



Metodología de Gestión de Proyectos PM²

Guía 3.0.1

Metodología de Gestión de Proyectos PM²
Guía 3.0.1



Ni la Comisión Europea ni nadie que actúe en su nombre se responsabilizarán del uso que pudiera hacerse de esta información.

Europe Direct es un servicio que le ayuda a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea.

Número de teléfono gratuito (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) La información facilitada es gratuita, al igual que la mayoría de las llamadas (aunque algunos operadores, teléfonos públicos u hoteles pueden cobrar por ellas).

Puede consultar más información sobre la Unión Europea en <http://europa.eu>.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2021

ISBN 978-92-76-31381-6

doi: 10.2799/78438

© Unión Europea, 2021

Reproducción y reutilización autorizadas, con indicación de la fuente bibliográfica.

El logotipo PM² es propiedad de la Unión Europea y no puede registrarse como marca comercial ni de otro tipo, ni utilizarse al margen de estos documentos.

Ni la publicación ni el logotipo se podrán utilizar de modo que sugieran el respaldo de la Unión Europea a una organización externa.

Título: La Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² 3.0.1

Edición Actual: La Guía PM² v3.0.1, marzo de 2021

Ediciones Anteriores:

La Guía PM² - v2.5, septiembre de 2015

La Guía PM² - Edición Open, v0.9, noviembre de 2016

La Guía PM² - v3.0, diciembre de 2018



Autores y Colaboradores de la Guía Metodología PM²:

[Apéndice A: Contribuciones y Reconocimientos](#)

Producido y Publicado por: Comisión Europea, DIGIT
Centre of Excellence in PM² (CoEPM²)

Email: EC-PM2@ec.europa.eu

Nota de los Traductores:

La traducción de la Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² v3.0 ha sido elaborada por un grupo de voluntarios de la comunidad PM² en España con amplio conocimiento y experiencia en Dirección de Proyectos en diferentes ámbitos profesionales.

Se ha hecho todo lo posible por respetar la maquetación y extensión del original, pero no ha sido posible dado el carácter más compacto del inglés. Por este motivo la Guía en español es ligeramente más extensa que la original en inglés y la paginación es consecuentemente distinta.

Se ha trabajado intentando ser rigurosamente fiel al documento original, tanto en los contenidos como en la forma, para trasladar el conjunto de la Metodología PM² al público hispanoparlante. Se han tomado los términos de uso más extendido en la práctica profesional de la Dirección de Proyectos en España, confiando en que los lectores hispanoamericanos encontrarán las necesarias equivalencias terminológicas para utilizar PM² en sus proyectos.

Como consecuencia de la intensa revisión de la terminología PM² realizada y también de la búsqueda de homogeneidad con otros idiomas, en algunos casos se ha visto la necesidad de emplear términos distintos a los que aparecen en el documento de Síntesis de PM² v1.0. De igual forma todos los acrónimos que aparecen de forma recurrente en esta versión corresponden a los términos en español (p. ej. Director de Proyecto - DP).

En cualquier caso, en esta versión de la Guía se ha incluido un nuevo Apéndice final con una tabla de glosario bidireccional de términos en versión inglés-español y también en versión español-inglés, que facilite a los lectores y usuarios la identificación de los términos en su versión original y traducida.

Confiamos en que la Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² v3.0 en español le resulte de utilidad en sus proyectos.

Puede unirse a la Comunidad Open PM² y permanecer en contacto para actualizaciones en:

