¿Qué sucedía en México, en cuánto a los proyectos educativos? Y en efecto México en los años 1921 a 1999, se encontraba en la búsqueda de la alfabetización de millones de mexicanos. Proyectos educativos nacionales que pretendían el desarrollo de la educación básica.

Al tratar de describir la evolución de los proyectos educativos en México “saltan” a la vista las discontinuidades y fracturas entre la administración una y otra vez, justificado de cierta forma por el cambio continuo del encargado de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La maestra Maricela Olivera (2014) describe siete Proyectos que formaron parte de la evolución de la educación en México:

1. El proyecto de educación nacionalista.
2. El proyecto de educación rural.
3. El proyecto de educación socialista.
4. El proyecto de educación técnica.
5. El proyecto de unidad nacional.
6. El Plan de Once Años.
7. Los proyecto de reforma descentralización y modernización de la Educación Básica.

Al realizar una revisión acerca de la implementación de alguno de estos proyectos, nos podemos percatar que la idea de llevar a cabo un proyecto educativo contaba con un objetivo que era; combatir el analfabetismo, se dio la organización los períodos escolares y la implementación se da con la apertura de escuelas por todo el territorio Mexicano, pero es en aquí donde encontramos irregularidades, en donde la técnica de la Administración de Proyectos no se muestra, puesto que no se habla de una estrategia clara, de puntos estratégicos de la apertura de escuelas, y mucho menos de un tiempo clave, en donde el analfabetismo sea erradicado y la evaluación docente y de alumnos no formaba parte elemental como hoy en día.

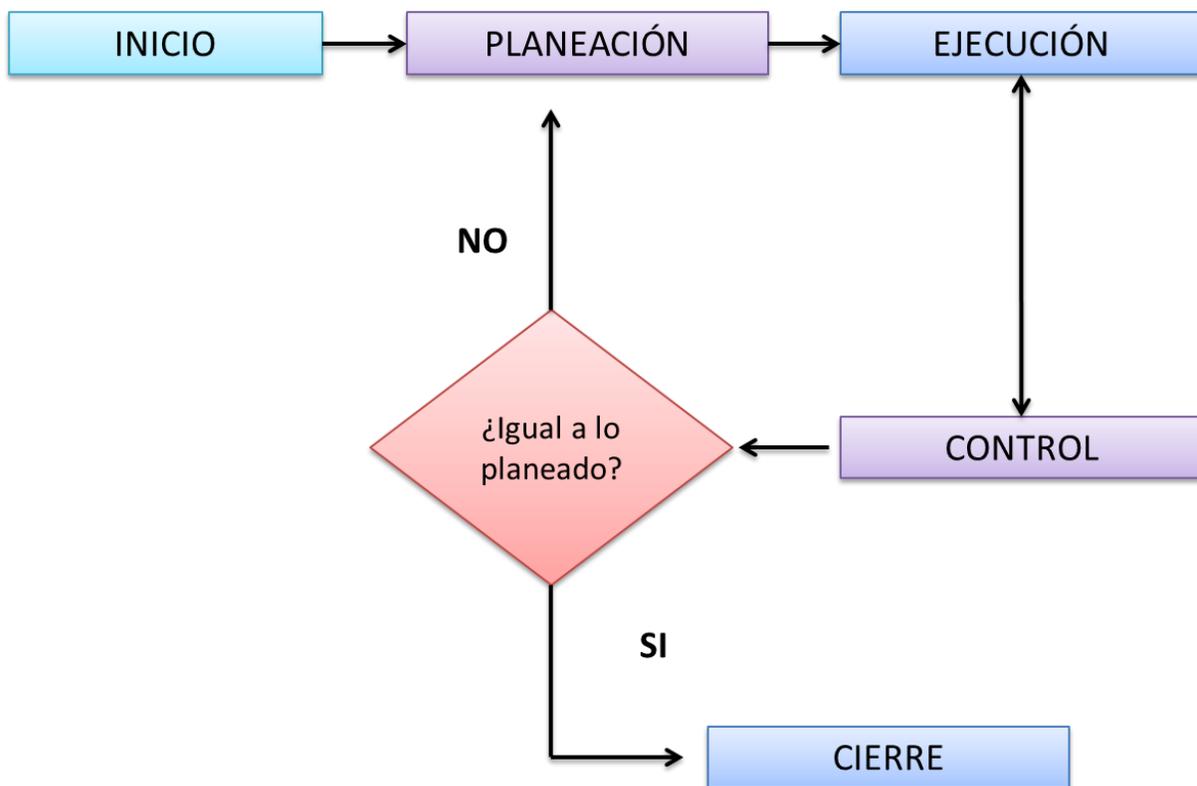
2.4.Fases y elementos de un Proyecto Educativo.

El proyecto tiene un ciclo de vida en donde ninguna fase previa y del propio ciclo se debe de “saltar” o se perderá la oportunidad de ahorrar, maximizar u optimizar costos, tiempos, etc., porque se corre el riesgo del que el proyecto no se cumpla de manera satisfactoriamente. La administración de proyectos enseña que para alcanzar el éxito del proyecto se debe de seguir un proceso específico a esto se acuñe como el ciclo de vida.

El ciclo de vida es una colección de fases de proyecto, generalmente secuenciales cuyos nombres están determinados por las necesidades de control de organización u organizaciones involucradas en el proyecto. (Montiel, F. 2006). *Análisis y estudio comparativo para la administración de proyectos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.)

En ocasiones las instituciones u organizaciones, no siguen el ciclo de vida del proyecto por razones distintas: como y sin medir las consecuencias de que de ello depende el llegar al objetivo del proyecto.

A continuación se presenta en la Figura 1.1 Un esquema de las fases que componen el ciclo de vida de un proyecto: **Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre.**



Fuente: Elaboración propia. *Figura 1.1*

Esta primera fase se caracteriza por la identificación de la necesidad, problema u oportunidad; si dicha necesidad se puede sustentar se da pie al intento de resolución de la problemática, necesidad u oportunidad, a través de las siguientes fases del ciclo de vida del proyecto.

En esta fase es de relevancia preguntarse:

1. ¿Qué necesidad existe?
2. ¿Tipo de necesidad?
3. Se quiere cubrir dicha necesidad y/o problema, es decir; si es de relevancia la problemática afectando otras áreas de la institución u organización o solo es una necesidad momentánea.
4. Es posible de lograr una resolución para la necesidad y/o problemática.

Con las preguntas anteriores se busca encontrar la necesidad y/o problemática en un contexto y la viabilidad de la problemática, es decir; si dicha tiene problemática

solución, así como el beneficio que se obtendrá al realizar el proyecto, en el ámbito educativo esta actividad se le conoce como: Diagnóstico de la situación educativa e identificación de la problemática, en ellas se toman en cuenta las consideraciones de los altos mandos, medios y bajos.

La necesidad de los proyectos suele identificarse como parte del proceso de planeación estratégica de una organización. Los proyectos son un medio para implementar los elementos o acciones específicas de las estrategias como por ejemplo; la construcción de una guardería.

Cuando se ha realizado el diagnóstico es necesario verificar si el proyecto educativo tiene viabilidad y factibilidad, por ello en el proceso de iniciación conviene hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la factibilidad del proyecto educativo?
- ¿El producto y/o servicio del proyecto está bien definido?
- ¿Qué prioridades tiene la institución, organización o país?
- ¿Qué beneficios traerá el proyecto?
- ¿Qué costos tendrá?
- ¿De qué manera beneficiara al usuario, cliente, población, etc.?
- ¿Se cuenta con los conocimientos y competencias que se requieren?
- ¿Cuáles son los riesgos que corre el proyecto y la institución, organización, compañía, etc.?
- ¿Quién será el administrador del proyecto educativo?
- ¿El candidato ha administrador conoce la técnica de la administración de proyectos?

Al tener ya seleccionado el proyecto a ejecutar se debe de realizar otro paso el cual da la formalidad de realización del proyecto, este documento lleva por nombre **“Cédula del Proyecto”** la cual básicamente cuenta con:

- **Título:** Este tendrá que ser claro, conciso y dar una imagen del producto y/o servicio final que se pretende conseguir al término.
- **Propósito:** Resume la necesidad y justificación del proyecto.
- **Descripción:** Reseña completa del proyecto.
- **Objetivo general:** Cuando la Institución u organización tiene ya planteado el problema, se va de la mano a la realización de un objetivo general y posterior a los objetivos específicos, con el fin de tener una directriz que dirigirá el proyecto y lo que se espera obtener. Básicamente es la declaración de lo que se desea lograr, el producto y/o servicio final.
- **Beneficios:** Resultados/aportaciones que se tendrán tras el logro del proyecto.
- **Financiamiento:** Establece el monto financiero total, que se otorgaran para la operación del el proyecto.
- **Entregables:** Todos aquellos productos finales o artículos principales que se espera se produzcan durante la ejecución del proyecto y al cierre del mismo.
- **Criterios de aprobación:** Indicadores que el cliente o patrocinador tomara en cuenta para verificar que cada entregable se haga correctamente y cumpla con las expectativas.
- **Cronograma de puntos de revisión:** Inventario de fechas o períodos límite para el logro del proyecto
- **Supuestos:** Acciones y condiciones en las que se basa el logro del proyecto.
- **Riesgos:** Situaciones de alta posibilidad de ocurrencia o impacto, que afecten o pongan en duda el logro del proyecto.
- **Gerente del proyecto:** Nombre de la persona que estará a cargo de la ejecución del proyecto.
- **Firma y fecha de aprobación.**

Otros autores agregan la descripción de las funciones de las personas involucradas o bien un organigrama del equipo de trabajo que participara en el proyecto, de igual forma agregan la importancia de investigar antecedentes de ejecución de proyectos pasados en la empresa o institución con el propósito de tener una expectativa de funcionamiento del personal, contexto y detectar amenazas.

En la administración educativa es importante reconocer la problemática y proponer posibles soluciones, para la comunidad educativa, es por ello que esta fase de la administración de proyecto tendrá que ser clara ante las autoridades pertinentes.

2.4.1. Planeación.

Como administradores educativos comprendemos la importancia de la planeación, esta puede definir el éxito o fracaso de nuestras actividades, es por ello que para la implementación de un proyecto se debe de tener una planeación fundamentada que permita visualizar el riesgo, las oportunidades, amenazas y su éxito próximo. Por ello debemos tener claro qué es la planeación; “Esta define los objetivos y/o metas de las organización, establece una estrategia general para alcanzar metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. También se refiere a los fines (lo que se hará) y los medios (cómo se hará).”²

Con la definición anterior podemos notar que sin la planeación no podemos llevar a cabo un proyecto, porque en la planeación se marcan tiempos, presupuesto, recursos, equipo de trabajo, etc.

Una incorrecta aplicación de la planeación, puede adquirir severas consecuencias, por ejemplo; sea identificado en los proyectos educativos, escolares e institucionales, que la planeación es realizada por personas que no se involucraran con la ejecución

²Robbins, Stephen P. &Decenzo David, (2002) *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ra. Edición, Person Educación, México. P.p.552.

lo que provoca problemas de comprensión en la implementación de las tareas deteriorando y/o afectando de manera directa al logro de los objetivos, problemática que se ha repetido en el país.

Es por ello que la recomendación es: que el personal que participa en la planeación lo haga de igual forma en la ejecución con ello su compromiso es más elevado como el entendimiento y comprensión de las actividades y tareas, son aplicadas de la manera correcta.

Para la elaboración del Plan del Proyecto es importante, guiarse por la cédula del proyecto para seguir la misma dirección. A continuación revisaremos las áreas de acción de la **Administración de Proyectos**.

2.4.1.1. Administración del Alcance:

Como su nombre lo dice, su propósito es asegurar que las actividades y tareas sean solo aquellas que le darán un valor al proyecto cumpliendo con ello los objetivos; es decir se debe de tener claro cuál será el entregable más importante del proyecto y en consecuencia los entregables de cada etapa e ir identificando los grupos de tareas y sub-tareas que conlleven una lógica y sean entendibles por quienes realizarán las actividades.

De acuerdo a Chamoün, Y. (2006), existen dos clases de entregables: “los entregables que forman parte del proyecto (producto y/o servicios), así como los entregables de la Administración del Proyectos (calendarios, diagramas, cronogramas, reportes de avance de actividades, planes, etc.) pues todo proyecto requiere de una administración formal o informal.”

A continuación se presenta un ejemplo de un proyecto educativo (Tabla 2.1) *Creación y desarrollo; Curso de Tecnologías de la Educación para la Esc. Prim. Rural de Oaxaca, su declaración de alcance: Desarrollar en los alumnos de 4to.grado a*

6to. Grado las competencias básicas de las tecnologías en beneficio de su educación. Como institución privada tenemos el compromiso de fomentar la educación, con el propósito de que el alumno se desenvuelva todas sus capacidades intelectuales, cognitivas, etc.

Declaración de Alcance del Proyecto Curso Presencial Tecnologías de la Educación		
Entregable Final 1.	Descripción	Criterio de aceptación
1. Creación y culminación del Curso Tecnologías de la Educación.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluirá mínimo 20 alumnos, en cada grupo. • Deberá cumplir con la legislación educativa vigente. • El costo del proyecto no debe exceder los \$1, 000,000.00 de pesos M/N. • El período del programa no deberá durar más de 5 mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los servicios de los salones se encontraran funcionando al 100% • Cumplir con todos los requerimientos y estándares de la legislación educativa vigente. • Los alumnos tendrán que cumplir con un mínimo de requisito, para su inscripción.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de aceptación
1.1. Programa de necesidades	Análisis de todos los requisitos del área, servicios y acabados para cada salón. Verificar que los espacios y la seguridad de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis completo y acordado para cada área, especificando el tamaño de cada. • Elaboración de planos con cálculos de espacios que vayan de acuerdo a la legislación vigente.
1.2. Diseño curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos concretados, secuenciados y contextualizados para la comunidad educativa de una etapa educativa. • Planificación concreta de la actividad de un grupo de alumnos de un nivel determinado. • Didáctica • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Material educativo • Cronograma de actividades • Horarios • Identificación del mercado • Evaluación
1.3. Recursos disponibles	Posibilidades y elementos con los que cuenta la comunicad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a los estándares y requisitos por la legislación vigente, ya aprobadas. • Entregas parciales, de

		evaluaciones. • Auditorias a docentes. • Presupuesto de costos y entradas.
1.4. Evaluación	Demanda e impacto por el Curso y propuestas de mejora, reforzando el éxito.	• Proceso de enseñanza-aprendizaje • Encuestas y aportes de la comunidad educativa. • Mapa curricular
Entregable Final 2.	Descripción	Criterio de aceptación
2. Administración del proyecto	• Proyecto completo a tiempo, costo y calidad. • Informes de todo el proceso; bases de datos y reportes finales.	• Informe final firmado por el Administrador del proyecto a cargo. • Evaluación final de alumnos, docentes, impacto en el mercado y estrategias de mejora.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de aceptación
2.1. Cédula del proyecto	Documento de inicio del proyecto	Documento completo firmado por las autoridades pertinentes.
2.2. Plan del proyecto	Documentos de planeación de todo el proyecto integrando las fases del proceso de administración de proyectos.	Informes y documentos de la ejecución del proyecto, firmado por las autoridades pertinentes.
2.3. Reportes, informes y archivos pertenecientes al proyecto.	Entrega de todos los documentos relacionados al desarrollo del proyecto.	

Tabla 2.1 Elaboración propia. Ejemplo de Planificación en el proceso de Administración de Alcance.

La administración de alcance debe determinar las actividades primordiales, dependientes, independientes y las que podrían causar retrasos. Para ello se considerarán como actividades independientes los elementos relacionados con la formación docente y como dependientes las actividades de desempeño de los directivos como gestores de la educación en los Cursos Virtuales.

2.4.1.2. Administración del Tiempo.

Estimar la duración de cada actividad y tarea, programando tiempos para el término de cada una, reduciendo el tiempo sin dejar la calidad al olvido.

Para la realización del Programa del Proyecto es recomendable que el personal que sea elegido en el proceso de la Administración del Talento Humano, se estime el tiempo de cada una de sus actividades. A continuación de manera general se expone el trabajo, que debe asumir el personal de acuerdo a su rol (Tabla 2.2) y más adelante se ejemplificará la Administración del Tiempo.

ROL	TRABAJO
Administrador del proyecto.	Elección de las herramientas para la elaboración del programa del proyecto, mediante la realización de estudios y consultorías necesarios.
Equipo de trabajo.	Colaborar con el administrador del proyecto aportando datos, estimio de la duración de cada actividad, considerando que los integrantes realizarán el trabajo.
Patrocinador y/o cliente.	Promover información, dar el visto bueno a los documentos concebidos. Establece en ocasiones la fecha de terminación.

Tabla 2.2 Roles y trabajo en el proceso de la Planificación de administración del tiempo.

El programa del proyecto nos permitirá determinar los tiempos de los entregables, en una secuencia permitiendo establecer fechas de inicio y terminación, para su elaboración presentamos dos herramientas que podrán ser de utilidad para el administrador del proyecto.

- *Diagrama de Gantt o Diagrama de Barras:* como bien sabemos esta herramienta fue diseñada por Henry L. Gantt durante la primera Guerra Mundial. Básicamente es una representación gráfica de las actividades

mediante una barra que limita el tiempo. Debido a su simplicidad el administrador puede apoyarse de los programas de cómputo para su elaboración, por mencionar la paquetería de Microsoft Office.

- *Diagrama de red:* es una representación gráfica de las actividades del proyecto y de las relaciones lógicas que se establecen entre ellas. Las actividades se representan con nodos en forma de rectángulos, y las procedencias entre los nodos se marcan por medio de flechas. Los diagramas de red permiten planificar y controlar proyectos complejos. (Hernández. G., 2010).

Por consiguiente se presenta un ejemplo de; Programa del Proyecto, para el Curso Tecnologías de la Educación. (Figura 2.1).

El programa del proyecto consiste en conocer, cuánto durarán las actividades del proyecto y cuánto tardara este en su totalidad, con el propósito de pronosticar la conclusión de trabajo en un plazo establecido.

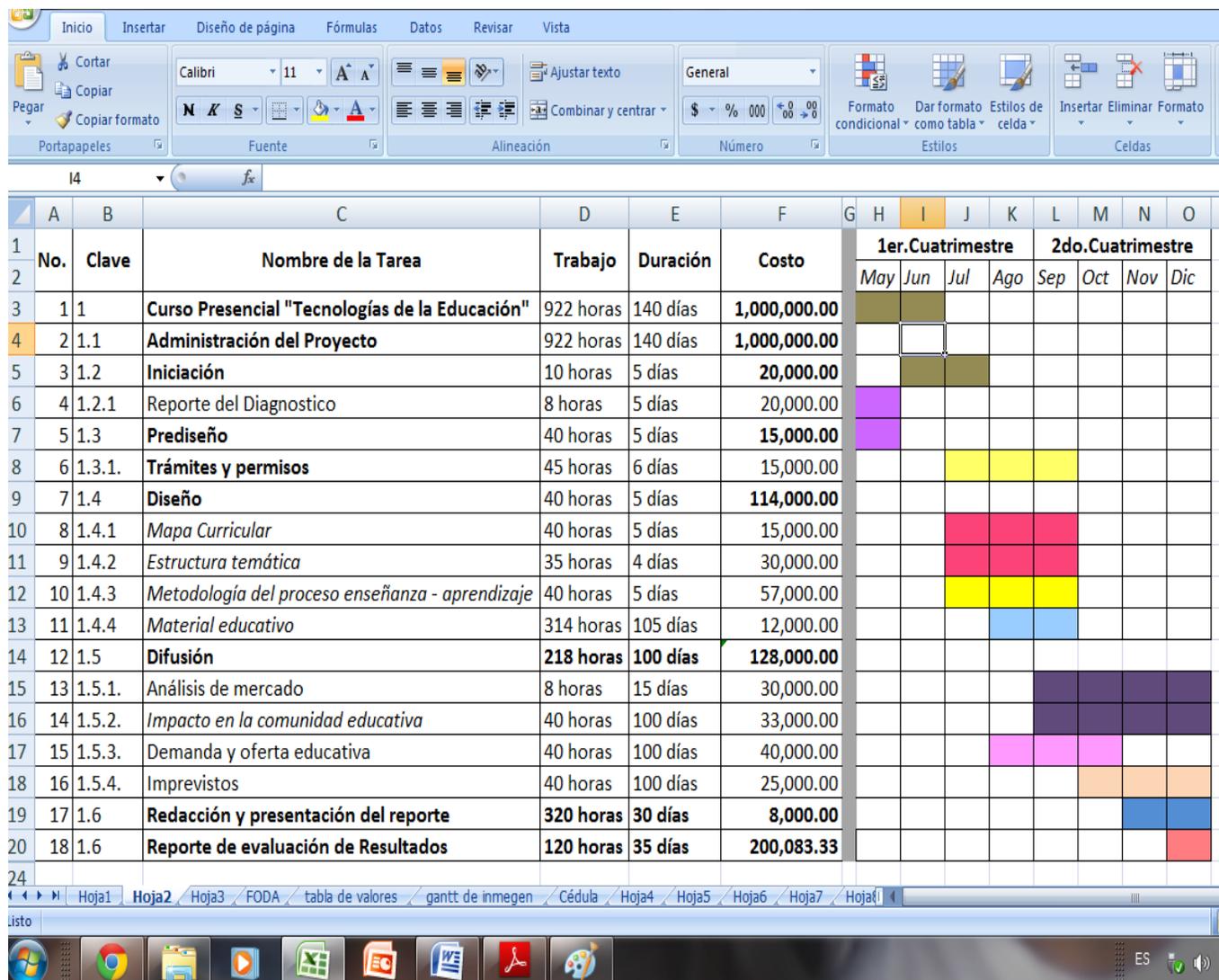


Figura 2.1 Diagrama de Gantt, del Proyecto Apertura del Curso Tecnologías de la Educación, en hoja de Cálculo de Excel.