<http://europa.eu/lgb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Índice

1	Introducción a la Guía PM²	1
1.1	Objetivos	1
1.2	Usuarios a los que va dirigida	1
1.3	Sobre la Metodología PM ²	1
1.4	Centro de Excelencia en PM ² (CoEPM ²)	2
1.5	Iniciativa Open PM ²	2
1.5.1	Publicaciones Open PM ²	3
1.5.2	Red de Apoyo a Proyectos PM ² (RAP)	3
2	Gestión de Proyectos	5
2.1	Acerca de los Proyectos	5
2.1.1	¿Qué es un Proyecto?	5
2.1.2	¿Por qué hacemos Proyectos?	6
2.1.3	Entregables, Resultados y Beneficios del Proyecto	6
2.2	Acerca de la Gestión de Proyectos	7
2.2.1	¿Qué es la Gestión de Proyectos?	7
2.2.2	Documentación del Proyecto	7
2.2.3	Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	7
2.2.4	Gestión de Programas	7
2.2.5	Gestión de Carteras de Proyectos	8
2.2.6	Proyectos frente a Operaciones	8
2.3	Entorno del Proyecto	9
2.3.1	Organización del Proyecto	9
2.3.2	Desarrollo de Competencias de Gestión de Proyectos	9
2.3.3	Competencias para la Dirección de Proyectos	10
3	Descripción de la Metodología PM²	13
3.1	La Casa de PM ²	13
3.2	El Ciclo de Vida PM ²	13
3.2.1	Fase de Inicio	14
3.2.2	Fase de Planificación	15
3.2.3	Fase de Ejecución	15
3.2.4	Fase de Cierre	16
3.2.5	Seguimiento y Control	16
3.2.6	Puertas de Fase y Aprobación	17
3.3	Agentes y Artefactos Clave de las Fases PM ²	17
3.4	¿Qué es un Proyecto PM ² ?	18
3.5	Enfoque PM ²	19
3.6	Adaptación y Personalización	20
3.7	PM ² y Gestión Ágil	21
4	Roles y Organización del Proyecto	23
4.1	Partes Interesadas del Proyecto	23
4.2	Organización del Proyecto: Capas y Roles	23
4.3	Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)	24
4.4	Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	24
4.5	Propietario del Proyecto (PP)	25
4.6	Proveedor de Soluciones (PS)	26
4.7	Responsable de Negocio (RN)	26
4.8	Director de Proyecto (DP)	26
4.9	Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)	27
4.10	Equipo Central del Proyecto (ECP)	27
4.11	Equipo de Soporte a Proyectos (ESP)	28
4.12	RAM (RASCI) — Documentando la Asignación de Responsabilidades	29

5	Fase de Inicio	31
5.1	Reunión de Inicio	31
5.2	Solicitud de Inicio de Proyecto.....	32
5.3	Caso de Negocio.....	34
5.4	Acta de Constitución del Proyecto.....	36
5.5	Puerta de Fase: LpP (Listo para Planificación)	37
6	Fase de Planificación	39
6.1	Reunión de Inicio de Planificación	40
6.2	Manual del Proyecto.....	42
6.2.1	Roles y Responsabilidades del Proyecto.....	43
6.2.2	Planes de Gestión de Proyecto.....	43
6.2.3	Planes Específicos de Proyecto.....	43
6.2.4	Artefactos Específicos de Dominio	44
6.2.5	Otros.....	44
6.3	Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.....	44
6.4	Plan de Trabajo del Proyecto	46
6.4.1	Desglose del Trabajo.....	47
6.4.2	Estimación de Esfuerzo y Costes	47
6.4.3	Cronograma del Proyecto.....	47
6.5	Plan de Externalización	48
6.6	Plan de Aceptación de Entregables.....	49
6.7	Plan de Transición	51
6.8	Plan de Implementación en el Negocio	52
6.9	Puerta de Fase: LpE (Listo para Ejecución)	53
7	Fase de Ejecución	55
7.1	Reunión de Inicio de Ejecución	56
7.2	Coordinación del Proyecto.....	57
7.3	Aseguramiento de la Calidad	58
7.4	Informes del Proyecto.....	59
7.5	Distribución de Información	61
7.6	Puerta de Fase: LpC (Listo para Cierre).....	62
8	Fase de Cierre.....	63
8.1	Reunión de Revisión de Fin de Proyecto.....	64
8.2	Lecciones Aprendidas y Recomendaciones Post-Proyecto.....	65
8.3	Informe de Fin de Proyecto	66
8.4	Cierre Administrativo.....	67
9	Seguimiento y Control	69
9.1	Seguimiento del Progreso del Proyecto.....	70
9.2	Control del Cronograma	71
9.3	Control de Costes.....	72
9.4	Gestión de las Partes Interesadas.....	73
9.5	Gestión de Requisitos	74
9.6	Gestión de Cambios	76
9.7	Gestión de Riesgos.....	78
9.8	Gestión de Incidencias y Decisiones	79
9.9	Gestión de Calidad	80
9.10	Gestión de la Aceptación de Entregables	81
9.11	Gestión de la Transición.....	83
9.12	Gestión de la Implementación en el Negocio	84
9.13	Gestión de la Externalización.....	85