2.4.1.3. Administración del Costo.

Esta parte es tan esencial como delicada, porque la estimación de necesidades de recursos de un proyecto debe ir asignado a una o varias actividades de preferencia de manera simultánea, es decir; es la estimación del costo de cada actividad, ello involucra materiales, pago de nómina, etc.

En el proceso de la administración de costo, en ocasiones se llega a confundir presupuesto, pero como administradores educativos, tenemos el deber de conocer la diferencia entre **costo y presupuesto**. En el primero se calcula el costo del proyecto, es decir; es el monto monetario que costará el proyecto, en el ámbito educativo sabes que en ocasiones la estimación del costo pasará por un proceso para ser autorizado y por consecuencia se otorgue el presupuesto. El presupuesto es el monto monetario otorgado al proyecto, es decir; con lo que ya se tiene para gastar.

A continuación presentamos tres herramientas útiles para la planeación de costos: (Rivera. F., 2010).

- *Estimación por analogía*: usa de referencia datos de costeo ya realizados de proyectos similares al actual; es una técnica barata pero poco precisa para estimar costos.
- *Estimación ascendente*: recurre al cronograma del proyecto, y se parte de estimar el costo de las actividades en el nivel más bajo de detalle, para posteriormente ascender y calcular los costos de cada actividad.
- *Uso de software para la administración de proyectos*: es asignar los costos de los recursos por hora y asociarlos con cada actividad para lograr el costeo del proyecto.

A continuación se presenta un ejemplo de estimación ascendente, siguiendo el caso del proyecto Curso de Tecnologías de la Educación. Se aclara que las cantidades monetarias expresadas son ficticias y mucho menos se pretende una aproximación con la realidad.

Tabla 2.3 Estimación ascendente. Proyecto Creación y desarrollo de Curso Tecnologías de la Educación.

Nombre de la Tarea	Trabajo	Duración	Costo	1er.Cuatrimestre				2do.Cuatrimestre			
				May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Curso Presencial "Tecnologías de la Educación"	922 horas	140 días	1,000,000.00								
Administración del Proyecto	922 horas	140 días	1,000,000.00								
Iniciación	10 horas	5 días	20,000.00								
Reporte del Diagnóstico	8 horas	5 días	20,000.00								
Prediseño	40 horas	5 días	15,000.00								
Trámites y permisos	45 horas	6 días	15,000.00								
Diseño	40 horas	5 días	114,000.00								
<i>Mapa Curricular</i>	40 horas	5 días	15,000.00								
<i>Estructura temática</i>	35 horas	4 días	30,000.00								
<i>Metodología del proceso enseñanza - aprendizaje</i>	40 horas	5 días	57,000.00								
<i>Material educativo</i>	314 horas	105 días	12,000.00								
Difusión	218 horas	100 días	128,000.00								
Análisis de mercado	8 horas	15 días	30,000.00								
<i>Impacto en la comunidad educativa</i>	40 horas	100 días	33,000.00								
Demanda y oferta educativa	40 horas	100 días	40,000.00								
Imprevistos	40 horas	100 días	25,000.00								
Redacción y presentación del reporte	320 horas	30 días	8,000.00								
Reporte de evaluación de Resultados	120 horas	35 días	200,083.33								
		Total	485,083.33								

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.1.4. Administración de la Calidad.

La Planificación de la Administración de la Calidad busca, reconocer los principales estándares de calidad, que sean aplicables al proyecto y al producto y/o servicio (objetivo del proyecto), cubriendo las expectativas del patrocinador y/o cliente

Cuando el proyecto se define, el equipo de trabajo debe comprender los términos de calidad, consignados en ocasiones por el patrocinador, y en el plan de calidad, concretar las actividades y las herramientas de apoyo.

Formato del Plan de Administración de Calidad.

El siguiente formato es propuesto por Kim Heldman (2003), en donde sus componentes son:

- Información General: Nombre del proyecto del Administrador y fecha.
- Visión General de Proyecto: Describe la visión general del proyecto, se pueden incluir las metas principales.
- Estándares de Calidad y sus Regulaciones; Describe las políticas de calidad y regulaciones a seguir por el equipo de trabajo.
- Criterios de Calidad: Describe en detalle los criterios de calidad necesarios para los entregables se consideren completos.
- Procedimiento de Calidad: Busca enumerar las actividades y procesos que serán utilizados para monitorear el cumplimiento de criterios de calidad.
- Roles y Responsabilidades en la Administración de Calidad: Detalla los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo.
- Firmas: Incluye las firmas del patrocinador y/o cliente y del administrador del proyecto.

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.

I. Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto: _____

Nombre del Administrador del Proyecto: _____

Fecha: _____

II. Visión General del Proyecto

III. Estándares de Calidad

IV. Criterios de Calidad

V. Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad

VI. Roles y Responsabilidades en la Administración de Calidad

VII. Firmas

Figura 2.2 Formato del Plan de Administración de Calidad. (Heldman. K., 2003).

2.4.1.5. Gestión del Talento Humano.

En la actualidad el mundo laboral y educativo han sufrido cambios esto se da por distintos factores como son: la globalización, la era de la ciencia y la tecnología, como la aplicación de reformas laborales y educativas. Es por ello que el concepto de Administración de Recursos Humanos ha quedado ambiguo, y en este trabajo decidimos retomar un concepto más complementario que nos permita tener una perspectiva más clara para lograr los objetivos de la institución u organización y preferimos apoyarnos de la Gestión del Talento Humano, ahora te preguntarás; ¿Cuál es la diferencia? De acuerdo al Lic, Harold Herrera de la Clínica de Especialidades Administrativas de Guatemala (2012), la Administración de Recursos Humanos; “es aquella tarea que logra atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo vacantes y/o nueva creación.”

Recordemos las viejas concepciones el término de Recursos Humanos, basada en el postulado; hombre-máquina es decir, era considerado un engranaje más el cual es sustituible (Teoría de la Administración Científica).

La Administración de Recursos Humanos presenta ventajas por ejemplo; si la selección del personal es adecuada y cuenta con las competencias requeridas, de acuerdo a la jerarquía en que este colocado, esto puede implicar reducción de costos y tiempos, pero una desventaja que lamentablemente se presenta y no es controlable es cuando el personal no tiene las competencias y en ocasiones se tiene que realizar la rotación de personal, retrasando el trabajo, es decir; la Administración de Recursos Humanos se basa en el pasado del candidato, sin descubrir verdaderamente sus destrezas y habilidades, la única herramienta que ayuda en este proceso para conocer al candidato es la entrevista siempre y cuando las preguntas a realizar sean las adecuadas y precisas.

En contraposición a esta práctica; esta la Gestión del Talento Humano que “busca descubrir en los candidatos, el talento y el potencial que ya poseen; y a través del

entendimiento de los generadores de satisfacción de la persona, determinar y desarrollar nuevas competencias. Su fundamento es el futuro, el pasado es simplemente referencial y el presente se considera el punto de partida” (Monterosso, H., 2012)

Si reflexionamos acerca de cada una de las concepciones, nos podemos percatar que la primera se enfoca en el aspecto operativo de la institución u organización, y que la Gestión del Talento Humano necesita una visualización estratégica, porque está consciente que el hombre no es máquina, que tiene sentimientos, sensaciones y metas que quiere lograr individualmente, es por ello que la Gestión del Talento Humano, necesita más que un simple administrador del recurso humano, necesita un **facilitador** que se relacione con el empleado, para la búsqueda de sus habilidades y destrezas y poder “explotarlas” al máximo en beneficio del logro de los objetivos de la organización.

La Gestión de Talento Humano realiza la identificación de los roles y funciones, es decir desglosar las actividades o tareas de trabajo a ejecutar con el fin de no mezclar lo importante de lo urgente, desde una visión estratégica.

En el mismo sentido involucremos la Gestión del Talento Humano a la Administración de Proyectos, identificando a los dos primordiales actores que gestionaran el talento humano en el desarrollo del proyecto que son: el usuario y/o el beneficiario y el gerente del proyecto o bien conocido como el administrador del proyecto, entre los dos la comunicación debe de ser fluida para los acuerdos y avances del proyecto. Para el ámbito educativo en ocasiones tiene cambios porque se debe de tomar en cuenta la jerarquía y el nivel de educativo en el que se encuentre la aplicación del proyecto.

Durante esta fase de planeación el administrador del proyecto en conjunto con el patrocinador, define e inicia la integración del equipo del proyecto, tanto directivo como ejecutor, interno y externo, así como sus relaciones organizacionales. (Chamoun, Y., 2006).

En la tabla 2.4, se enlistan las funciones y características relativas al administrador del proyecto, formulada con el apoyo teórico de Adams, 1997 & Chamoun, 2006.

Administración del Proyecto	
Funciones	Características
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y programación. ▪ Análisis del desempeño. ▪ Liderar al equipo de trabajo ▪ Cultivo de la comunicación entre la administración, patrocinador y/o cliente, consultores y otras organizaciones externas. ▪ Integrar y ejecutar las funciones planeación, negociación, control, evaluación y toma de decisiones. ▪ Mantenimiento de procedimientos de trabajo y redacción de reportes e informes correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de comunicación, liderazgo, negociación, motivación, manejo de conflictos, empatía, resolución de problemas, inteligencia emocional. • Conocimiento de la institución u organización. • Experiencia en la Administración de Proyectos.

Tabla 2.4 Principales funciones y características del administrador de proyectos.

El papel del administrador es una mezcla de experiencia, conocimientos y habilidades, con visión de metas y cumplimiento de logros.

Para la formación del equipo de trabajo el administrador de proyectos, puede apoyarse con dos herramientas, que facilitaran la planeación de los recursos humanos.

- *Diagrama organizacional del proyecto:* “es un diagrama de tipo jerárquico que permite establecer las relaciones de autoridad entre los integrantes de una organización, un área dentro de ella o un equipo de trabajo”. (Hernández. G., 2010).

El diagrama organizacional indica en orden jerárquico, posiciones del personal. Siguiendo con el ejemplo, del *Proyecto Creación y desarrollo; Cursó de Tecnologías de la Educación* para la Esc. Prim. Rural de Oaxaca, la estructura organizacional podría ser de la siguiente forma:

- *Matriz de roles y funciones*: “es una matriz de asignación de responsabilidades que se utiliza para ilustrar las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo de trabajo”. (Rivera. F., 2010).

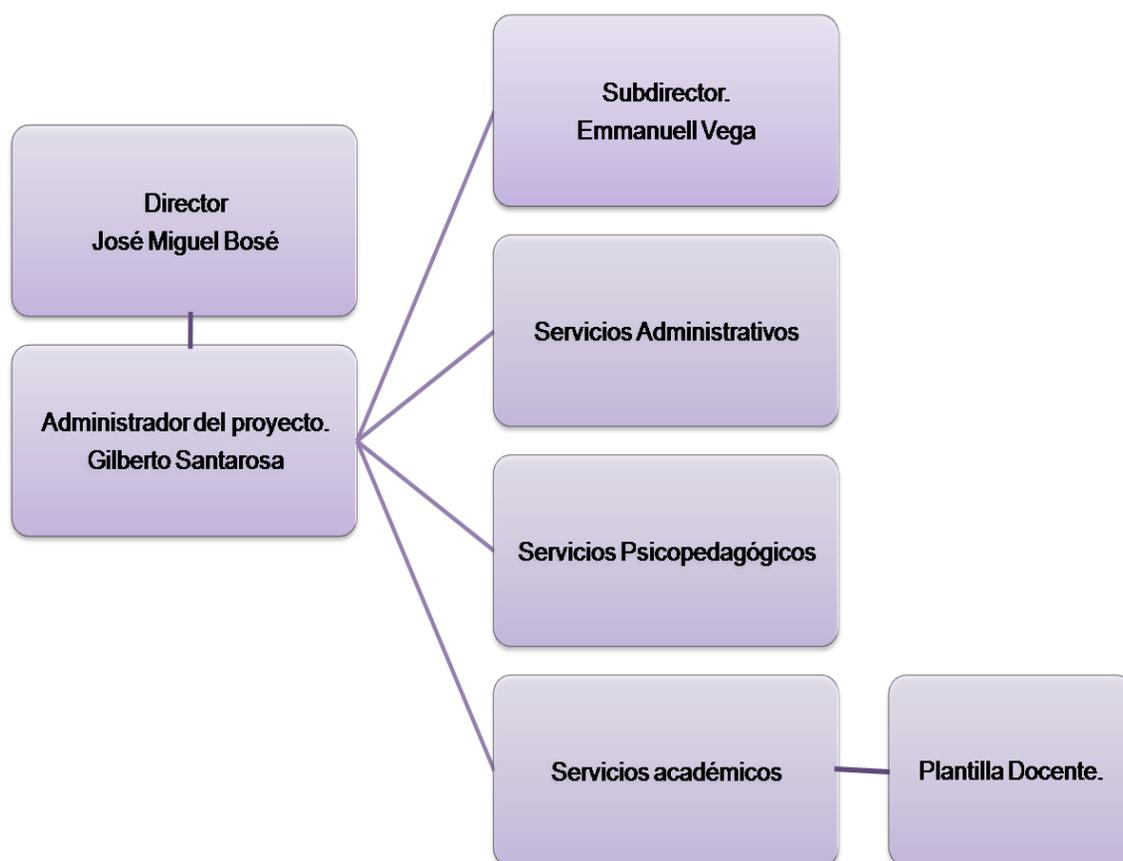


Figura 2.3 Ejemplo: Estructura Organizacional.

La matriz de roles y funciones puede tener cambios a lo largo del desarrollo del proyecto. La Gestión del Talento Humano, para el autor Francisco Rivera en su libro “La administración de proyectos” (2010), menciona que se debe desarrollar un documento donde se contenga:

- Las políticas de la administración de recursos humanos.
- Objetivos del proyecto.
- Los integrantes del equipo de trabajo, especificando si son internos o externos, con fechas de entrada y salida del proyecto.
- Tipo de contratación y nivel salarial.
- Forma de adiestramiento, para el desarrollo de las tareas convenientes.

En este proceso de formación del equipo de trabajo el administrador del proyecto debe de considerar al empleado interno y externo de la institución y organización, y como administradores educativos sabemos debemos tomar en cuenta el contexto, como la cultura organizacional, disciplinas que participara, tipo de relaciones existentes, tipo de liderazgo predominante y si los actores se encuentran en edificios, campos, zonas o estados diversos, deseos y logros de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y finalmente la situación financiera de la institución u organización.

2.4.1.6. Administración de la Comunicación.

El propósito de la realización del plan de comunicación es básicamente para lograr el éxito durante la ejecución. La comunicación como administradores educativos nos ayuda a motivar al equipo de trabajo durante el desarrollo de sus funciones, resolver los conflictos, generar una relación de trabajo productiva entre los empleados externos e internos beneficiando nuestras negociaciones.

Michel S. Terrel (1990), plantea que para tener una comunicación efectiva es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Escuche.
2. Piense con claridad.
3. Discuta abiertamente.
4. Desarrolle sensibilidad.
5. Responda rápidamente a las necesidades.

El administrador educativo a cargo del proyecto deberá comunicarse de manera efectiva, como lo expone Terrel (1990) es decir; tendrá que saber escuchar a sus colaboradores, ante ello pensar con claridad una respuesta que responda a las necesidades del contexto. Como administradores educativos conocemos que esta es una tarea compleja, por consiguiente exponemos dos herramientas utilizables para la planeación de la comunicación, en la administración de un proyecto:

- *Matriz de Comunicación:* se utiliza para mantener informados a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva. Facilita la toma de decisiones y la tranquilidad de los involucrados. ". (Chamoun, Y., 2006). En la Tabla 2.3 se muestra un ejemplo de aplicación de esta herramienta en el caso expuesto del Proyecto Construcción de la Esc. Prim. Rural de Oaxaca.

- *Reporte mensual:* se realiza con el fin de mantener al tanto a los involucrados acerca de avance del proyecto. La información que debe componer es: Logros y avances, desviaciones y errores, acciones correctivas, áreas de oportunidad, control de calidad; tiempo, alcance, riesgos, presupuesta y fotografías del proyecto.

Matriz de Comunicación de la Esc. Prim. Rural de Oaxaca		Estatus semanal	Junta Interna	Reporte Mensual	Nuevos acuerdos	Formas de Pago	Control Presupuestal	Estatus de Compras	Plan del Proyecto
Rol o Puesto	Nombre del personal	Sem.	Quin.	Men.	Modificaciones	Sem.	Quin.	Men.	Quin.
Director	José Miguel Bosé								
Subdirector	Emmanuel Vega								
Administrador del Proyecto	Gilberto Santarosa								
Servicios Administrativos	Julieta Venegas								
Servicios Psicopedagógicos	Carla Morrison								
Servicios Académicos	Denisse García								
Directivo de Implementación	Lilia Downs								

Tabla 2.5 Ejemplo de Matriz de Comunicación del Proyecto Esc. Prim. Rural de Oaxaca.

La Administración de la Comunicación se debe de manejar en forma proactiva por el administrador educativo, tendrá que estar planeada y ser ejecutada con un objetivo en mente. Un ejemplo de la comunicación proactiva es cuando el administrador educativo se adelanta ante una situación y/o problemática, proponiendo una posible solución, siguiendo el proyecto de la Esc. Prim. Rural de Oaxaca, una posible problemática es; en la declaración del Alcance del proyecto, no se contemplo la vigilancia de los equipos (computadoras) que permitirán se lleve a cabo el Curso Presencial de Tecnologías de la Información, a lo que el administrador deberá dar respuesta anticipada, proponiendo en la junta más cercana con el director de la institución, su contratación de personal o bien la capacitación del personal.

2.4.1.7. Administración del Riesgo.

Los administradores educativos, debemos estar conscientes que todo proyecto implica un riesgo, el cual debe de estar identificado para poder controlar el conflicto y el proyecto salga a flote.

La Administración de Riesgos, se refiere a la cultura, los procesos y estructuras que tienen por objetivo la administración eficaz de oportunidades potenciales y efectos adversos. La Administración de Riesgo “implica la aplicación sistemática de procesos y procedimientos a las tareas del proyecto, para la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento y el monitoreo del riesgo”. (Cooper. 2005).

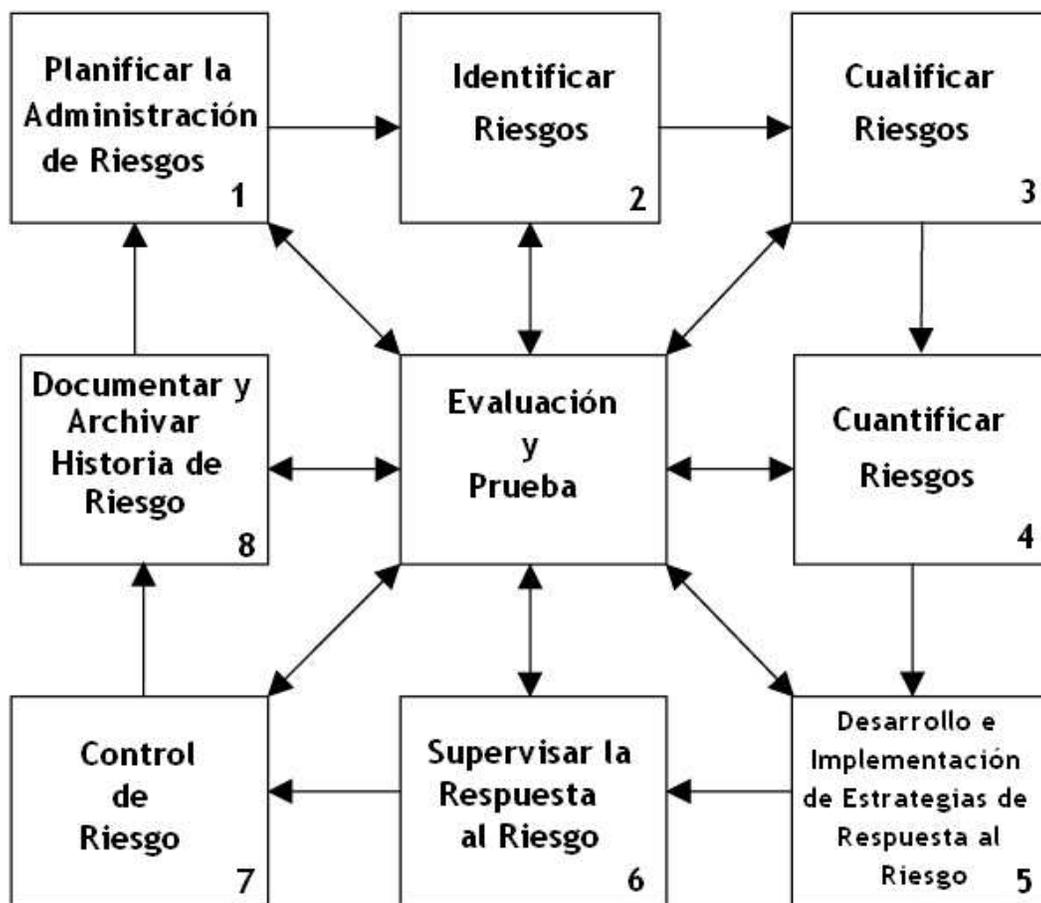


Figura 2.4 Modelo de Administración del Riesgo (Taylor. 04).

En la Administración del Riesgo es esencial identificar durante la planeación estrategia los posibles riesgos que se pueden presentar, como administradores educativos la herramienta *FODA*, es un acrónimo de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, confrontando las Fortalezas con las Debilidades del proyecto, y las Amenazas con las Oportunidades, considerando tanto los factores externos e internos de la institución, categorizando de mayor a menor riesgo, encontrando la causa-efecto para dar una mejor solución y que el impacto se potencialmente positivo, sin afectar tiempos y presupuestos del proyecto.

Véase la Tabla 2.6 Ejemplo de uso de la herramienta FODA en el Proyecto Esc. Prim. Rural de Oaxaca.

Proyecto: Curso Presencial "Tecnologías de la Educación"		Factores externos	
		Oportunidades	Amenazas
Factores internos (pertenecientes a la institución)	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación del recurso humano. ✓ Infraestructura física y tecnológica. ✓ Nivel de cohesión e integración institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los niveles de calidad. ✓ Distribución equivocada del presupuesto
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen institucional ✓ Niveles de exigencia ✓ Disponibilidad de recursos (materiales, monetarios, etc.) ✓ Falta de comunicación en la administración del proyecto educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Estándares de calidad vigente ✗ Impuestos ✗ Baja distribución de la población por niveles educativos.

Tabla 2.6 Matriz del Análisis FODA en el Proyecto Esc. Prim. Rural de Oaxaca.

Una vez completada la Matriz del Análisis FODA, con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es realizar el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción. Ejemplo:

Debilidad: Mala Imagen institucional

Estrategia 1. Planear una junta general con los padres de familia, informando los trámites, servicios, programas educativos, cuotas, etc., que ofrece la institución para el beneficio de la comunidad educativa.

Los errores que presenta la administración del riesgo son:

- ✘ En el plan de riesgos, no se describen todos y de manera clara.
- ✘ Falta de especificación de acciones preventivas y correctivas.
- ✘ Los costos son demasiados altos para mitigar el riesgo.
- ✘ Omisión de nombre de los responsables.

Para la identificación de los riesgos es necesario revisar en equipo de trabajo, los documentos obtenidos en las anteriores etapas del proyecto; La declaración del Alcance, el cronograma de actividades, el presupuesto, etc., para detectar de los ahí expuestos pueden representar un riesgo.

2.4.1.8. Administración de Compras.

La administración de compras o conocida como; administración de adquisiciones y/o abastecimiento. El proceso de la planeación de compras procura decidir la adquisición de bienes y servicios para el proyecto.

Rivera Martínez F. en su libro la “Administración de proyectos” enlista el proceso de planificación de las compras, aunque no se detiene a especificar paso del proceso.

1. *Especificación de las políticas, procedimientos, guías y sistemas aplicar:* Él administrador del proyecto o bien el departamento de compras verifican las políticas que rigen a la organización. En el ámbito educativo, esto es distinto porque para la realización de una compra se requiere seguir un procedimiento, en el cual las autoridades pertinentes decidirán la otorgación de presupuesto, a las instituciones de educación pública.

2. *De la revisión de las necesidades del proyecto y determinación de las estrategias requeridas para las adquisiciones:* verificar los objetivos del proyecto y con ello los bienes y servicios que se requieren para lograr el éxito.
3. *Análisis de fabricación y compra:* en este paso el administrador educativo podría lanzar una convocatoria solicitando los bienes y servicios que se requieren especificando los niveles de calidad que deben de presentar los proveedores.
4. *Selección de los tipos de contratos:* el administrador educativo realizara un análisis y revisión de los diversos tipos de contratos ya existentes en la institución, eligiendo el más conveniente. Los tipos de contratos más usuales son; de precio fijo, de costos reembolsables y de contrato por tiempo y tipo de material y/o servicio.
5. *Programación de las compras:* durante la administración del proyecto se debe de estar al pendiente del Alcance que se desea hacer y de la mano los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.
6. *Determinación de los responsables:* Cumplimiento del organigrama organizacional y las funciones de cada puesto.

Sugerencias en la administración de compras.

Según Frame (1995), es necesario realizar una cuidadosa formulación de las necesidades del proyecto, para elaborar especificaciones funcionales y precisas. Algunos de los problemas inherentes a la administración de compras son:

- **Requerimientos Incorrectos:** Las necesidades del administrador educativo (cliente) pueden ser mal interpretadas y mal expresadas por diversos motivos y de diversas maneras. Las especificaciones funcionales construidas a partir

de necesidades mal expresadas no cumplirán con su objetivo. El producto final mostrara escasa o ninguna relación con el administrador educativo (cliente) necesita o desea.

- **Requerimientos Imprecisos y Ambiguos:** Las especificaciones se formulan de forma imprecisa por diversas razones. Algunas de estas razones son:
 - El lenguaje humano es naturalmente ambiguo. Es necesario utilizar mapas conceptuales para lograr especificaciones más precisas.
 - Imprecisión para preservar la flexibilidad del Proyecto.
 - Los clientes no son expertos en la especificación de requerimientos.

- **Requerimientos Cambiantes.** Los Proyectos son dinámicos y durante su desarrollo se generan cambios en las compras (adquisiciones). Los cambios en las especificaciones tienen un impacto económico. Los plazos se extienden, los gastos aumentan y si se introducen cambios constantemente el Proyecto corre riesgo de no terminarse nunca.

Se recomienda que el administrador educativo (cliente) tenga contacto directo con el proveedor (vendedor) con el propósito de negociar a favor de la institución u organización, para cerciorar los niveles de calidad y evitar conflictos en un futuro.

2.4.1.9. Administración de la Integración.

El proceso de la integración se pretende completar y coordinar todos los documentos e información obtenida en los ocho factores de la administración de proyectos, para la planificación del proyecto educativo.

Para la administración de la integración un factor clave, son los roles de los participantes principales; (Tabla 2. 7)

Rol	Trabajo
Administrador del proyecto	<ul style="list-style-type: none">▪ Integrar los documentos de la planificación, haciendo los análisis y consultar necesarios.▪ Elaborar los esquemas de administración de cambios y configuración del proyecto, y aplicarlos.
Equipo de trabajo	Proporcionar toda la información posible, al administrador.
Patrocinador y/o cliente	Dar el visto bueno a los documentos generados. Mantenerse al tanto del desarrollo de la planificación.

Tabla 2.7 Roles principales para la administración de la integración.

A continuación presentamos dos herramientas útiles para la planeación de la integración:

- **Las lecciones aprendidas:** Chamoun, Y. (2006), en su libro “Como desarrollar el plan del proyecto” nos expresa que esta herramienta “permite al equipo de trabajo aprender, tanto como logros como sus errores, para buscar un mejor desempeño en la próxima experiencia”. Incluye; criterio de búsqueda efectiva para futuras consultas, situación real, consecuencias, evaluación y posibles soluciones.

- **Sistema de control de cambios:** En todos los proyecto siempre se registraran modificaciones de acuerdo al plan original, el administrador educativo deberá estar alerta para mantener esos cambios en control y aunque sean distintos al plan original, el propósito de alcanzar el objetivo y meta sea el mismo.

Para entender el sistema de control de cambios, observemos el siguiente diagrama de flujo: Hernández, Chávez., (2010).

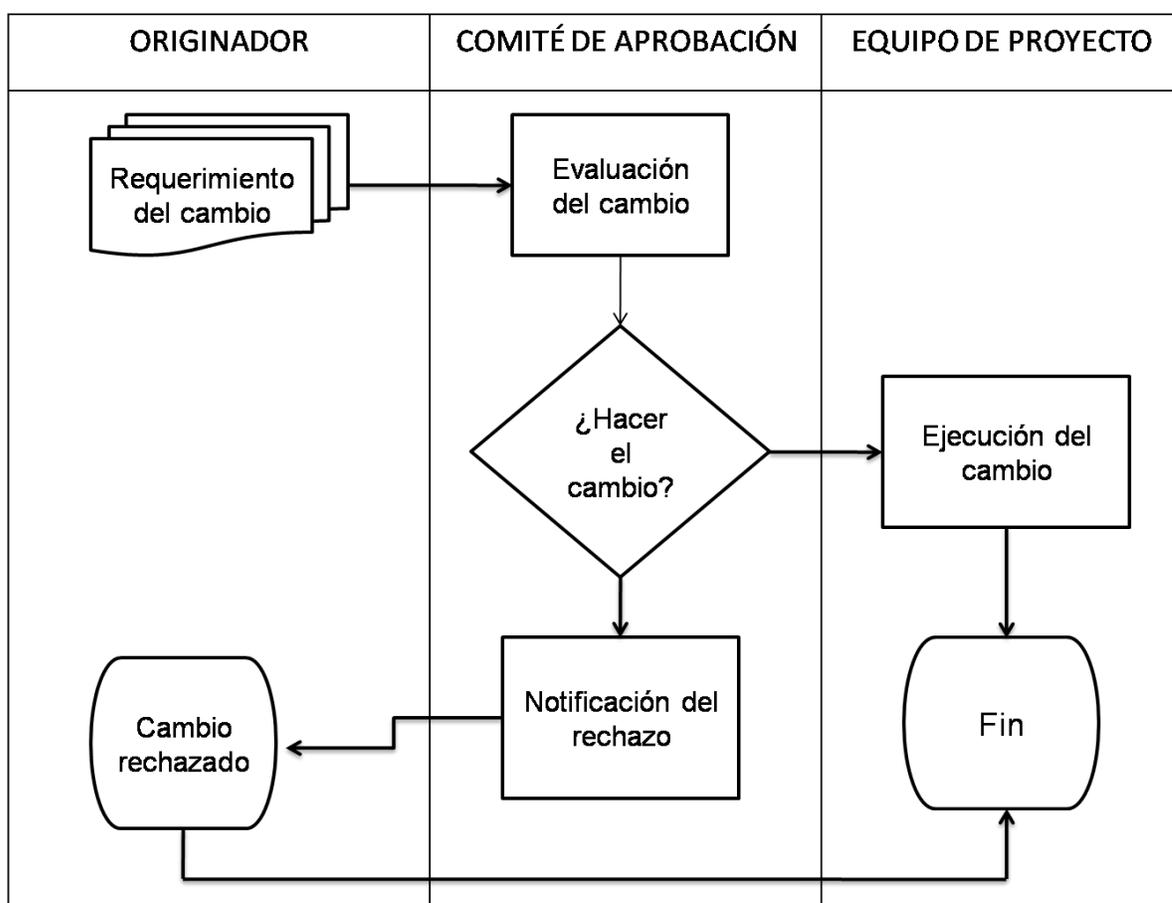


Figura 2.5 Diagrama de Flujo del Sistema de Control del Cambio.

En la Administración de la Integración uno de los errores frecuentes, es en la elaboración de los reportes es la omisión de algún cambio, que podría afectar la calidad, alcance, tiempo o costo del proyecto. Es recomendable que el administrador educativo sea consciente de los cambios con alto grado de importancia y los cambios que no afectaran al proyecto. El límite de cambios dependerá de la disponibilidad de los recursos, tiempos y presupuesto, dichos cambios se deberán exponer ante el comité de control de cambios, es que existe en la organización o bien directamente al cliente, patrocinador y/o directivos involucrado, se sugiere que al administrador del proyecto realice la identificación, documentación y la inspección del cambio, sea aprobado o rechazado.

Una vez terminada la planeación, antes de poner en marcha el proyecto, es recomendable revisar y optimizar el plan mediante la disminución de puntos importantes como: el tiempo de duración, asignación de los recursos (costos) e integración del equipo de trabajo.

Ejecución, Seguimiento y Control.

El procedimiento de Seguimiento y Control del Proyecto establece el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación del mismo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación.³

La necesidad de hacer una revisión permanente de la ejecución de las actividades programadas del proyecto lleva a definir un sistema de control que posibilite medir el avance físico y el uso de recursos humanos, materiales y financieros, así como la relación entre el tiempo y el costo.

Se define como control, al “proceso de comparar la realización real del proyecto con la planificada, analizando las variaciones existentes entre ambas, evaluando las posibles alternativas, y tomando las acciones o medidas correctoras apropiadas según se necesiten”.(Berieguente, A. 2011)

De acuerdo a un artículo por Cepero, M. (2010), nos dice que el control abarca:

- Cambios al alcance
- Los cambios al presupuesto
- El cumplimiento de las normas de calidad
- Los cambios al programa
- Los recursos consumidos
- El desempeño laboral

En la fase de ejecución se pretende obtener los entregables del proyecto, e ir comunicando a los interesados los avances del trabajo realizado.

³ Marco de Desarrollo de la Junta de Andalucía. (2010). Procedimiento, Seguimiento y Control del Proyecto. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/procedimiento/28>

La fase de seguimiento y control tiene el objetivo, de observar el desempeño y sugerir acciones correctivas, controlando los cambios que se presenten en el proyecto. Por otro lado, el control influye en la fase de planeación, como se muestra en la siguiente figura 2.6:

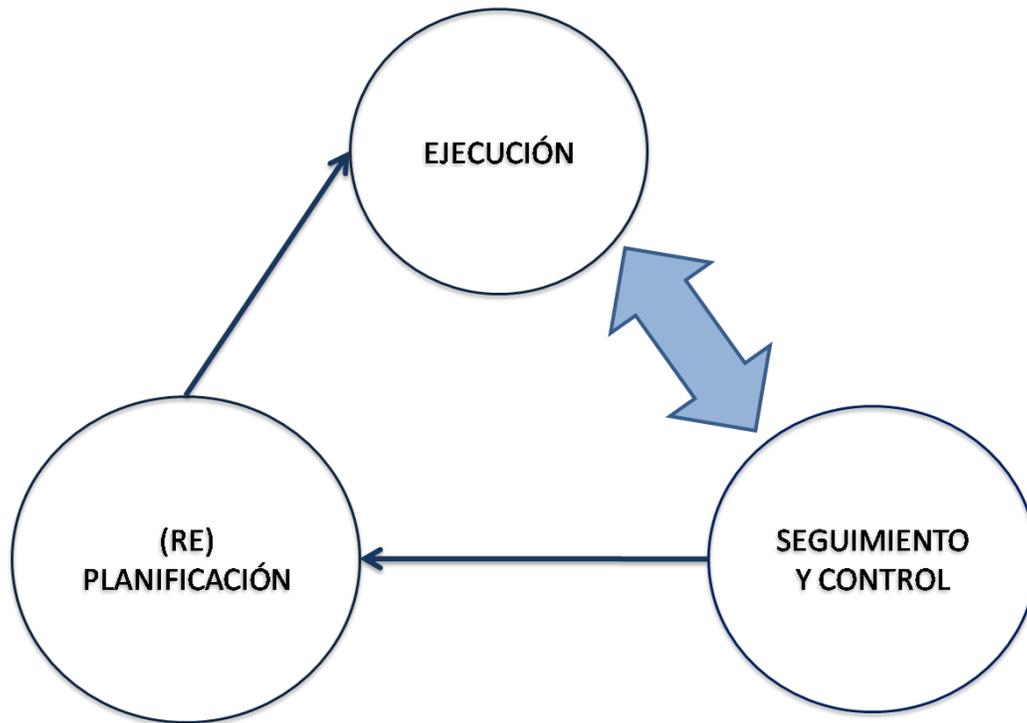


Figura 2.6 Interacción de las Fases del Ciclo de Vida de un Proyecto Educativo.

La Fase de la Ejecución es coordinada por el administrador que consiste en:

- Obtener los entregables.
- Asegurar la calidad de los procesos del proyecto educativo.
- Desarrollar el equipo de trabajo.
- Distribuir datos e información del proyecto.
- Realizar las licitaciones y compras.

Prácticamente en esta fase se debe hacer efectiva la planeación, mediante la integración de las actividades acordadas, ejecutadas por el equipo de trabajo seleccionado.

Al efectuar el seguimiento y control es estar al pendiente del alcance, el cronograma, el presupuesto, el recurso humano, la calidad y los riesgos. A continuación enlistamos los subprocesos del seguimiento y control del proyecto educativo:

SEGUIMIENTO Y CONTROL
1. Supervisar el trabajo.
2. Gestionar el control de cambios.
3. Verificar el alcance de los productos obtenidos.
4. Controlar el alcance, cronograma, costos y calidad.
5. Administrar el personal.
6. Reportar el desempeño del proyecto educativo.
7. Operar el control de la respuesta o riesgo.
8. Administrar los contratos.

Tabla 2.8 Subprocesos del seguimiento y control del proyecto. Hernández C. (2009)

Simultáneamente se administra y cultiva la relación con los interesados en el proyecto educativo, operando la comunicación de manera tal que se informe a todos de los cambios aprobados y se resuelvan los conflictos entre ellos. En esta fase se administran los contratos con proveedores para el logro de los objetivos.

TECNICAS SUGERIDAS
1. Bitácoras.
2. Revisión entre pares.
3. Revisiones técnicas y administrativas.
4. Seguimiento y control de hitos.