Apéndice A: Contribuciones y Reconocimientos	87
Apéndice B: Planes y Registros para la Gestión de Proyectos	89
B.1 Plan de Gestión de Requisitos	89
B.2 Plan de Gestión de Cambios	90
B.3 Plan de Gestión de Riesgos	91
B.4 Plan de Gestión de Incidencias	92
B.5 Plan de Gestión de Calidad	93
B.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones	95
B.7 Registro de Cambios	97
B.8 Registro de Riesgos	98
B.9 Registro de Incidencias	99
B.10 Registro de Decisiones	100
Apéndice C: Herramientas y Técnicas de Gestión de Proyectos	101
C.1 Análisis PESTEL	101
C.2 Análisis Hacer o Comprar	101
C.3 Matriz de Interés/Influencia de los Interesados (MIII)	101
C.4 Matriz Probabilidad/Impacto de Riesgos	101
C.5 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	102
C.6 Estructura de Desglose por Entregables (EDE)	102
C.7 Estimación de Esfuerzos y Costes	102
C.8 Estimación por Tres Puntos	102
C.9 Árboles de Decisión	103
C.10 Programación del Proyecto	103
C.11 Nivelación de Recursos	103
C.12 Diagrama de Gantt	103
C.13 Método del Camino Crítico (MCC)	103
C.14 Método de la Cadena Crítica (MCadC)	104
C.15 Gestión del Valor Ganado (GVG)	104
C.16 Análisis de Pareto	104
C.17 Lecciones Aprendidas	104
Apéndice D: Extensiones PM²	105
D.1 PM ² y Gestión Ágil	105
D.2 Gestión de Programas PM ² (PM ² -GPG)	106
D.3 PM ² y la Gestión de Carteras	108
Apéndice E: Recursos Adicionales	111
E.1 Tablas Resumen y Diagramas de Artefactos y Actividades PM ²	111
E.2 Primeros pasos con PM ² : Sugerencias de Inicio Rápido	114
E.3 Recursos útiles disponibles en línea	115
Apéndice F: Ética y Conducta	117
F.1 Código de Conducta Profesional de PM ²	117
F.2 Virtudes Personales y Profesionales	118
Apéndice G: Glosario	121
Apéndice H: Tablas de Glosario Bidireccional	145

1 Introducción a la Guía PM²

1.1 Objetivos

La presente guía proporciona una introducción a la Metodología de Gestión de Proyectos PM². Se ha mantenido tan concisa como ha sido posible, proporcionando la información necesaria y suficiente para permitir la comprensión eficaz de la Metodología PM² al comenzar a ponerla en práctica.

1.2 Usuarios a los que va dirigida

- Directores de Proyecto (DP) con poca experiencia y equipos de proyectos con ganas de aprender más sobre Gestión de Proyectos y sobre la Metodología PM².
- Directores de Proyecto (DP) experimentados y miembros de equipos de proyectos deseando aprender más sobre la Metodología PM².
- Equipos de proyectos que quieran comenzar a utilizar la Metodología PM² en sus proyectos.

Esta guía se puede leer de principio a fin, para aprender sobre la metodología, o se puede usar como referencia y soporte a la hora de poner en práctica la Metodología PM².