Tabla 2.9 Técnicas de Seguimiento y Control del proyecto. Hernández C. (2009)

En esta fase del ciclo de vida de un proyecto, es donde se exponen claramente los resultados, cambios y la forma de administración definirán el éxito de las actividades de la mano va la detección adecuada de conflictos, amenazas y riesgos, con el

propósito de disminuir la probabilidad de fracaso en cuanto a los logros, es decir la ejecución es el llevar acabo (hacer) las acciones determinadas en la planeación.

Los errores más comunes que se presentan en esta fase del ciclo de vida del proyecto educativo son:

- No se sigue una estándar en estructura, técnica y redacción; este error surge al no elegir la técnica que se usara para el monitoreo de los avances y retrasas, se sugiere utilizar, bitácoras, revisión entre parares, etc.
- Es difícil la lectura y comprensión; al seleccionar una técnica debe de ser viable para todo el equipo de trabajo, puesto se a identificado que en ocasiones el administrador de proyectos realiza la bitácora de avances y en ocasiones no es entendible para los empleados, por la utilización de claves, símbolos, entre otros, lo que llega a entorpecer las actividades.
- La documentación es incompleta; este es un de los errores más frecuentes en la administración de proyectos, y se da al no realizar el cotejo de los documentos, por ejemplo; en la compra de una computadora y solicitar los documentos establecidos en el manual de procedimientos de la organización, puede generar problemáticas en retraso de la adquisición y en posibles auditorias.

A continuación presentamos un ejemplo de control y seguimiento de las actividades, en una Tabla de Valores Reales, en el ejemplo del proyecto Creación del Curso de Tecnologías de la Educación: si prestamos atención a la tabla nos muestra las tareas ejecutadas, marcando el inicio y final de cada una de ellas para dar pie al costo del trabajo real, lo que nos permite como administradores educativos verificar los gastos, las inversiones y perdidas para dar inicio al cierre del proyecto.

Tabla 2.10 Tabla de Valores Reales.

TAREA	COMIENZO REAL	FIN REAL	%COMPLEMENTADO	%FISICO COMPLEMENTADO	DURACIÓN REAL	COSTO REAL	TRABAJO REAL
1. INICIO							
1.1. Junta de inicio con el director	07/05/2014	07/05/2014	100%	100%	1.5 horas	\$2,100.00	3 horas
1.2. Elaborar enunciado del trabajo	07/05/2014	07/05/2014	100%	100%	0.5 días	\$4,200.00	8 horas
1.3. Aprobación del proyecto educativo	07/05/2014	07/05/2014	100%	100%	1.5 horas	\$2,100.00	3 horas
1.4. Elaboración del acta del proyecto	07/05/2014	07/05/2014	100%	100%	4 horas	\$1,600.00	4 horas
2. DESARROLLO							
2.1. Gestión y aprobación del otorgamiento del presupuesto	09/05/2014	20/05/2014	100%	100%	12.25 días	\$8,336.67	47 horas
2.2. Integración del equipo de trabajo	23/05/1900	28/05/2014	100%	100%	5 días	\$100,000.00	55 horas
2.3. Elaboración de convocatoria para la compra de materiales	30/05/2014	31/05/2014	100%	100%	2 días	\$12,000.00	10 horas
2.4. Revisar y aprobar convocatoria	07/06/2014	09/06/2014	100%	100%	2 días	\$4,000.00	3 horas
2.5. Divulgar convocatoria	11/06/2014	17/06/2014	100%	100%	6 días	\$47,000.00	54 horas
2.6. Convocatoria divulgada	11/06/2014	11/06/2014	100%	100%	0 días	\$1,200.00	4 horas
2.7. Revisión de licitaciones y aprobación de ofertas	19/06/2014	22/06/2014	100%	100%	3 días	\$1,200.00	22 horas
2.8. Compra de materiales	24/06/2014	29/06/2014	100%	100%	5 días	\$1,000,000.00	44 horas
2.9. Establecimiento de los materiales en la institución educativa	02/07/2014	04/07/2014	100%	100%	2 días	\$500,000.00	20 horas

Fuente: Elaboración Propia.

Cierre.

Como su nombre lo dice, esta fase del ciclo de vida, busca concluir y dar por terminado el proyecto expresando claramente mediante documentos (informes, escritos, reportes, etc.) que demuestren que tanto se logró el cumplimiento del objetivo y de la totalidad de la necesidad y/o problemática existente al inicio del proyecto.

Tenemos que tener claro como administradores y/o gerentes a cargo de un proyecto, que no es suficiente cubrir con los aspectos de costos y tiempos, uno de los propósitos que debe de estar siempre presente es lograr la satisfacción del cliente o patrocinador para dar por terminado los contratos.

El cierre del proyecto requiere de una serie de tareas, es recomendable reservar tiempo en la planificación. Estas tareas son las siguientes: (Montiel F., 2006. "La administración de proyectos y la tecnología informática")

- La actualización de datos, tanto técnicos como gestión para incorporar las últimas modificaciones al trabajo desarrollado.
- Revisar toda la documentación del proyecto, para eliminar la documentación inútil y organizada de forma que sirva para:
 - Realizar modificaciones o ampliaciones del proyecto educativo.
 - Aprovechar aspectos técnicos para otras áreas para la institución.
 - Evaluación del proyecto educativo.
- Construcción de copias de seguridad de toda la información que se genere en el desarrollo y seguimiento del proyecto. Podrá servir posteriormente a la institución para la implementación de otro proyecto.
- Cierre del contrato.
- Documentación de lecciones aprendidas.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS Y RELEVANCIA DE ATENCIÓN A ESTUDIANTES Y SUGERENCIA DE MEJORA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

3.1. Análisis y relevancia en el proceso de atención a los estudiantes del INMEGEN.

A continuación se describe brevemente en qué consiste cada uno de los programas de atención a estudiantes con los que cuenta el Instituto.

Programa de Participación Estudiantil: Es una oportunidad que brinda el Instituto para que los estudiantes realicen su servicio social, prácticas profesionales, estancias voluntarias y/o proyectos de investigación a nivel académico. El objetivo del programa es actualizar y aplicar el conocimiento adquirido durante la carrera profesional o los estudios de posgrado.

Cursos presenciales: Se encuentran dirigidos a alumnos procedentes de la Universidad Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) esta relación se da exclusivamente mediante un Convenio implementado desde el año 2005 en las licenciaturas de: Medicina General, Química, Biología, Bioquímico y Física la tarea del INMEGEN es ofertar cursos relacionados al plan de estudios enfocados a la práctica (experimentación), en donde los alumnos acuden a las instalaciones del INMEGEN mínimo dos veces por semana, evaluados por un profesor perteneciente al Instituto, trasladando las calificaciones a las instituciones pertenecientes de cada alumno.

Proyecto de Cursos virtuales: Permiten formar profesionales en todo el país y en el extranjero, haciendo uso de plataformas educativas mediante el uso de un software comercial libre de desarrollo propio que es capaz de colocar materiales del curso, incluir fotos y videos de las clases (grabadas), recibir tareas de alumnos, promover debates (tiempos determinados), obtener estadísticas de evaluación permitiendo establecer actividades de aprendizaje que ayuden a los estudiantes a lograr los objetivos planteados al inicio de cada curso. La oferta educativa es; Introducción a la Pediatría Genómica e Introducción a la Proteómica Médica, dirigidos a perfiles académicos específicos como son; Química, Química Médica, Medicina General Pediatría, Biología, Químico Farmacéutico, Biológico, Bioquímico y Física, los cuales brindan flexibilidad a los estudiantes al llevarse a cabo en horarios abiertos.

Curso de Posgrado de Alta Especialidad en Medicina Genómica: Su objetivo es que el alumno conozca e integre el conocimiento de la medicina genómica de tal forma que le permita manejar las técnicas y herramientas para el desarrollo de nuevas líneas de investigación. Los resultados obtenidos enriquecerán sus conocimientos genómicos, logrando así aplicar los beneficios de la investigación a la clínica e impactando en la salud de la población. A continuación se presenta los Módulos en los que está dividido el plan educativo de dicho curso de posgrado:

1. Estructura de Genoma.
2. Cromatina y cromosomas.
3. Papel de la organización del Genoma en la expresión génica.
4. Alteraciones Cromosómicas.
5. Bases moleculares de la herencia y enfermedades mendelianas.
6. Polimorfismos.
7. Genoma Humano.
8. Genómica de Poblaciones.
9. Nutrigenómica.
10. Genómica del Cáncer.
11. Abordajes Terapéuticos.

Visitas Guiadas: Con la finalidad de facilitar el acercamiento al conocimiento de la Medicina Genómica, el Instituto Nacional de Medicina Genómica (INMEGEN), realizan visitas guiadas, a grupos interesados en conocer la forma en la que contribuyen al cuidado y mejoramiento de la salud de la población mexicana.

Sesiones Generales: Son conferencias de carácter académico-científico impartidas por investigadores quienes comparten sus conocimientos, proyectos y experiencias con la comunidad académica del INMEGEN. Son abiertas al público con transmisión por Internet.

Programa de Seguimiento a Egresados: Con el propósito de mantener informados a los estudiantes y/o profesionales en algún momento formaron parte del Instituto, a través de un aviso vía electrónica se les informa acerca de los cursos, conferencias y demás actividades que se llevan a cabo en las instalaciones del INMEGEN. (Instituto Nacional de Medicina Genómica, 2013).

Todos los anteriores programas forman parte de la Subdirección de Enseñanza, el Programa de Cursos Virtuales y Curso de Posgrado de Alta Especialidad en Medicina Genómica; pertenecen al Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua (Revisar Organigrama Institucional), el programa que nos interesa es el Programa de Cursos Virtuales, en donde la problemática detectada es; la escasa planeación, organización y coordinación en el proceso de apertura y seguimiento, afectando el desarrollo del proceso de los Cursos, es decir; su planeación se realiza en un corto plazo y en ocasiones el Instituto no tiene preparado todo el material para el “arranque” del curso, lo que genera una modificación de los tiempos de cada clase (adelantando o atrasando los módulos del plan de estudios), deteriorando y/o provocando una mala imagen en los alumnos, perdiendo credibilidad por la falta de cumplimiento de los objetivos temporales y expectativas generales, todo esto se reflejada en las quejas de los alumnos relacionadas con el costo, falta de planeación y organización en los módulos impidiendo el aprovechamiento de los cursos virtuales.

Por la presente problemática es que a continuación se presenta una propuesta de mejora en el Programa de Cursos Virtuales, ejecutando la Administración de Proyectos Educativos en conjunto con sus fases, puesto que como administradores educativos reconocemos la importancia que tienen los alumnos en la Instituciones educativas y la gestión educativa.

3.2.Propuesta de Mejora en los Proyectos Educativos del INMEGEN.

El desarrollo de las tecnologías ha permitido modificar los modelos pedagógicos de las Instituciones Educativas. Esto ha hecho que las instituciones cambien el enfoque, pasando a ser gestoras del conocimiento, apoyando y dirigiendo a sus alumnos, dejando en sus manos la tarea de aprender.

Las instituciones han tenido que adaptarse, cohesionando el modelo clásico o presencial, con el modelo virtual o conocido también por el nombre de; “en línea”.

“La educación a distancia es un sistema tecnológico de comunicación masiva y bidireccional, que sustituye la interacción personal en el aula profesor y alumno como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización tutorial, que propician el aprendizaje autónomo de los estudiantes”. (García Aretio, L. 1987)

La comunicación que debe existir entre las instituciones y sus alumnos, es un factor importante de asistencia al aprendizaje. Por ello actualmente las instituciones hacen uso de plataformas educativas, estas ayudan y permiten la comunicación entre los participantes. Esto se reflejará posteriormente en el interés que los alumnos tengan por aprender.

A continuaciones se presenta la propuesta de mejora de la Administración de Proyectos en el INMEGEN a través del ciclo de vida de un proyecto, basándonos en el Curso Virtual que lleva por nombre “Proteómica Médica”.

INICIO

Como se mencionó en el capítulo dos del presente trabajo de tesina, en esta etapa se detecta la problemática que es:

En el Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua del INMEGEN, existe una escasa planeación, organización y coordinación en el proceso de apertura y seguimiento de Cursos Virtuales.

A continuación se propone desarrollar un documento que permita visualizar las características de la **Cédula del Proyecto**: (todos los nombres utilizados en esta propuesta son ficticios, resguardando los derechos de privacidad del INMEGEN.)

Formato 3.1 Cédula del Proyecto.

Al personal directivo y gerencial.

PRESENTE

Asunto: Iniciación del proyecto y nombramiento de su administrador.

Estimados colaboradores por este conducto deseamos informarles que estamos iniciando el proyecto de mejora de los procesos de; planeación, organización, seguimiento, control y evaluación del Curso virtual "Proteómica Médica" para lograr su objetivo primordial de brindar un mejor servicio académico y profesional a nuestros estudiantes.

Se ha decidido nombrar como administrador del proyecto a la Lic. Galindo jefa del Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua.

Para lograr dirigir con éxito el proyecto se necesita contar con la colaboración del personal involucrado.

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre del Proyecto
23-junio-14	Guía de Administración del Proyecto para la implementación de Curso Virtuales en el Instituto de Medicina Genómica (INMEGEN).
Áreas de administración	Área de aplicación:
Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Rec. Humanos, Comunicación, Riesgos, Adquisiciones e Integración	Sector Público Educativo
Fecha de Inicio del Proyecto	Fecha tentativa de finalización del Proyecto
27-jun-14	28-octubre-14
Objetivo del Proyecto	
Objetivo General:	
Optimizar el proceso de; planeación, organización, seguimiento, control y evaluación del Curso virtual de; Proteómica Médica, proporcionando un servicio profesional a los estudiantes que forman parte del Instituto.	
Objetivos específicos del Proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la situación actual de la administración de proyectos en el INMEGEN. ▪ Definir el Plan de Administración del Alcance, identificando todos los elementos necesarios para llevar a cabo en forma completa el proyecto. ▪ Elaborar el Plan de Administración del Tiempo, planificando las actividades, estableciendo la secuencia de las mismas, estimación de recursos y duración. ▪ Construir el Plan de Administración del Costo del Proyecto, identificando los gastos e inversiones necesarias para completar el proyecto en su totalidad. ▪ Desarrollar el Plan de Administración de los Recursos Humanos, el cual describe los procesos necesarios para conjuntar y gestionar el equipo del proyecto. 	
Justificación o propósito del Proyecto	
<p>La rama de la medicina genómica se encuentra creciendo y en el país, es un área que requiere ser estudiada específicamente en población mexicana, para la generación de bases de datos, antecedentes y solución a posibles problemáticas de salud que aquejan a los mexicanos.</p> <p>Es por esta razón que el INMEGEN fue creado y por ello tiene la necesidad de proveer una alternativa más a los profesionales de la medicina, ofreciendo un nuevo Curso Virtual que lleva por nombre: "Proteómica Médica", con un alto nivel de excelencia.</p> <p>El propósito del proyecto es mejorar los procesos de la administración del los cursos virtuales, proporcionando un servicio de alto rendimiento académico y profesional que beneficie al estudiante durante su estudio y ámbito profesional.</p>	
Entregables del Proyecto	

- Reporte de la situación actual.
- La definición del alcance del proyecto donde se describirá detalladamente la planificación y definición del alcance, los entregables, los controles de calidad y los límites del mismo.
- Documento de la Administración del Tiempo, donde incluya la definición de las actividades, secuencia, estimación de recursos, estimación de la duración, cronograma de actividades y su control.
- Plan de Administración del Costo donde se detalla la estimación del presupuesto y control de los costos involucrados para realizar el proyecto, así como la distribución del costo, total entre los diferentes rubros o paquetes de trabajo.
- Descripción detallada de la organización y dirección del equipo de trabajo del proyecto, donde se muestre la planificación, identificación, documentación y asignación de funciones, responsabilidades y dependencias dentro del mismo.
- Manuales de requisitos de ingreso, seguimiento, control y evaluación.
- Matriz de requisitos de formación del equipo profesional.
- Reporte del entrenamiento del equipo de trabajo.
- Informe de los procesos mejorados operando y el correspondiente al de implementación.
- Estadísticas del impacto en los estudiantes.
- Reporte de evaluación.

Supuestos

Se contará con los siguientes supuestos:

- El patrocinador aportará todos los gastos involucrados en la planificación del proyecto.
- El patrocinador proveerá un grupo de especialistas en la materia de la administración y planificación de la educación como asesores en temas específicos del campo en cuestión.

Restricciones

Factores que limitan al equipo ejecutor.

- El proyecto debe de estar finalizado a más tardar el 23 de agosto del 2014

Información histórica

Hasta el momento no se han realizado ningún proyecto similar o alguna actividad semejante.

Fortalezas

- Adecuada infraestructura técnica, tanto de hardware como de software.
- Buena calidad en la aplicación de la Administración de Proyectos y sus herramientas.

Riesgos

- Alta tasa de cambios en requisitos.
- Proceso de requisitos no documentados.
- Infraestructura organizacional inadecuada. No asignar responsables para el control de cambios ni para mejoras de procesos.

Aprobado por:

Nombre y Firma

Dirección de Enseñanza y Divulgación		
Dirección de Administración		
Subdirección de Enseñanza		
Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua		

Elaboración Propia.

Atentamente.

Dirección de Enseñanza y Divulgación

Dirección de Administración

Administración del Alcance.

En esta sección describe el Alcance del Proyecto, donde se redacta el trabajo requerido para alcanzar satisfactoriamente los objetivos. El documento de entrada para el desarrollo de este punto es la Cédula del Proyecto presentada anteriormente, con la cual damos inicio a la propuesta de mejora.

Definición del Alcance: Optimizar el proceso de planeación, organización, seguimiento, control y evaluación del Curso virtual de; Proteómica Médica, proporcionando un servicio profesional a los estudiantes que forman parte del Instituto.

Con la definición del alcance procedemos a la Declaración del Alcance, que a continuación presentamos en una tabla, en donde se pueden observar los entregables y los sub-entregables.

Tabla 3.2 Declaración del Alcance del Proyecto.

DECLARACIÓN DE ALCANCE DEL PROYECTO		
Entregable Final 1.	Descripción	Criterio de aceptación
2. Guía, implementación y culminación del Curso Virtual “Proteómica Médica”	<ul style="list-style-type: none">• Incluirá mínimo 25 alumnos por grupo.• Deberá cumplir con la legislación educativa vigente.• El costo del proyecto no debe exceder los \$500,000.00M/N.• El período del programa no deberá durar más de 6 mes.	<ul style="list-style-type: none">• Todos los servicios de infraestructura virtual deberá estar funcionando al 100%• Cumplir con todos los requerimientos y estándares de la legislación educativa vigente.• Los alumnos deberán cumplir con el perfil de ingreso.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de aceptación
2.4. Programa de necesidades	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de todos los requisitos del área, servicios y acabados para cada salón, de grabación.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis completo y acordado para cada área que se usara para las grabaciones y formaran la plataforma educativa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los materiales usables para las grabaciones de clases y actualización de la plataforma educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planos con cálculos del costo, que vayan de acuerdo a la legislación vigente.
2.5. Diseño curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación curricular, diseño curricular y elaboración de módulos. • Elementos concretados, secuenciados y contextualizados para la comunidad educativa. • Metodología. • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Material educativo • Cronograma de actividades escolares • Horarios • Evaluación
2.6. Recursos disponibles	Posibilidades y elementos con los que cuenta el INMEGEN para la implementación del Curso Virtual.	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a los estándares y requisitos por la legislación vigente, ya aprobadas. • Presupuesto de costos y entradas. • Infraestructura • Estudio de grabación y materiales para la realización.
Entregable Final 2.	Descripción	Criterio de aceptación
3. Administración del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto terminado y entregado a tiempo, y con estándares de calidad y costos. • Informes de todo el proceso de la administración del proyecto como son; bases de datos, reportes finales y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final firmado por el Administrador del proyecto. • Evaluación final de alumnos, docentes, impacto en el mercado y estrategias de mejora.
Sub-entregables	Descripción	Criterio de aceptación
3.1. Cédula del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de inicio del proyecto. • Redacción del alcance del proyecto. • Redacción de los entregables del proyecto. 	Documento terminado y completo firmado por las autoridades pertinentes.
3.2. Plan del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de planeación de todo el proyecto integrando las fases del proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y documentos de la ejecución del proyecto, firmado por las autoridades pertinentes.