Ofrece:

- Un vocabulario común (glosario) que facilita a los equipos de proyecto la comunicación y aplicación de conceptos de gestión de proyectos.
- Mejores prácticas - corresponde a los Directores de Proyecto (DP) y los equipos de proyecto elegir las prácticas PM² que aporten el mayor valor añadido a sus proyectos.
- Un enlace a los modelos PM² Ágil y Gestión de Carteras PM².
- Enlaces a recursos PM² (recursos en línea, plantillas de Artefactos y ejemplos).

1.3 Sobre la Metodología PM²

PM² es una Metodología de Gestión de Proyectos desarrollada por la Comisión Europea. Su objetivo es permitir a los Directores de Proyecto (DP) ofrecer soluciones y beneficios a sus organizaciones mediante una gestión eficaz a lo largo del ciclo de vida de su proyecto. PM² ha sido creada teniendo en cuenta las necesidades de los proyectos e instituciones de la Unión Europea, pero es transferible a los proyectos de cualquier organización.

PM² es una metodología sencilla y fácil de implementar que los equipos de proyecto pueden adaptar a sus necesidades específicas. PM² se encuentra respaldada por un programa de capacitación integral (que incluye talleres y sesiones de coaching), documentación en línea y una Comunidad de Práctica activa (actualmente sólo disponible dentro de la Comisión Europea y para diversas Instituciones Europeas afiliadas).

PM² incorpora elementos de numerosas mejores prácticas de gestión de proyectos globalmente aceptadas, plasmadas en estándares y metodologías. Su desarrollo también ha sido influenciado por la experiencia operativa en proyectos tanto dentro de las instituciones de la Unión Europea como en organismos externos.

La Metodología PM² proporciona:

- Una estructura de gobernanza del proyecto.
- Directrices de procesos.
- Plantillas de artefactos.
- Directrices para usar los artefactos.
- Un enfoque eficaz.

PM² mejora la efectividad de la gestión de proyectos porque:

- Mejora la comunicación y la difusión de información.
- Aclara las expectativas del proyecto de manera rápida y temprana.
- Define el ciclo de vida del proyecto (desde el Inicio hasta el Cierre).
- Proporciona pautas para la planificación del proyecto.
- Introduce actividades de seguimiento y control.
- Propone la gestión de actividades y resultados (planes, reuniones, decisiones).
- Proporciona un enlace a prácticas ágiles (PM² Ágil).

1.4 Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²)

El propósito del Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) es proporcionar a la Comisión Europea y a las Instituciones de la Unión Europea una infraestructura de alta calidad en el ámbito de la gestión de proyectos, junto con servicios de soporte y consultoría. El CoEPM² da soporte internamente a la Metodología PM², coordina una Red interinstitucional de Apoyo a Proyectos (RAP) y promueve la adopción más amplia de PM² a través de la iniciativa Open PM².

1.5 Iniciativa Open PM²

Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea, que acerca la Metodología PM² y sus beneficios a toda la comunidad de usuarios y partes interesadas.

La Iniciativa Open PM² proporciona a las instituciones de la Unión Europea, contratistas y administraciones públicas, así como a toda parte interesada, un acceso abierto a la Metodología PM² y a sus recursos. Su objetivo es facilitar una mayor eficacia en la gestión y comunicación del trabajo del proyecto y, de este modo, cumplir con los objetivos de la Unión Europea y con las necesidades de sus estados miembros y ciudadanos.

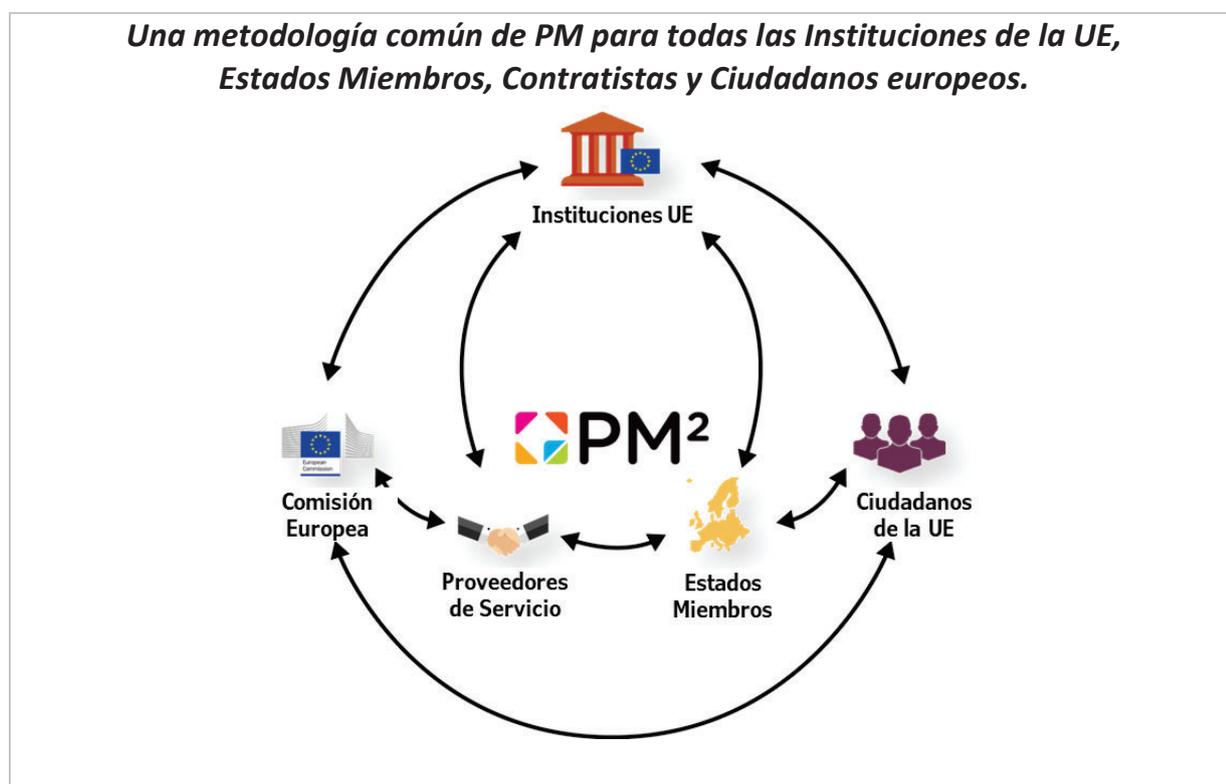


Figura 1.1 Sinergias Open PM²

Esta iniciativa busca corregir errores del pasado, evitando la duplicación de esfuerzos y la promoción de enfoques de gestión de proyectos divergentes que han podido darse anteriormente, promoviendo enfoques convergentes, basados en *puntos comunes* y en el *interés común* europeo más amplio.

Al publicar PM² en abierto, la Iniciativa PM² tiene como objetivo mejorar la competencia en el ámbito de la gestión de proyectos en Europa, lo que conduce a una mayor eficiencia y éxito en los proyectos.

Open PM² lo consigue de la siguiente forma:

- Racionalizando la orientación de la gestión de proyectos en las Instituciones Europeas y más allá.
- Estableciendo un lenguaje y procesos comunes, lo que conlleva una comunicación más eficaz.
- Proporcionando un enfoque común y productivo.
- Permitiendo mayor transparencia y visibilidad en proyectos colaborativos entre organizaciones.
- Facilitando una mejor gestión de proyectos, generando una mayor eficiencia de coste/esfuerzo.
- Permitiendo un mejor seguimiento y control de proyectos financiados y/o subvencionados por la Unión Europea.
- Aplicando la decisión de la Comisión Europea de 12 de diciembre de 2011 (2011/833/UE) relativa a "la reutilización de documentos de la Comisión para promocionar su accesibilidad y reutilización".

1.5.1 Publicaciones Open PM²

El Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) centraliza en línea la información sobre PM², publicaciones, etc.