	<p>administración de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance del proyecto. • controles de calidad • Definición de las actividades, secuencia, estimación de recursos, estimación de la duración, cronograma de actividades y su control. • Estimación del presupuesto y control de los costos. • Contratación de personal. • Matriz de requisitos de formación del equipo profesional. • Reporte del entrenamiento del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de control de calidad. • Definición de perfiles y requisitos que deben cumplir tanto el personal docente y el administrativo a contratar. • Documentación y asignación de funciones y responsabilidades. • Manuales de requisitos de ingreso, seguimiento, control y evaluación
3.3. Reportes, informes y archivos pertenecientes al proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de todos los documentos relacionados al desarrollo del proyecto. • Administración de los recursos materiales, monetarios, humanos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los procesos mejorados operando y el correspondiente al de implementación.
3.4. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • La administración de proyectos fortaleció los procesos de planeación, control, seguimiento y evolución, reforzando el éxito institucional. • Impacto de Demanda y Deserción de los estuantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de enseñanza-aprendizaje • Encuestas y aportes de la comunidad educativa. • Estadísticas del impacto en los estudiantes. • Reporte de evaluación.

Fuente: *Elaboración Propia.*

La Declaración del Alcance del Proyecto del Curso de “Proteómica Médica” nos permitirá realizar el Cronograma de Actividades (véase pág. 71), para lograr el objetivo de proporcionar un servicios de atención profesional, a los alumnos.

Quedando claros los entregables, podemos entrar en detalle en las herramientas que nos ayudaran a lograr los objetivos con la Administración de Proyectos:

Tabla 3.3 Herramientas de la Planeación del Proyecto.

Clave	Detalle del Plan de Administración del Proyecto
	Curso Virtual "Proteómica Médica"
1	Iniciación
1.1.	<i>Reporte del Diagnóstico</i>
1.2.	<i>Firma de la Cédula del Proyecto</i>
1.3.	<i>Presentación de la Cédula del Proyecto</i>
2	Planeación
2.1.	<i>Plan del Proyecto</i>
2.2.	<i>Declaración del Alcance</i>
2.3.	<i>Cronograma de Actividades</i>
2.4.	<i>Estimación de Costos por actividad</i>
2.5.	<i>Formato de Erogaciones</i>
2.6.	<i>Plan de la Administración de Calidad</i>
2.7.	<i>Matriz de Roles y funciones</i>
2.8.	<i>Diagrama Organizacional del Proyecto</i>
2.9.	<i>Matriz de Comunicación</i>
2.10.	<i>Plan de Comunicación</i>
2.11.	<i>Mapa de riesgos</i>
2.12.	<i>Matriz de Administración de Riesgos</i>
2.13.	<i>Matriz de Compras</i>
2.14.	<i>Plan de Integración</i>
2.15.	<i>Solicitud de Cambio</i>

Fuente: Elaboración Propia.

La elaboración de la Tabla 3.3 se propone con el propósito de que el administrador del proyecto, conozca las herramientas que desarrollara en la fase iniciación y planeación, dichas herramientas deberá le servirán en un futuro para la toma de decisiones en las fases de ejecución, seguimiento, control y cierre.

Administración del Tiempo.

El proyecto se encuentra regulado por las fechas establecidas por las autoridades pertinentes, acordadas en la junta general con los involucrados, llegando al acuerdo que el Plan de Administración del Proyecto deberá iniciar a más tardar el 27 de junio del 2014. A continuación se presenta el diagrama de actividades estableciendo los tiempos basados en 121 días hábiles, para la ejecución de las tareas.

Para la Administración del Tiempo, se propone la utilización de un: Diagrama de Gantt del Proyecto, el cual se registrá por actividades a realizar de forma semanal. (Tabla 3.4).

Tabla 3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN.

Nombre de la Tarea	Trabajo	Tiempos de Cada Tarea (Semanalmente)				
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Plan de Administración del Proyecto	1089 horas					
Curso Virtual "Proteómica Médica"	1089 horas					
Iniciación						
<i>Reporte del Diagnostico</i>	45 horas					
<i>Firma de la Cédula del Proyecto</i>	3 horas					
<i>Presentación de la Cédula del Proyecto</i>	5 horas					
Solicitud de Requisitos						
<i>Trámites y permisos</i>	30 horas					
<i>Requisitos del convenio con la UNAM</i>	25 horas					
Definición del Contenido Curricular						
Asesoría Expertos						
<i>Investigación educativa</i>	90 horas					
<i>Determinación del Contenido Curricular</i>	85 horas					
Análisis de la Infraestructura Actual						
<i>Presupuestación de Ajustes</i>	125 horas					
<i>Ejecución de Ajustes Infraestructura</i>	170 horas					
Administración de las Adquisiciones						
<i>Definición de Materiales y Equipos a cotizar</i>	90 horas					
<i>Invitación a Participantes a Cotizar</i>	45 horas					
<i>Recepción de Cotizaciones</i>	36 horas					
<i>Estudio de Cotizaciones</i>	36 horas					
<i>Adjudicación</i>	15 horas					
<i>Entrega de Órdenes de Compra</i>	15 horas					
<i>Recepción de Materiales</i>	118 horas					
<i>Pago y Facturas</i>	45 horas					
Administración del Rec. Humano						
Contratación del Personal						
<i>Definición de perfiles y requisitos</i>	45 horas					
<i>Definición de Funciones y responsabilidades</i>	45 horas					
<i>Publicación de Vacantes</i>	45 horas					
<i>Recepción de Currículos</i>	45 horas					
<i>Pre-selección de Currículos</i>	15 horas					
<i>Entrevistas a Candidatos</i>	25 horas					
<i>Selección del Personal</i>	30 horas					
<i>Contratación</i>	18 horas					
Difusión (mercadotecnia)						
<i>Análisis de mercado</i>	90 horas					
<i>Publicación de Convocatoria de ingreso</i>	240 horas					
<i>Promoción del Curso (asistencia a ferias, conferencias, congresos, institutos de medicina e institutos educativos)</i>	80 horas					
<i>Recepción de Documentación de los participantes</i>	10 horas					
<i>Verificación de documentación de los participantes</i>	15 horas					
<i>Selección de interesados</i>	18 horas					
<i>Publicación de Seleccionados</i>	2 horas					
<i>Impacto en la comunidad educativa</i>	90 horas					
<i>Demanda y oferta educativa</i>	90 horas					
<i>Imprevistos</i>	40 horas					
Acreditación de la Institución						
<i>Confección de la Documentación (cumplimiento con el convenio con la UNMAM)</i>	18 horas					
Evaluación	21 horas					
<i>Imprevistos</i>	40 horas					
Redacción y presentación del reporte	8 horas					
Reporte de evaluación de Resultados	18 horas					

Fuente: Elaboración Propia.

Administración del Costo del Proyecto.

El desarrollo del proyecto será patrocinado con recursos del Instituto. El cálculo de los costos de la Administración del Proyecto se enfoca a gastos del equipo material, para la formación de las clases virtuales, como son: videocámaras, cámaras fotográficas, micrófonos, telón, estudio de grabación, etc. (Tabla 3.5)

El control del presupuesto estará a cargo del Director del Proyecto y del Gerente de Administración del INMEGEN y apoyado por el área de Compras y departamento de Contabilidad. Cualquier erogación en alguno de los rubros deberá ir acompañado por el siguiente documento, llenado de manera correcta y con las firmas correspondientes de las autoridades pertinentes. (Formulario 1).

Formulario 1. Erogación de Presupuesto.

PROYECTO: CURSOS VIRTUALES		
Fecha:	Detalle del Gasto:	
		Saldo anterior: _____
<ul style="list-style-type: none">• Procesos de legislación educativa.• Fotocopiado.• Viáticos por día y persona.• Transporte área Metropolitana.• Tinta impresora.• Alimentación Sesiones de Trabajo.• Publicaciones en medios de comunicación.		Saldo actual: _____
Nombre y Firma del Director de Proyecto.	Nombre, Firma y Sello del Director de Administración.	Nombre y Firma de Compras.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.5 ESTIMACIÓN DE COSTO POR ACTIVIDAD DE PLAN DE ADMINISTRACIÓN.

Nombre de la Tarea	Trabajo	Duración	Costo	Tiempos de Cada Tarea (Semanalmente)																			
				Junio	Julio				Agosto			Septiembre		Octubre									
Plan de Administración del Proyecto	1089 horas	121 días	\$500,000.00																				
Curso Virtual "Proteómica Médica"	1089 horas	121 días	\$500,000.00																				
Iniciación																							
<i>Reporte del Diagnostico</i>	45 horas	5 días	\$3, 445.34																				
<i>Firma de la Cédula del Proyecto</i>	3 horas	1 día	0																				
<i>Presentación de la Cédula del Proyecto</i>	5 horas	1 día	\$1,500.00																				
Solicitud de Requisitos																							
<i>Trámites y permisos</i>	30 horas	4 días	\$5,000.00																				
<i>Requisitos del convenio con la UNAM</i>	25 horas	4 días	\$6,000.00																				
Definición del Contenido Curricular																							
Asesoría Expertos																							
<i>Investigación educativa</i>	90 horas	10 días	\$15,000.00																				
<i>Determinación del Contenido Curricular</i>	85 horas	10 días	\$12,000.00																				
Análisis de la Infraestructura Actual																							
<i>Presupuestación de Ajustes</i>	125 horas	15 días	\$40,000.00																				
<i>Ejecución de Ajustes Infraestructura</i>	170 horas	20 días	0																				
Administración de las Adquisiciones																							
<i>Definición de Materiales y Equipos a cotizar</i>	90 horas	10 días	\$3,200.00																				
<i>Invitación a Participantes a Cotizar</i>	45 horas	5 días	0																				
<i>Recepción de Cotizaciones</i>	36 horas	4 días	0																				
<i>Estudio de Cotizaciones</i>	36 horas	4 días	\$22,000.00																				
<i>Adjudicación</i>	15 horas	3 días	\$5,000.00																				
<i>Entrega de Órdenes de Compra</i>	15 horas	3 días	0																				
<i>Recepción de Materiales</i>	118 horas	12 días	0																				
<i>Pago y Facturas</i>	45 horas	5 días	\$35,212.00																				
Administración del Rec. Humano																							
Contratación del Personal																							
<i>Definición de perfiles y requisitos</i>	45 horas	5 días	\$19,000.00																				
<i>Definición de Funciones y responsabilidades</i>	45 horas	5 días	\$13,000.00																				
<i>Publicación de Vacantes</i>	45 horas	5 días	\$15,000.00																				
<i>Recepcion de Currículos</i>	45 horas	5 días	0																				
<i>Pre-selección de Currículos</i>	15 horas	3 días	\$5,000.00																				
<i>Entrevistas a Candidatos</i>	25 horas	4 días	\$5,000.00																				
<i>Selección del Personal</i>	30 horas	4 días	\$7,000.00																				
<i>Contratación</i>	18 horas	2 días	\$12,000.00																				
Difusión (mercadotecnia)																							
<i>Análisis de mercado</i>	90 horas	10 días	\$111,000.00																				
<i>Publicación de Convocatoria de ingreso</i>	240 horas	10 días	\$23,000.00																				
<i>Promoción del Curso (asistencia a ferias, conferencias, congresos, institutos de medicina e institutos educativos)</i>	80 horas	10 días	\$24,000.00																				
<i>Recepción de Documentación de los participantes</i>	10 horas	5 días	0																				
<i>Verificación de documentación de los participantes</i>	15 horas	3 días	\$13,000.00																				
<i>Selección de interesados</i>	18 horas	2 días	\$13,000.00																				
<i>Publicación de Seleccionados</i>	2 horas	1 días	0																				
<i>Impacto en la comunidad educativa</i>	90 horas	10 días	\$23,000.00																				
<i>Demanda y oferta educativa</i>	90 horas	10 días	\$16,000.00																				
<i>Imprevistos</i>	40 horas	23 días	\$2,534.00																				
Acreditación de la Institución																							
<i>Confeción de la Documentación (cumplimiento con el convenio con la UNMAM)</i>	18 horas	2 días	\$11,020.00																				
Evaluación	21 horas	3 días	\$30,000.00																				
<i>Imprevistos</i>	40 horas	20 días	\$2,534.00																				
Redacción y presentación del reporte	8 horas	1 día	\$5,000.00																				
Reporte de evaluación de Resultados	18 horas	2 días	\$5,000.00																				

Fuente: Elaboración Propia.

Administración de Calidad.

Los estándares de calidad se verifican y se proporcionaron a través de las encuestas aplicadas a los alumnos en Cursos Virtuales anteriores, donde ellos evalúan la calidad del curso tanto en tiempos, como en atención y dedicación de profesores y administrativos.

Algunas de las preguntas son:

- La atención recibida por profesores y personal administrativo, fue la más adecuada.
- ¿Del 1 al 10, que calificación le darías al Curso Virtual?
- ¿Del 1 al 10, que calificación le das a la calidad de videos y a la plataforma educativa?
- Consideras que se cumplieron los objetivos del curso
- Los tiempos manejados en el desarrollo del curso (desde el ingreso y evaluación), consideras que fueron los pertinentes.

Una de las problemáticas presentes en los Cursos Virtuales es la baja calidad de las grabaciones de cada una de las clases, por ejemplo; bajo audio, movimientos imprudentes de la cámara y nula visualización de las presentaciones y del profesor.

Es por ello que en este punto tendrá mayor énfasis en cuanto a la calidad, la estrategia que usaremos es la comparación con otras plataformas semejantes.

Como apoyo utilizaremos la siguiente Tabla 3.6 que muestra los criterios principales a revisar en las plataformas, con ello también buscamos áreas de oportunidad y fortalezas.

Tabla 3.6 Estrategia de la Administración de Calidad.

Estrategia	CUMPLIMIENTO DEL ALCANCE DEL	
	Producto	Proyecto
Para el diseño de la plataforma, revisaremos alternativas de plataformas existentes para identificar cuáles son ejemplo de lo que deseamos cuáles son ejemplo de lo que estamos tratando de evitar y corregir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Color Rapidez ✓ Contenido ✓ Estilo de Redacción ✓ Fotografía ✓ Grabaciones (videos) Gráficos ✓ Accesibilidad ✓ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A tiempo ✓ Costo ✓ Satisfacción del alumno ✓ Etc.

Fuente: Elaboración Propia.

Como nos podemos dar cuenta la Propuesta de Mejora que se está presentando, pretende ser accesible en entendimiento para todos los empleados involucrados, de los cuales se hablara más adelante. Los estándares de calidad se proponen a continuación con la realización del formato formulado por Heldman. K. (2003), del cual ya se especifico en el abordo en el capítulo anterior.

Para justificar la elección del formato de Heldman. K. (2003) es porque visualmente se muestra sencillo, donde cada uno de sus apartados nos da de forma precisa una visión de la Administración del Proyecto de forma general verificando el cumplimiento de los estándares de calidad.

Formato 3.2 Plan de Administración de Calidad.

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.	
I. Información General del Proyecto	
Nombre del Proyecto: <u>Guía de Administración del Proyecto para la implementación de Curso Virtuales en el Instituto de Medicina Genómica (INMEGEN).</u>	
Nombre del Administrador del Proyecto: <u>Lic. Galindo</u>	Fecha: <u>07-Julio-2014</u>
II. Visión General del Proyecto	
Optimizar el proceso de; planeación, organización, seguimiento, control y evaluación del Curso virtual de; "Proteómica Médica", proporcionando un servicio profesional a los estudiantes que forman parte del Instituto.	
III. Estándares de Calidad (Generales a largo plazo)	
1. Incremento en el número de alumnos inscritos por Curso. 2. Incrementar el ingreso monetario por cada ingreso de alumno, volviendo sustentable cada Curso Virtual. 3. Confianza en proceso de auto-aprendizaje y regulación del conocimiento. 4. Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad. 5. Planificación, organización y control de las acciones de formación profesional. 6 Medición de la satisfacción de los alumnos. Incremento de la satisfacción.	
IV. Indicadores de Calidad	
- Tiempo de respuesta a las quejas de los alumnos. - Calidad del servicio recibido. - Grado de satisfacción del estudiante. - Calidad en el proceso administrativo de cada Curso.	
V. Procedimiento de Aseguramiento de la Calidad	
-Auditorias -Revisiones de hitos. -Inspección de espacios, materiales, etc. -Pruebas de la plataforma educativa. -Verificación de la ejecución de actividades contra Plan. -Simulaciones. -Revisiones entre el equipo de trabajo con conocimientos y responsabilidades similares.	
VI. Roles y Responsabilidades en la Administración de Calidad	
- Director del Proyecto.	- Administrador del Instituto.
- Diseñador Instruccional	- Diseñador Gráfico
- Comunicólogo	- Docentes
VII. Firma de las Autoridades	

Formato Retomado del libro Project JumpStart de Heldman, Kim. (2003).

Los estándares de calidad a corto plazo son:

- Aumentar la publicidad en un 90% usando las herramientas de comunicación como medio de divulgación e información.
- Desarrollar de actividades de auto-evaluación, destacando la relevancia sobre el proceso de auto-aprendizaje y regulación del conocimiento.
- El tiempo promedio para la planeación es de 2 meses.
- El tiempo de duración del Curso Virtual será mayor de 5 meses y no menor a 6 meses.
- El costo por alumno no deberá ser mayor a 0.91 del precio del Curso Virtual.
- La plataforma educativa deberá estar en función al 99% antes del arranque del Curso.
- El 95% de la plantilla docente deberá manejar la plataforma educativa al 99% antes y durante el arranque del Curso Virtual.
- El costo del Proyecto no deberá sobre pasar la cantidad de \$500,000.00 M/N.
- Evaluación de resultados y garantía del correcto uso de los recursos materiales, humanos, monetarios, etc.
- Mejoramiento del clima organizacional. Menos conflictos internos y mayor interrelación entre las áreas.
- Previsión y cumplimiento de objetivos fijos, garantizando la atención a los estudiantes.

Estándares de calidad a mediano plazo:

- Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos).
- Contratación de personal capacitado, para dar seguimiento y tutoría diariamente a los estudiantes del Curso de Proteómica Médica.
- El 70% de la población estudiantil terminara de manera exitosa el Curso de Proteómica Médica.

Estándares de calidad a largo plazo:

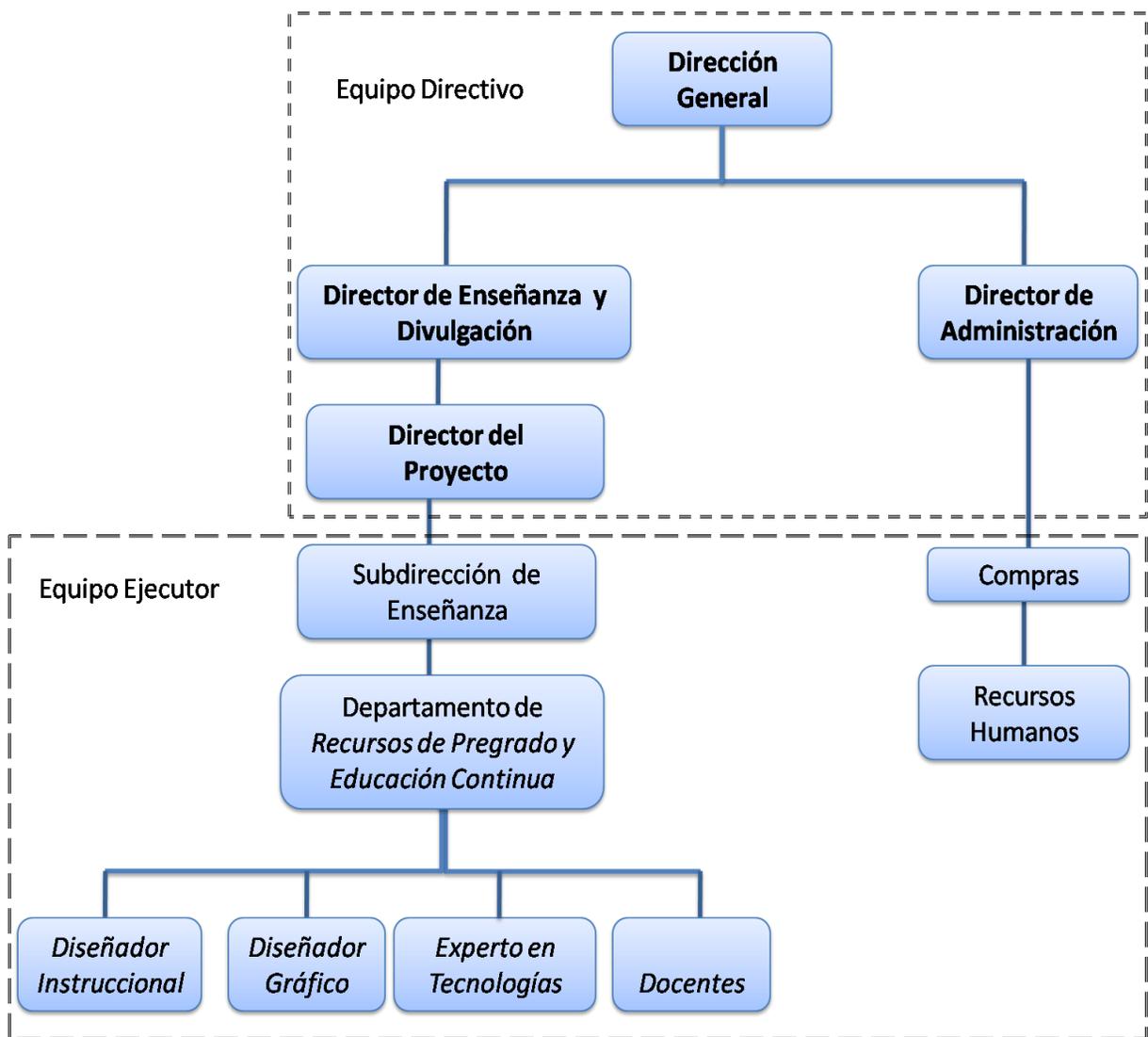
- La demanda estudiantil aumentara en 80% en estudiantes nacionales y un 65% en estudiantes extranjeros.
- La oferta educativa aumentara a 35% del 2014 al 2020.
- La deserción estudiantil disminuirá de un 40% del 2014 al 10% en 2020.
- El 70% de la población estudiantil terminara de manera exitosa el Curso de Proteómica Médica.

Los estándares de calidad propuestos, para el Curso de Proteómica Médica, son de manera global, los cuales buscan dar pie a la elaboración de más estándares que nos permitan mejorar el Plan de Calidad en la Administración del Proyecto.

Administración del Recurso Humano.

De acuerdo al diagrama Institucional del INMEGEN, el Diagrama Organizacional del Proyecto, se propone de la siguiente forma, (Véase Figura 3.1) incluyendo al Director de Proyecto dentro del equipo Directivo, recordemos que el INMEGEN es una institución pública en donde los niveles de jerarquías prevalecen y la infraestructura organizacional les permite la práctica de la toma de decisiones. Por lo cual se plantean dos equipos de trabajo el Directivo y el Ejecutor que como lo indica su nombre realizaran la operación de proyecto.

Figura 3.1 Diagrama organizacional.



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante definir quienes serán los participantes en el proyecto, recordemos que es un Curso Virtual, donde los profesores tendrán que tener habilidades un tanto distintas a las de un profesor presencial. Se propone realizar la siguiente Tabla, la cual contiene las habilidades, roles y funciones del Talento Humano que formará parte del equipo del Proyecto Educativo.

Tabla 3.6 Roles, Habilidades y Funciones del Recurso Humano.

ROL	HABILIDADES	FUNCIONES
<p><i>Jefe o Director de Proyecto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder ▪ Motivador ▪ Toma de decisión ▪ Organizado ▪ Comunicación efectiva ▪ afectividad ▪ Negociar ▪ Meticuloso (detalles) ▪ Reconocer y resolver problemas ▪ Manejo de las tecnologías ▪ Orientado hacia el logro 	<p>Definir y revisar el proyecto propuesto y sus requerimientos, someterlo a revisiones regulares y controles para asegurar que el objetivo. Administrar los recursos (tecnología, personas, materiales, presupuesto) para entregar el proyecto a tiempo, cumpliendo las metas, objetivos con los estándares de calidad. Coordina al personal externo e interno, motivando y liderando.</p>
<p>Pedagogo o Diseñador Instruccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las tecnologías • Autonomía • Creativo • Capacidad de Redacción, ortografía, cálculo y lectura • Trabajo en equipo • Espíritu de Servicio • Innovar • Curioso • Visión humanista 	<p>Profesional responsable de cada curso virtual. Jerárquicamente, viene inmediatamente después el Jefe de Proyecto. Es el especialista en metodología, debe orientar los contenidos. Capacidad para construir propuestas pedagógicas de innovación. Definir los objetivos globales y específicos, en diseñar y desarrollar el programa del curso, crear las evaluaciones de cada actividad con las pautas correspondientes, y por último debe ayudar a crear instancias pedagógicas que facilitarán el aprendizaje de los alumnos.</p>

<p>Diseñador Gráfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creativo • Autocrítica • Investigador • Trabajo en equipo • Expresión oral y escrita • Manejo de las tecnologías • Diseñar y dibujar • Manejo de equipo y herramientas de procesos técnicos • Razonamiento abstracto • Analítico • Innovador • Capacidad de trabajar bajo presión 	<p>Es el encargado de crear el contenido que fue definido por el Pedagogo. Realiza un tratamiento comunicacional a los recursos pedagógicos considerando aspectos cromáticos, tipográficos, usabilidad y funcionalidad. Es quien toma la decisión de cuál es la herramienta que, visualmente, interpreta de mejor forma lo que se quiere enseñar, con el objetivo de potenciar los contenidos. Tiene, además, la función de mantener una comunicación fluida con el Comunicólogo y pedagogo para interpretar sus requerimientos personales y plasmarlos en los nuevos contenidos.</p>
<p>Comunicólogo (Experto en tecnologías)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidad • Creativo • Dinámico • Practico • Analítico • Investigador • Manejo de las tecnologías • Manejo de equipo y herramientas de procesos técnicos • Iniciativo • Capacidad de redacción y ortografía • Trabajo en equipo 	<p>Da forma a la plataforma verificando la comunicación y aspectos cromáticos, tipográficos, usabilidad y funcionalidad a través de manejo de programas tecnológicos como son: Office, Page Maker, Corel Draw, Photoshop, etc. Verifica la mejor herramienta tecnológica y viable para los contenidos, como el funcionamiento de todas las herramientas tecnológicas que existan en el proceso de creación del módulo (grabación de clases). Procura que los contenidos sean situados en la plataforma educativa, optimiza y administra el servidor para que diariamente este a su máxima capacidad. Crea y edita el audio digital para la entrega de presentaciones y sesiones de capacitación. Elabora, evalúa y reporta las encuestas aplicadas a los alumnos. Confecciona la publicidad de los Cursos Virtuales en todos los medios de comunicación posibles, verificando el presupuesto para la ejecución de la publicidad. Realiza los guiones de presentación de los docentes como de lo invitados procurando el orden de ideas.</p>

<p>Docente en Línea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Investigador • Capacidad de redacción, ortográfica, cálculo y la lectura • Manejo de las tecnologías • Resolución de problemas • Innovador • Trabajo en equipo 	<p>Utiliza marcadores sociales para compartir los recursos con/entre los estudiantes. Usa blogs y wikis para generar plataformas de aprendizaje en línea dirigidas a sus estudiantes. Aprovecha las imágenes digitales para su uso en el aula. Usa contenidos audiovisuales y vídeos para involucrar a los estudiantes, con el apoyo de las redes sociales para conectarse con colegas y crecer profesionalmente. Detectara el plagio en los trabajos de sus estudiantes Usara y proporcionara a los estudiantes las herramientas de gestión de tareas necesarias para organizar su trabajo y planificar su aprendizaje de forma óptima, por ello tendrá que tener el conocimiento avanzado en el manejo de dispositivos móviles (.ej., tabletas o Smartphone)</p> <p>Es su deber conocer el software y plataforma del Instituto, para la creación de encuestas en tiempo real en la clase, con el apoyo de herramientas digitales para crear cuestionarios de evaluación.</p> <p>Autoevalúa su propio desempeño y toma una actitud crítica respecto al diseño del curso.</p> <p>Monitorea, orienta y da seguimiento al estudiante para la obtención de resultado de aprendizaje.</p> <p>Motiva permanentemente el aprendizaje del estudiante y el logro de objetivos formativos propuestos al inicio del Curso.</p> <p>Retroalimenta permanentemente el trabajo realizado por los sus estudiantes.</p>
--------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

El uso de esta herramienta permitirá al administrador educativo, aprovechar las habilidades del Talento Humano al beneficio del Proyecto Educativo, las funciones que se proponen en la Tabla 3.6, tienen propósito de evitar la elaboración de la misma tarea una y otra vez por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, liberando funciones específicas, pretendiendo que el empleado forme un sentido de pertenencia hacia el INMEGEN favoreciendo el clima laboral y su productividad.

Administración de la Comunicación.

En el INMEGEN la comunicación es fluida entre el personal, por la infraestructura, los altos mandos (directivos) se encuentran ubicados en un edificio y los departamentos y áreas que conforman la Dirección de Enseñanza y Divulgación se encuentran ubicados en la biblioteca digital de forma horizontal, sin especificar el rango y jerarquía lo cual permite que estén en contacto de manera constante, en donde el trabajo en equipo es más fluido.

Con el propósito de que la Comunicación siga siendo fluida durante el Proyecto, se propone el siguiente Plan de Administración de Comunicación (véase pág. 84) dicho documento permitirá especificar cuándo y cómo se comunicaran los integrantes del equipo.

Sin duda alguna la comunicación entre el equipo de trabajo nos interesa para la Administración del Proyecto del Curso de Proteómica Médica, pero como administradores educativos debemos asesorar de igual forma al docente, él cual se comunicara con los estudiantes de forma virtual, donde sus medios y recursos para la enseñanza son: (García Aretio, L. 2014)

- Internet
- Soporte Informático
- Audio y video digital
- Libros electrónicos

INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA GENÓMICA

PLAN DE COMUNICACIÓN

1. Política de Comunicación.

La comunicación es una herramienta que nos permite mantener informado y motivado al personal de las áreas involucradas durante el proyecto, por ello es imprescindible crear el sentimiento de cohesión entre los integrantes del equipo.

2. Objetivos de la Comunicación.

- a) Desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto, y cohesión entre todos los integrantes del equipo.
- b) Invitar, motivar a participar al personal de las áreas involucradas.
- c) Informar a las direcciones y a la administración acerca de los avances o retrasos y posibles problemas del proyecto.
- d) Citar a juntas y reuniones.
- e) Comunicar los cambios aprobados.

3. Mensajes a enviar y recibir.

- a) Inicio del proyecto e invitación a participar
- b) Citar y reuniones
- c) Cambios al proyecto
- d) Reconocimiento al personal destacado

4. Áreas involucradas

- a) Dirección General
- b) Dirección Administrativa
- c) Dirección de Enseñanza y Divulgación
- d) Subdirección de Compras
- e) Subdirección de Recursos Humanos
- f) Departamento de Enseñanza
- g) Proveedores

5. Medios de Comunicación.

- a) Citar y reuniones de trabajo
- b) Email
- c) Teléfono

Fuente: Elaboración Propia.

Una de las herramientas útiles para la Administración de la Comunicación es el establecimiento de tiempos, para la realización de juntas con los directivos, como a su vez la entrega de reportes, como se muestra en la siguiente matriz, en donde de acuerdo al rol y responsabilidades de los involucrados se llevará a cabo la comunicación.

Tabla 3.7 Matriz de Comunicación de acuerdo al Rol.

Matriz de Comunicación del Proyecto Cursos Virtuales		Estatus semanal	Junta Interna	Reporte Mensual	Nuevos acuerdos	Formas de Pago	Control Presupuestal	Estatus de Compras	Plan del Proyecto
		Sem.	Quin.	Men.	Modificaciones	Sem.	Quin.	Men.	
Director General	Dr. Soberón		◆	●	■			⬡	⬡
Director Administrativo	Lic. Rica Gómez		◆	●		▲	▲	⬡	⬡
Director Enseñanza y Divulgación	Lic. Sotres Martínez	▲	◆	●					⬡
Director del Proyecto	Lic. Galindo Pérez	▲	◆	●	■	▲	▲	⬡	⬡
Subdirector de Compras	Lic. Pérez Ramirez		◆					⬡	
Subdirector de Rec. Humanos	Lic. Rodríguez			●		▲			⬡
Subdirección de Enseñanza	Lic. Gómez Rojas	▲	◆	●				⬡	⬡
Dpt. Rec.de Pregrado y Educ. Continua	Lic. Galindo Pérez	▲	◆	●	■	▲	▲	⬡	⬡
Diseñador Instruccional	Lic. Cortez Estrada	▲		●					
Diseñador Gráfico	Lic. Sanchez Sanchez	▲		●				⬡	
Comunicólogo	Lic. Muñoz Ortiz	▲		●				⬡	
Docentes en Línea	Dr. Reyes León	▲		●				⬡	

Retomada del libro: Administración Profesional de Proyectos. (Chamoun, Y., 2006).

A continuación se muestra la siguiente Matriz de Comunicación, que nos permitirá tener claro, a quien acudir para la toma de decisiones, permitiendo que la comunicación se aun más fluida.

Tabla 3.8 Matriz de Comunicación para la Toma de Decisiones.

		E ejecuta, P participa, C coordina, R revisa, A autoriza									
Clave	Matriz de Comunicación	Dirección General	Dirección Administrativa	Subdirección de Compras	Subdirección Rec. Humanos	Dirección de Enseñanza y Divulgación	Director del Proyecto	Subdir. De Enseñanza	Diseñador Instruccional	Diseñador Gráfico	
	Plan de Administración del Proyecto										
	Curso Virtual "Proteómica Médica"										
1	Iniciación										
1.1.	<i>Reporte del Diagnóstico</i>	P	P	R	R	A	AE	E			
1.2.	<i>Firma de la Cédula del Proyecto</i>	A	A			A	A				
1.3.	<i>Presentación de la Cédula del Proyecto</i>	P	P	P	P	APC	CE	CE	P	P	
2	Solicitud de Requisitos										
2.1.	<i>Trámites y permisos</i>	A	A			RCE	RCA				
2.2.	<i>Requisitos del convenio con la UNAM</i>					CR	RCA				
3	Definición del Contenido Curricular										
	Asesoría Expertos										
3.1.	<i>Investigación educativa</i>						PE		PRE		
3.2.	<i>Determinación del Contenido Curricular</i>					RCA		RCE			
4	Análisis de la Infraestructura Actual										
4.1.	<i>Presupuestación de Ajustes</i>	RA	RCA	CAE		CE	CAE				
4.2.	<i>Ejecución de Ajustes Infraestructura</i>	R		P		CP	CRE	P	P	P	
5	Administración de Compras										
5.1.	<i>Definición de Materiales y Equipos a cotizar</i>		P	RA		CA	CEA	E	P	P	
5.2.	<i>Invitación a Participantes a Cotizar</i>			P			RC				
5.3.	<i>Recepción de Cotizaciones</i>			PR			R			P	
5.4.	<i>Estudio de Cotizaciones</i>			R			CR	P	P	P	
5.5.	<i>Adjudicación</i>			RA			RAE				
5.6.	<i>Entrega de Órdenes de Compra</i>			C			RE			E	
5.7.	<i>Recepción de Materiales</i>			R			CE				
5.8.	<i>Pago y Facturas</i>	A	A	CE			R				
6	Administración del Rec. Humano										
	Contratación del Personal										

6.1.	<i>Definición de perfiles y requisitos</i>	A	A		PR	APR	CEA	P		
6.2.	<i>Definición de Funciones y responsabilidades</i>				RA	R	CEA			
6.3.	<i>Publicación de Vacantes</i>				E		CA			
6.4.	<i>Recepción de Currículos</i>				P	PR	CRA			
6.5.	<i>Pre-selección de Currículos</i>				P		AE			
6.6.	<i>Entrevistas a Candidatos</i>				P		E			
6.7.	<i>Selección del Personal</i>				PR		CAE			
6.8.	<i>Contratación</i>				CE		A			
7	Difusión (mercadotecnia)									
7.1.	<i>Análisis de mercado</i>					CRA	CRE	E	E	E
7.2.	<i>Publicación de Convocatoria de ingreso</i>					A	CA	E		
7.3.	<i>Promoción del Curso (asistencia a ferias, conferencias, congresos, institutos de medicina e institutos educativos)</i>	A	A			A	CA	E	E	E
7.4.	<i>Recepción de Documentación de los participantes</i>					A	CRA	CE		
7.5.	<i>Verificación de documentación de los participantes</i>						C	RC	P	P
7.6.	<i>Selección de interesados</i>						C	CE	P	P
7.7.	<i>Publicación de Seleccionados</i>	A	A	P		A	AC	E		
7.8.	<i>Impacto en la comunidad educativa</i>						CRA	CE		
7.9.	<i>Demanda y oferta educativa</i>				P	A	C	RE	E	E
8	Acreditación de la Institución									
8.1.	<i>Confección de la Documentación (cumplimiento con el convenio con la UNAM)</i>					RC	CRE	P		
9	Evaluación									
10	Redacción y presentación del reporte	PA	PA	P	P	P	CEA	P	P	P
11	Reporte de evaluación de Resultados	A	A	PA	PA	PA	CRE	PE	P	P

Fuente: Elaboración Propia.

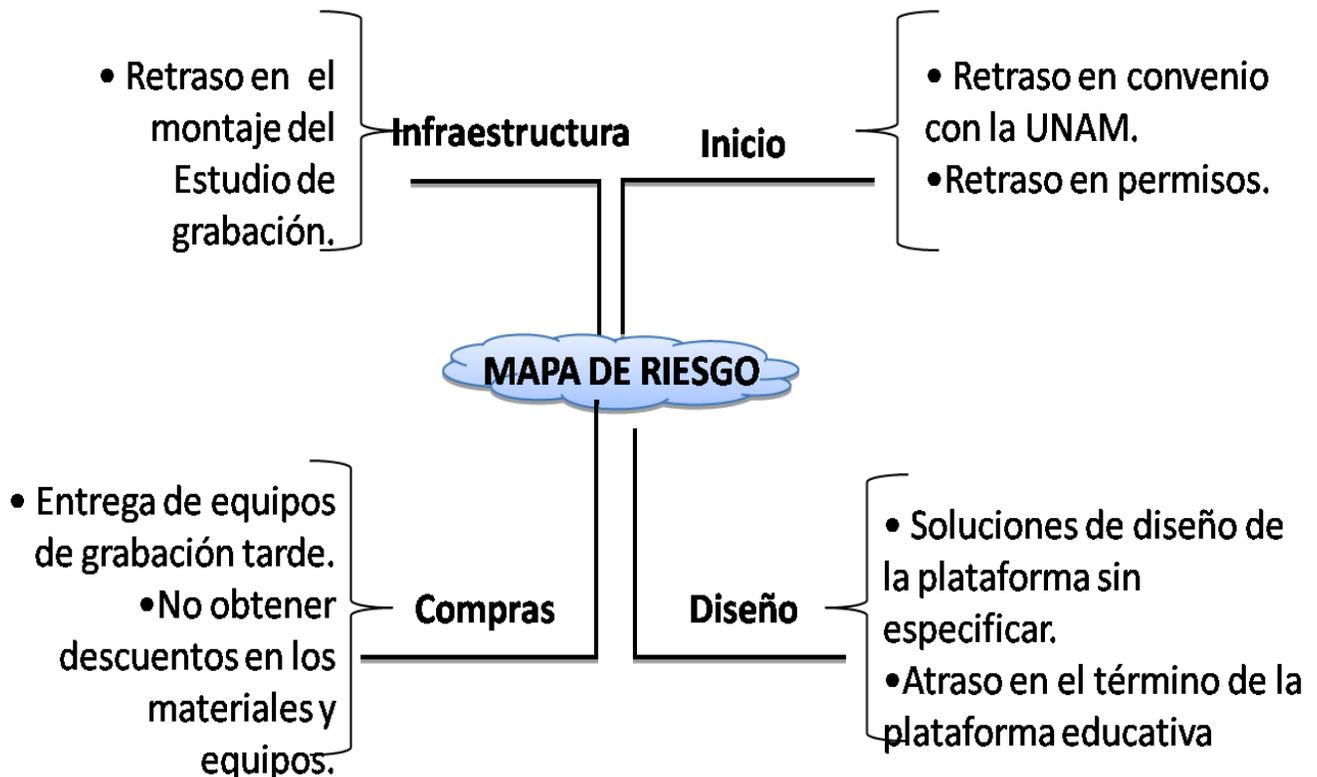
La elaboración de esta herramienta se encuentra basada en la Declaración del Alcance del proyecto del Curso Virtual de Proteómica Médica, en cada una de las columnas se incorporo el rol y/o la responsabilidad, por ejemplo: autoriza, participa, coordina, ejecuta y revisa. Las cuales pueden adaptarse de acuerdo a la organización del equipo de trabajo, siempre y cuando se logre una comunicación efectiva.

Administración del Riesgo.

La administración del riesgo, se basa prácticamente a factores externos, considerando que con la elaboración de las herramientas presentadas anteriormente (Planeación de la Administración), nos permitirán volver más eficaces los Cursos Virtuales en el INMEGEN.

De acuerdo a Chamoun, Y. (2006), nos propone el siguiente mapa del riesgo, el cual nos ayudara a cuantificar e identificar las amenazas para convertirlas en oportunidades.

Figura 3.3 Mapa del Riesgo.



La matriz de las posibles soluciones del Mapa presentado anteriormente, se muestra debajo, en donde se busca la mejor solución al riesgo mediante una acción que permita que el riesgo sea identificado por el responsable anticipadamente.

Tabla 3.9 Matriz de Administración del Riesgo.

RIESGO	POSIBLE SOLUCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLES
Retraso del Convenio con UNAM	Estar en contacto con el personal de la otra Institución.	Formular calendario de entrega de documentos.	Director del Proyecto
Retraso de permisos	Ajustar las fechas de la Planeación, sin afectar el término del Curso Virtual y la entrega de la documentación a los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los documentos a tiempo, verificando que estén correctos. • Formulación de calendario de entrega de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto. • Dpto. de Enseñanza
Soluciones del Diseño de la plataforma sin especificar	Informar al Director del proyecto, evidenciando los cambios, causa-efecto y el costo.	Elaboración del reporte y oficio para las autoridades correspondientes.	Diseñador Gráfico
Atraso en el término de la plataforma educativa	Informar al diseñador desde el inicio las restricciones en presupuesto,	Monitorear avances de la plataforma, mediante pruebas de uso.	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto. • Diseñador Gráfico.
Retraso en el montaje del Estudio de Grabación	Ajustarse al presupuesto, asegurando que los involucrados estén al tanto, asegurando las grabaciones de las clases.	Monitorear avances del Estudio de Grabaciones, con reportes quincenales de acuerdo a la calendarización de cada actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto. • Diseñador Gráfico.
Entrega de equipos de grabación tarde	Efectuar el pedido con dos meses de anticipación y entregar el anticipo.	Programar y monitorear de cerca la contratación y la entrega del anticipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Proyecto. • Dpto. de Compras
No obtener descuentos en los materiales y equipos	Formular el pedido del equipo, confirmando el costo y tiempos de entrega.	Proveer opciones de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Compras. • Diseñador Gráfico

Fuente: Elaboración Propia.

Se pretende incluir en la Matriz de arriba, todas las amenazas y debilidades que podrían surgir, asignando responsables para cada riesgo, de forma que todo el equipo de trabajo se encuentre alerta y evitar el fracaso del proyecto.

Administración de Compras.

La administración de compras para el INMEGEN, se basara en la compra del equipo de grabación para las clases virtuales, para ello nos basaremos en el proceso establecido en el Plan de Administración del Proyecto.

Tabla 3.9 Proceso del Plan de Administración de Compras

5	Administración de Compras
5.1.	<i>Definición de Materiales y Equipos a cotizar</i>
5.2.	<i>Invitación a Participantes a Cotizar</i>
5.3.	<i>Recepción de Cotizaciones</i>
5.4.	<i>Estudio de Cotizaciones</i>
5.5.	<i>Adjudicación</i>
5.6.	<i>Entrega de Órdenes de Compra</i>
5.7.	<i>Recepción de Materiales</i>
5.8.	<i>Pago y Facturas</i>

Fuente: Elaboración Propia.

Para la definición de materiales y equipos a cotizar, se realizara un enlistado de los equipos y materiales para la adaptación del Estudio de Grabación. Tarea que se realizara entre el Director del Proyecto, Diseñador Gráfico y el Comunicólogo.

- Monitores de Estudio
- Auriculares
- Micrófonos
- Mesa de Mezclas de Estudio
- Hardware de grabación
- Procesadores
- Espuma acústica para el Estudio de Grabación
- Bocinas y Audífonos
- Cables y conectores
- Pies de micros y filtro anti-pop
- Computadoras de escritorio (Apple)

- Tarjeta de sonido
- Memorias USB
- Cámaras de grabación fílmica y fotográfica.
- Programas para la depuración de los videos
- Mantel de color verde
- Caja de equipo para guardar
- Sillas
- Mesas redondas
- Mesas rectangulares
- Sillones
- Plantas
- Luces de grabación
- Sillas de escritorio
- Servidor
- Conmutador
- Aire acondicionado
- Entre otros.

La compra de los materiales en listados se verificara con los equipos ya existentes en el Instituto para no repetir su compra o bien mejorar el equipo con el que se cuenta. Es decir los el diseñador y el comunicólogo, presentaran un inventario al Director del Proyecto, de los equipos y materiales utilizables y de larga durabilidad.

El INMEGEN buscará entre sus proveedores más cercanos, si alguno puede proporcionar los materiales que se requieren para el proyecto, si, no es así se lanzara la convocatoria contando con 13 días, para decidir los proveedores y realizar la adjudicación.

El trato será de forma directa es decir; director del proyecto con el proveedor para llegar a un acuerdo monetario, día de entrega, garantía, etc.

A continuación se plantea la siguiente matriz, en donde se propone desarrollar de manera específica las compras que se realizarán durante la implementación y ejecución del proyecto, unificado con las categorías que se eligieron para la integración de los paquetes de Contratación

Tabla 3.10 Matriz de Administración de las Compras.

Matriz de Compras.	Paquetes de Contratación			
	Sistemas	Electro-Mecánico	Obra Civil	Mobiliario
<i>Diseño del Estudio de Grabación</i>		▲		
Eléctrica	▲			
Sistemas	▲			
Datos	▲			
Servidor	▲			
Cableado	▲			
Mesa de Mezclas de Estudio				▲
Procesadores	▲			
Espuma acústica para el Estudio de Grabación				▲
Pies de micros y filtro anti-pop				▲
Tarjeta de sonido				▲
Cámaras de grabación fílmica				
Conmutador	▲			▲
<i>Construcción</i>				
Acabados			▲	
Instalaciones		▲		
Aire acondicionado			▲	▲
<i>Ambientalización</i>				
Sillones				▲
Mesas redondas y rectangulares				▲
Sillas de escritorio				▲
Plantas				▲

Fuente: Elaboración Propia.

En este apartado no presentaremos formatos o modelos de órdenes de compras, cotizaciones y solicitud de cambio ya sea de producto o proveedor, a razón del que el Instituto ya cuenta con estos documentos regidos por un protocolo.

Administración de la Integración.

La Administración de la Integración busca la coordinación de todos los documentos que se han presentado, para terminar la planeación del proyecto proponemos desarrollar el Plan de Integración, en un documento que permita cruzar la información y verificar la integridad, coherencia y coordinación, auxiliándonos de la siguiente tabla

Formato de 3.4 Plan de Integración.

INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA GENÓMICA

PLAN DE INTEGRACIÓN.

El Administrador del Proyecto , invita a su equipo de trabajo para realizar la integración del plan. Su primera tarea consiste en retomar la Declaración del Alcance realizada con antelación e incorporar en ella actividades propias de los planes subsidiarios, como son el de recursos humanos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

Posteriormente , y con base a la declaración actualizada, el equipo trabajara con el cronograma y el presupuesto para incorporar las nuevas actividades, tiempos y costos.

Finalmente y documentan,, una manera de llevar a cabo la administración de cambios. Ésta deberá ser sencilla, ya que en este tipo de proyecto lo solicita.

CRUCE DE INFORMACIÓN	DOCUMENTOS DE ALCANCE, TIEMPO Y COSTOS					PLANES SUBSIDIARIOS			
	E. del Alcance	Cronograma	Presupuesto	Calidad	Presupuesto	Rec. Humano	Comunicación	Riesgos	Compras
E. del Alcance									
Cronograma									
Presupuesto									
Calidad									
Presupuesto									
Rec. Humano									
Comunicación									
Riesgos									
Compras									

Fuente: Elaboración propia.

Durante la Administración del Proyecto reconocemos que se pueden presentar cambios, es por ello que una de las herramientas que proponemos es el sistema de control de cambios, dicha herramienta es un formato presentado en; Administración Profesional de Proyectos por Chamoun, Y. (2006), de acuerdo a las características del INMEGEN, hemos realizado unas modificaciones al formato, con el propósito de que sean más claro el impacto del cambio.

Formato 3.5 Solicitud de Cambio.

		SOLICITUD DE CAMBIO	
Nombre del Proyecto _____		Fecha: _____	
Solicitud: _____		No de Solicitud. _____	
A cargo de: _____		Estatus: _____	
Solicitado por: _____		Prioridad: _____	
Descripción del Cambio			
Causas del Cambio			
Necesidad del Proyecto		<input type="checkbox"/>	Descripción/Comentarios
Leyes y Regulaciones		<input type="checkbox"/>	
Emisiones de Requerimientos		<input type="checkbox"/>	
Condiciones de I Curso Virtual		<input type="checkbox"/>	
Otro		<input type="checkbox"/>	
Impacto en el Programa			
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Otros			
Fortalezas/Oportunidad		Importe Neto	
Nueva fecha de término		Desviaciones	
Atentamente.			
<hr/> Dirección de Enseñanza y Divulgación		<hr/> Director de Proyecto Educativo	

Fuente: Elaboración Propia.

EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Como podemos observar esta Propuesta de Mejora pretende ser fluida, por ello la elaboración de formatos, tablas, etc., todo ello forma parte de las fases de Inicio y Planeación. A continuación estamos a poco de llegar al término de esta propuesta, puesto nos encontramos un la fase de Ejecución, Seguimiento y Control, para ello también hemos diseñado las herramientas que permitirán que el proyecto se lleve a mejores términos.

A continuación se presenta un Diagrama de Flujo (Figura 3.4) para el proceso de Ejecución, Seguimiento y Control.

Para entender mejor el Diagrama de Flujo se presenta la siguiente Tabla 3.11 con comentarios específicos de cada una de las actividades marcadas en el procedimiento del Diagrama.

Tabla 3.11 Comentarios

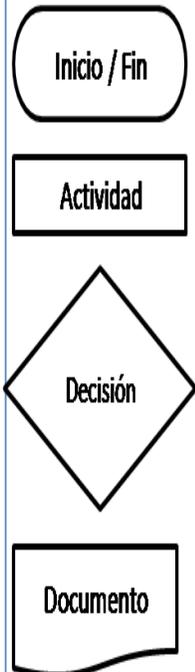
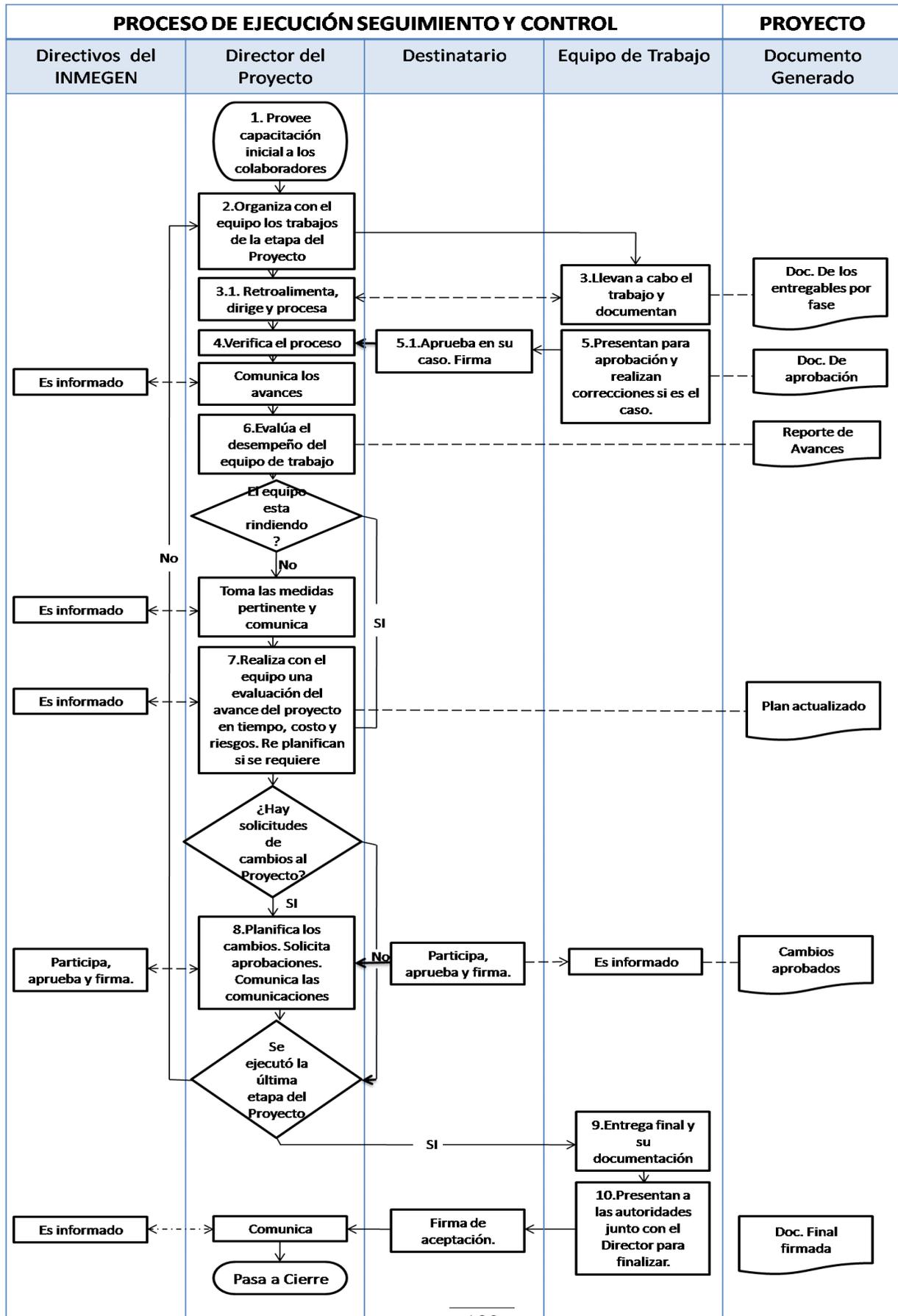
No.	ACTIVIDAD	COMENTARIO
1.	Capacitación Inicial	La capacitación dependerá si el personal es de nuevo ingreso.
2.	Organización	El Director del Proyecto tendrá que estar siempre al pendiente.
3.	Realiza los Trabajos	El equipo de trabajo deberá siempre estar realizando sus actividades correspondientes.
4.	Verifica el proceso y los entregables.	El Director del Proyecto verifica la conformidad de los productos parciales con el alcance predefinido; asimismo, coteja la forma de trabajo real con lo previsto en los documentos correspondientes respecto de las técnicas y métodos empleados.
5.	Presentación para aprobación y realizan correcciones si es el caso	Las autoridades del Instituto deben saber si realmente los entregables que se van obteniendo le dan valor a su organización. Asimismo verificar que el logro de ellos vaya de acuerdo a lo planeado.
6.	Evalúa el desempeño	El Director del Proyecto debe de estar consciente de cada una de las actividades de los involucrados para realizar una evaluación.
7.	Re-planifican	El Director del Proyecto en conjunto con el equipo de trabajo dan seguimiento periódico a los avances del proyecto para verificar que vayan progresando en tiempo y costo; de no ser así, debe actualizar la planificación.

8.	Planifica los cambios	<p>La gestión de los cambios es un aspecto relevante en este procedimiento. Si no se manejan adecuadamente, pueden dar al traste con el proyecto. Conviene tener claro quién solicita los cambios y con qué formato, estimar el impacto que tendrán si son aprobados y quién puede autorizar los cambios. Finalmente el Director del Proyecto debe canalizarlos al equipo de trabajo para que los efectúen.</p> <p>Es importante que el director del proyecto informe a todos los involucrados las modificaciones aprobadas para que actúen en consecuencia.</p>
----	-----------------------	--

Fuente: Elaboración Propia.

Es recomendable que el administrador del proyecto consulte, en todo momento las herramientas y objetivos desarrollados en la planeación, para evitar las modificaciones de presupuesto, tiempo y recursos. La fase de ejecución, seguimiento y control fluirá si, el administrador es consciente de las necesidades del INMEGEN.

Figura 3.4 Diagrama de Flujo.



Enseguida se describe el procedimiento a utilizar para la fase de Ejecución, Seguimiento y Control, con énfasis en la forma de trabajo.

Contenido

1. Objetivo del procedimiento.
2. Alcance del procedimiento.
3. Ejecución, Seguimiento y Control del proyecto.
4. Formatos para el cierre.

1. Objetivo del procedimiento.

Guiar la ejecución del proyecto atendiendo al logro de sus objetivos, considerando en particular las necesidades del destinatario (Director General y el Director de Enseñanza y Divulgación), y de todos los involucrados, así como estar pendiente de los criterios institucionales.

2. Alcance del procedimiento.

Ejecutar y controlar los proyectos desarrollados en el Departamento de Recursos de Pregrado y Educación Continua. El equipo de trabajo se encarga de esta etapa en lo que concierne al logro de objetivos y entregables. Simultáneo a la ejecución del proyecto, el director realiza acciones preventivas y correctivas, en puntos clave y posee facultades para intervenir en cualquier fase del proyecto con el fin de garantizar la calidad de los entregables y los resultados esperados. Los entregables parciales y finales obtenidos en esta etapa deben ser puestos a consideración del destinatario y los demás involucrados.

3. Ejecución, Seguimiento y Control del proyecto.

Objetivos

Obtener los entregables del proyecto con el alcance estipulado y satisfacer los criterios de éxito en tiempo y costos. Es necesario que el Directo y el equipo de trabajo pongan en consideración del destinatario para su validación, los resultados parciales antes de continuar con el proceso.

Para la Ejecución, Seguimiento y Control del proyecto. Enseguida se enlistan las entradas para esta fase; el proceso o acciones a seguir para lograr el resultado y la salida de la fase.

Entrada:

- Plan del Proyecto.

Proceso:

- Los integrantes del equipo de trabajo llevan a cabo la ejecución del proyecto bajo la orientación del Director.
- Antes de empezar la ejecución, se recomienda una capacitación inicial a los integrantes del equipo acerca de; conceptos, técnicos, métodos y herramientas que se aplicaran durante el proyecto.
- En cada etapa del proyecto el Director verificara el alcance de los entregables obtenidos y la calidad de los procesos seguidos.
- El destinatario (Director General y el Director de Enseñanza y Divulgación), beberá cuestionar o confrontar los resultados antes de validarlos.
- El Director del Proyecto periódicamente beberá revisar en conjunto con los involucrados los avances del proyecto, en cuanto a tiempo, costos y riesgos, así como realizar las adecuaciones al Plan del Proyecto, si es necesario.
- El Director deberá estar al pendiente de las solicitudes de cambios al proyecto. De ocurrir estas verificara que el solicitante este autorizado para hacer la petición, estimara los impactos futuros de la modificación, dará seguimiento a

su autorización por quien corresponda, y posteriormente delegará al equipo de trabajo y controlará el logro del cambio.

Salidas:

- Entregables del Proyecto.
 - Documentos y formatos del Proyecto.
 - Evaluación de los integrantes del equipo.
- 4. Formatos para la Ejecución, Seguimiento y Control.**
- Formato de Documentos.
 - Reporte de Avance.
 - Reporte Mensual.

Para mantener el Control proponemos la realización de un formato de documentos de procedimientos, como se observa en el siguiente formato abarcamos el Control de Cambios y el procedimiento.

Formato 3.6 Formato de Documentos. Procedimientos

		Formato de Documentos	
Nombre del Proyecto _____		Fecha: _____	
Responsable: _____		Ultima actualización: _____	
1. Control de Cambios			
Fecha de Cambio	Realizado por:	Autorizado por:	
2. Diagrama de Flujo del Procedimiento			
3. Narrativa del Procedimiento			
4. Responsables			
5. Documentos Asociados			
6. Procedimientos Asociados			
7. Métricas del proceso			
9. Formatos			

Fuente: Elaboración Propia.

En esta fase se sugiere desarrollar dos reportes el primero será un Reporte de los avances y el segundo un reporte mensual,

En seguida se observa el primer Reporte, con el cual se busca reportar los avances de acuerdo a la Administración del Alcance, Tiempo, Costo y Calidad.

Formato 3.5 Reporte de Avance

 Instituto Nacional de Medicina Genómica MÉXICO		REPORTE DE AVANCES	
Nombre del Proyecto _____		Fecha de inicio: _____	
Autor del Reporte: _____		Fecha del Reporte _____	
Avance del Proyecto en Relación con:			
Alcance			
Tiempo			
Calidad			
Costo			
Avance de los entregables:			
Desempeño del Equipo de Trabajo			
Medidas a Tomar			
En relación con:	Dirigido a:		
Atentamente.			
_____ Dirección de Enseñanza y Divulgación		_____ Director de Proyecto Educativo	

Elaboración Propia.

El reporte anterior se realizara semanalmente recordando que la estructura del diagrama de actividades, va por semana, esto beneficiara a conocer que se están llevando las actividades para la realización de los entregables. En seguida se propone realizar un Reporte Mensual de los avances y de los logros ya obtenidos, con el propósito de no perder el “rumbo” (dirección) y mantener informado a las autoridades de forma global y rápida, ante esto presentamos el siguiente formato a llenar con el cual el Administrador del Proyecto podrá guiarse, facilitando su entrega.

Formato 3.6 Reporte Mensual

	Reporte Mensual
Nombre del Proyecto	Reporte del Mes
Situación.	
Avance/Logros	
Desviación	Corrección
Fortalezas/Oportunidad	Control Presupuestario
Entregables Terminados (verificando calidad)	
Control del Tiempo	Adquisiciones
Evidencias	
Atentamente.	
Dirección de Enseñanza y Divulgación	Director de Proyecto Educativo

Espacios a rellenar con la información.

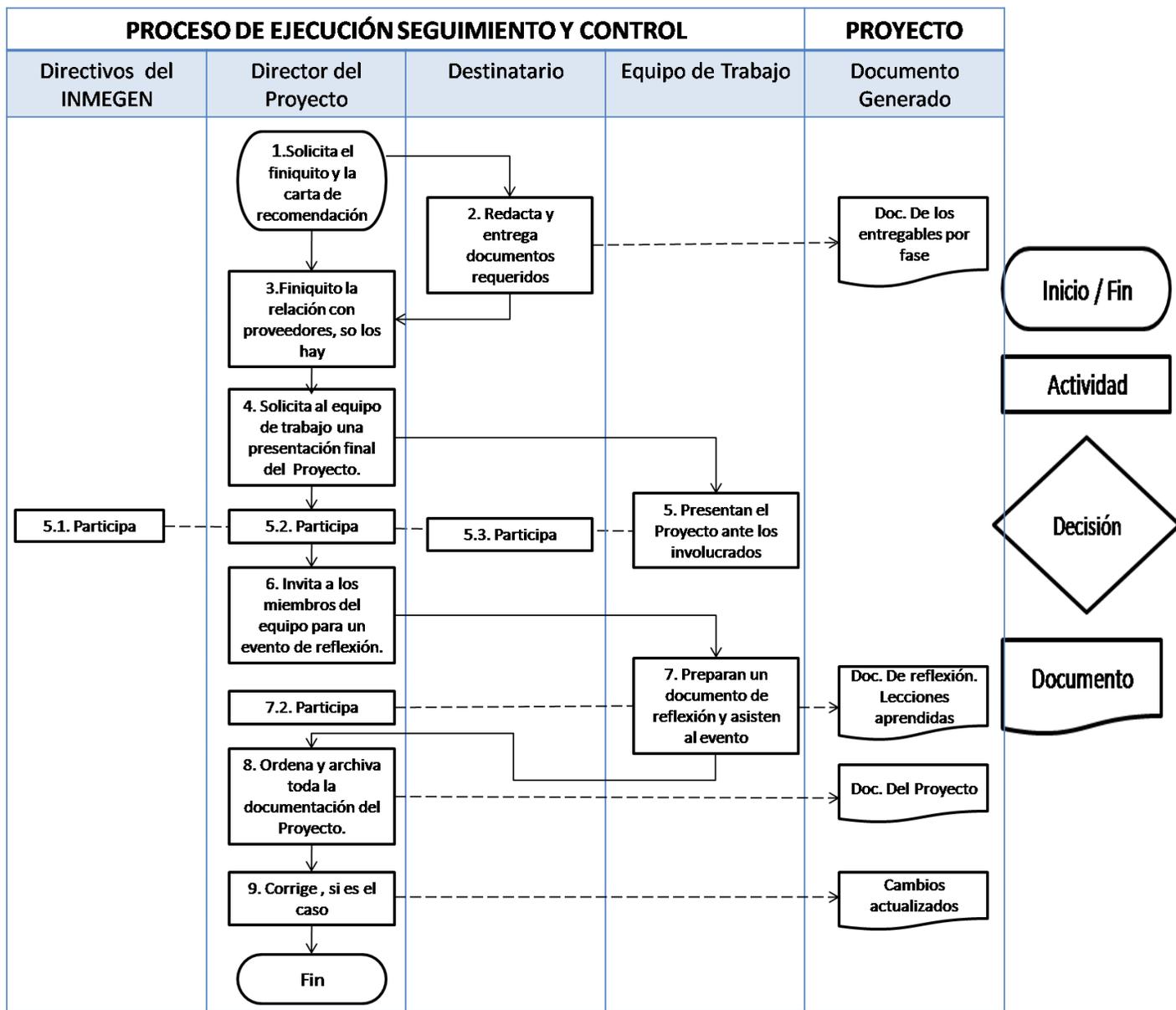
Se propone colocar: fotos, videos, gráficas, etc.

Fuente: Elaboración Propia.

CIERRE.

El proceso del cierre, es realizado por el Administrador del Proyecto, con una estrecha relación con la Dirección de Enseñanza y Divulgación y la Subdirección de Enseñanza. Consecuentemente proponemos un Diagrama de Flujo del procedimiento a utilizar para la fase de Cierre.

Figura 3.5 Diagrama de Flujo.



Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente para comprender mejor el Diagrama de Flujo se elaboro, la siguiente Tabla 3.12 con comentarios específicos de las actividades presentadas en el Diagrama de Flujo, las cuales podrían no quedar un tanto claras.

Tabla 3.12 Comentarios

No.	ACTIVIDAD	COMENTARIO
1.	Solicita finiquito y carta de recomendación	Ambos documentos son importantes: el primero para no dejar cabos sueltos que pudieran convertirse en problemas a futuro, y el otro para utilizarlo después como argumento de elaboración de proyectos.
5.	Presenta resultados	Invitan al evento a todos los interesados en el Proyecto.
7.	Asiste al evento	Se trata de un encuentro de reflexión sobre las lecciones aprendidas durante el esfuerzo.
8.	Archiva la documentación	Debe quedar completa y bien organizada, de manera tal que sea fácil de consultar en el futuro.
9.	Actualiza	Aprovecha los aprendizajes adquiridos durante el proyecto para utilizar ese nuevo conocimiento a futuro y, ente otros no volver a cometer los mismos errores.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación describimos el procedimiento a utilizar para la fase de Cierre.

Contenido

1. Objetivo del procedimiento.
2. Alcance del procedimiento.
3. Cierre del proyecto.
4. Formatos para el cierre.

1. Objetivo del procedimiento.

Orientar al director y a los integrantes del equipo en la fase de Cierre del proyecto atendiendo los aspectos técnicos, legales y de cierre administrativo.

2. Alcance del procedimiento.

Este procedimiento se utiliza para cerrar los proyectos que se desarrollen en toda organización, empresa u institución. Concluir de manera exitosa la intervención realizada en el proceso de la administración de proyecto, en procesos de elaboración de los Cursos Virtuales y su ejecución, pretendiendo tener un impacto relevante en el Subdirección de Enseñanza y Divulgación.

3. Cierre del Proyecto.

Objetivos.

Se desea obtener el finiquito del proyecto desde el punto de vista de la satisfacción del destinatario (del Director General y el Director de Enseñanza y Divulgación), pertenecientes al INMEGEN, sobre la entrega de los resultados, y el cierre de aspectos administrativos, legales y técnicos. Por otra parte se pretende que los integrantes del equipo realicen una reflexión final sobre su desempeño y aprendizajes.

Para cerrar el proyecto se muestran enseguida las entradas para esta fase; el proceso o acciones a seguir para lograr el resultado y la salida de la fase.

Entradas:

- Documentos de los entregables.
- Portafolio con las reflexiones de los integrantes del equipo u otro instrumento, por ejemplo; una bitácora de observación.
- Reporte de evaluación de los integrantes del equipo.

Proceso:

- El Director del Proyecto solicitará al destinatario (Director General y el Director de Enseñanza y Divulgación), el finiquito del proyecto y una carta de recomendación.
- El Director del Proyecto pedirá a los involucrados, una presentación. La revisará con ellos y realizará las correcciones del caso. Luego asistirán a un

evento para compartirla con los demás interesados.

- Los integrantes del equipo participaran en un taller de cierre y reflexión final sobre sus desempeños y aprendizajes.
- El Director del Proyecto guardara ordenadamente los documentos del proyecto y actualizara el procedimiento, en donde se requiera según los aprendizajes derivados del proyecto que se concluye.
- Preguntas: ¿El finiquito está redactado en los términos adecuados?, ¿No se dejan asuntos pendientes que a futuro puedan constituir un problema?, ¿Se han recuperado y documentado las lecciones aprendidas durante el esfuerzo? En consecuencia ¿Se actualizaron los procesos, formatos, etc., de manera tal que los aprendizajes queden registrados allí? Y ¿La documentación del proyecto quedo archivada de forma que pueda ser consultada en otros proyectos?

Salidas:

- Finiquito del proyecto.

4. Formatos para el Cierre del Proyecto.

- Formato de Reporte de Cierre.
- Formato de aceptación formal.

Para esta fase proponemos un Reporte de Cierre, (Formato 3.7) en el cual también podrán participar los integrantes del equipo y como estrategia él administrador verificar las lecciones aprendidas. Posteriormente se propone la realización del Formato de Aceptación Formal es decir; el cierre por completo del Proyecto en donde se las autoridades llegan al acuerdo del término total del proyecto.

Formato 3.7 Formato de Reporte de Cierre.

 Instituto Nacional de Medicina Genómica MÉXICO		Reporte de Cierre
1. Cronograma		
Fecha de inicio planeada		
Fecha de inicio real		
Fecha de fin planeada		
Fecha de fin real		
2. Costos		
Costos Planeados		
Costos Reales		
3. Personal (tiempo, mismo equipo de trabajo, costos, etc.)		
4. Productos Planeados		
		Entregados:
5. Criterios de éxito		
6. Logros		
7. Observaciones		

Fuente: Elaboración Propia.

Formato 3.7 Formato de Aceptación Formal.

 Instituto Nacional de Medicina Genómica MÉXICO	Fecha:
<hr/>	
Nombre del Proyecto:	
Director del Proyecto:	
Director General:	
Director Administrativo:	
Aceptación Formal	
<p>Los abajo firmantes aceptan la terminación, bajo completa satisfacción, del proyecto identificado líneas arriba y están de acuerdo en que los resultados entregados de este esfuerzo en conjunto satisface las necesidades y requisitos relativos al alcance, calidad, cronograma y costo, de manera tal que todo compromiso contractual y legal h sido cubierto y no se tiene nada que reclamar.</p>	
Nombre y Firma	Lugar y Fecha
_____	_____
Nombre y Firma	Lugar y Fecha
_____	_____
Nombre y Firma	Lugar y Fecha
_____	_____

Fuente: *Elaboración Propia.*

CONCLUSIÓN

“Si algo hemos aprendido es a simular que aprendemos” Anónimo

Para concluir la realización de este trabajo podemos decir que la Administración de Proyectos Educativos, hoy en día es una forma innovadora de cómo abordar la administración, recordemos que en México la Administración de Proyectos es poco estudiada y poco aplicada en las instituciones educativas, lo cual no debería darse ya que si nos percatamos de la propuesta que realizamos en este trabajo es una gran herramienta para mejorar, economizar y organizar los procesos, de una forma más ordenada, simple y sencilla.

Por otra parte si la Administración de Proyecto es aplicada de forma correcta facilitara el trabajo de los empleados, brindando un mejor servicio y/o producto, como sucede en el INMEGEN, que dejaba de lado su atención a los estudiantes, haciendo que estos en ocasiones perdieran el interés por la Institución. Es por ello que nuestra propuesta de mejora busca, que el INMEGEN realice la aplicación de cada una de nuestras fases, documentos, tiempos, recursos, etc., para beneficiar su atención al alumnado y facilitar el trabajo a los empleados, como a su vez lograr los objetivos y metas que tiene el Instituto planteados, desde el cubrimiento de matrícula y números de graduados.

En definitiva como licenciados en administración educativa, reconocemos la importancia que tiene la elaboración, ejecución y finalización de un plan, programa y proyecto, en el ámbito educativo porque en la mayoría de veces dependen de un presupuesto otorgado por el gobierno, y el trabajo es con toda una comunidad educativa que en conjunto buscan el logro de objetivos.

En conclusión el presente trabajo es el comienzo de una investigación que en un futuro pudiera ser profundizada de manera exhaustiva, a consecuencia de que no se ahonda en el tema de la Educación a Distancia, dicha modalidad me atrevo a decir que aun no es de alta prioridad en México, ni considerada como una opción de educación para su población, por el mal uso de las tecnologías de la información. Como de igual forma no se aborda el tema de los contenidos de los cursos, la tutoría para evitar la deserción estudiantil, a consecuencia de que la perspectiva del trabajo va enfocado al área administrativa, sin profundizar en los procesos pedagógicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos. Lineamientos metodológicos*. Centro de producción fondo editorial. Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
2. Casas, H. (2008). Tesis Sistematización de Experiencias sobre formación en Gestión de Directivos para la Educación Básica, Ciclo Secundaria. Instituto Politécnico Nacional. D.F., México.
3. Chamoun, Yamal. (2006). *Administración Profesional de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
4. Dirección de Investigación y Desarrollo Social (2010). *Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias*. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, Lima, Perú.
5. García Aretio, L. (1978). *Hacia una definición de Educación a Distancia*. Boletín informativo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. No. 18. P.p.4.
6. Harvard Business School. (1996). *Project Management Manual*.
7. Kerzner, Harold. (2001) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Sheduling and Crontolling*, ISBN: 04713993428.
8. Jara, Oscar. *Orientaciones teórico-practicas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica.
9. Heldman, Kim. (2003). *Project Management JumpStart*.3ra. Edition, SYBEX. Pp. 400.

10. Kaufman, R. (2006). *Planificación de sistemas educativos*. Distrito Federal, México. Ed. Trillas.
11. Martínez Olmedo, Elsa. (2010). *Proyecto Educativo*. SIV.
12. Cepero, M., (2010). CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana.
13. Michael W. Newell y Marina N. Grashina. (2004). "*The Project Management Question and Answer Book*". Pp. 262.
14. Montiel F., 2006. "*La administración de proyectos y la tecnología informática*". Instituto de Ciencias Básicas e Ingenierías. Pachuca, Hgo.
15. Münch, G. Lourdes. (1997). *Fundamentos de la Administración*. Distrito Federal, México. Ed. Trillas.
16. Rivera, Francisco. *Administración de Proyectos*. Guía para el aprendizaje. Person Educación, México 2010.
17. Robbins, Stephen P. & Decenzo David, (2002) *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ra. Edición, Person Educación, México. P.p.552.
18. Taylor, James. (2004). *Managing Information Technology Projects: Applying Project Management Strategies to Software, Hardware, and Integration Initiatives*. Pp. 274.
19. Urrutia, Gorka. (Mayo., 2004). *La sistematización, una mira a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Universidad de Deusto. Bilbao,

20. Vega Díaz, J. (2004). *Estado y tendencia de la Administración de Proyectos en México*. Universidad de las Américas.

21. Wideman Max, R. (1985). *The Project Management Institute*. AEW Services. Vancouver.

SITIOS DE INTERNET.

- 22.** Córdoba, Rodríguez O. *Creación de fuentes de investigación*. Universidad Latinoamérica de Ciencia y Tecnología. Recuperado de: <http://bb9.ulacit.ac.cr/OAR/OCR/01/plater.html>
- 23.** Castañeda, F. (2009). *La Sistematización de Experiencias Educativas*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/FRANCISCOCASTANEDA/sistematizacin-de-experiencias-educativas>
- 24.** Flores V. Corina. (2012). *Problema. Objetivos y Justificación*. Programa MEMI. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/AndresGalecioNoe/objetivos-problema-y-justificacion>
- 25.** García Aretio, L. (2014) *Bitácora personal: Educación a Distancia y Virtual*. Recuperado de: <http://aretio.blogspot.mx/2014/03/medios-y-recursos-en-la-educacion.html>
- 26.** ITESM. *Diseño de proyectos educativos. Metodología de trabajo en los proyectos ATEES*. (2012). Recuperado de: <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/modulos/module/contenidoiii.htm>.
- 27.** Instituto Nacional de Medicina Genómica. (2013). *Dirección de Divulgación y Enseñanza: Acerca de*. Recuperado de: <http://www.inmegen.gob.mx/es/acerca-de/>.

- 28.** Marco de Desarrollo de la Junta de Andalucía. (2010). Procedimiento, Seguimiento y Control del Proyecto. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/procedimiento/28> Onceva, E. Feliciano. (2011). Objetivos de Investigación. Recuperado de: <http://www.slideshares.net/rokrslayer/objetivos-de-una-investigacin-tesis>
- 29.** Olivera Campiran, M. (2014). *“Evolución Histórica de la educación a través de los proyectos nacionales 1921-1999.* Secretaría de: Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México. Recuperado de: http://biblioweb.tic.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_6.htm
- 30.** Reference for Business. *Project Management.* Enciclopedia de Negocios 2da. Edición. Recuperado de: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Per-Pro/ProjectManagement.html>
- 31.** Sabata. (2008). *Cómo sistematizar.* Recuperado de: <http://www.slideshare.net/sabata311/cmo-sistematizar-presentation>
- 32.** Suarez, Elsa. (2012). *Sistematización de Experiencias Educativas.* Recuperado de: <http://www.slideshare.net/elisamariasua/sistematizacion-de-experiencias-educativas-profesores>
- 33.** Universidad Tecnología de Nicaragua (UTN). (Feb.2007). *Administración de Proyectos.* Recuperado de: [http://www.slideshare.net/LeandroJenaroSalazar/administracion-de-proyecto?qid=b1d4f2f2-5037-4f2b-b994-0b96de59a909&v=default&b=&from_search=11.](http://www.slideshare.net/LeandroJenaroSalazar/administracion-de-proyecto?qid=b1d4f2f2-5037-4f2b-b994-0b96de59a909&v=default&b=&from_search=11)