- Publicaciones PM²: <http://europa.eu/PM2/Publications>
- Contacto: EC-PM2@ec.europa.eu

1.5.2 Red de Apoyo a Proyectos PM² (RAP)

La Red de Apoyo a Proyectos PM² (RAP) está constituida por una red de Oficinas Locales de Apoyo a Proyectos (OLAP) que están coordinadas y respaldadas por el Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²). La Red de Apoyo a Proyectos PM² (RAP) tiene como objetivo convertirse en una red descentralizada que brinde orientación y apoyo a los usuarios de PM², tanto en la Metodología PM² como en el uso eficaz de herramientas y técnicas de gestión de proyectos en general.

La Red de Apoyo a Proyectos PM²(RAP):

- Promueve el intercambio y puesta en común de conocimientos, experiencias y mejores prácticas.
- Permite recopilar comentarios y sugerencias para la mejora continua de la Metodología PM².
- Permite a las Oficinas Locales de Apoyo a Proyectos (OLAP) apoyarse mutuamente como comunidad.
- Se nutre de las contribuciones de los líderes en PM² (individuos y organizaciones).

Es posible unirse a la comunidad Open PM² y recibir actualizaciones:

<http://europa.eu/lgb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Esta página queda en blanco intencionadamente

2 Gestión de Proyectos

Esta sección introduce conceptos básicos de gestión de proyectos y proporciona el contexto para una mejor comprensión de la Metodología PM².

2.1 Acerca de los Proyectos

2.1.1 ¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es una estructura organizacional **temporal** establecida para crear un producto o servicio **singular** (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad.

- **Temporal** significa que el proyecto tiene un inicio y un final bien definidos.
- **Entregable singular** significa que el producto o servicio del proyecto no se ha creado antes. Puede ser similar a otro producto, pero deberá haber siempre un cierto grado de originalidad.
- El entregable del proyecto puede ser un **producto** (p. ej. una nueva aplicación) o un **servicio** (p. ej. un servicio de consultoría, la gestión de un congreso o la impartición de un programa formativo).

El proyecto se define, planifica y ejecuta bajo ciertas **restricciones** externas (o autoimpuestas). Estas pueden estar relacionadas con el cronograma, el presupuesto y la calidad, pero también con el entorno organizacional del mismo (p. ej. la actitud hacia el riesgo, las capacidades, los recursos disponibles, etc.).

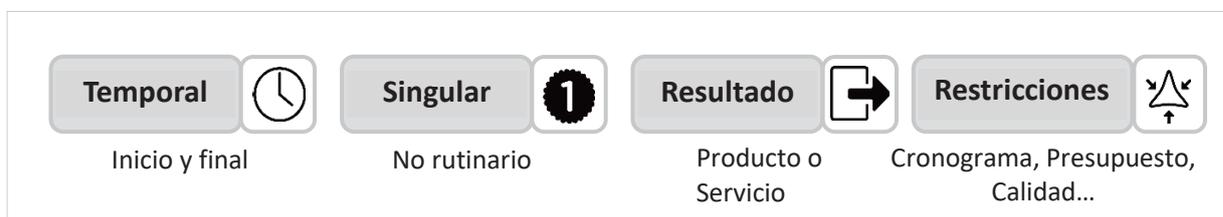


Figura 2.1 Características clave del proyecto

Un proyecto exitoso termina cuando sus objetivos se han alcanzado y todos los entregables han sido producidos y aceptados por la organización o persona que solicitó el proyecto (el cliente). Los entregables son finalmente transferidos al cliente y el equipo de proyecto se disuelve.

Los proyectos son diferentes al trabajo diario normal (operaciones) y se gestionan mejor mediante una estructura organizacional temporal específica con el objetivo de:

- Definir el alcance del proyecto y sus entregables (productos o servicios).
- Crear una justificación de negocio para la inversión (definiendo el valor del proyecto para la organización, resumiendo el contexto del negocio, enumerando soluciones alternativas, etc.).
- Identificar las partes interesadas del proyecto y definir el Equipo Central del Proyecto.
- Crear los planes de proyecto para ayudar a guiar y gestionar el proyecto.
- Asignar el trabajo del proyecto a los equipos y coordinarlo.
- Supervisar y controlar el proyecto a diario (progreso, cambios, riesgos, incidencias, calidad, etc.).
- Transferir los entregables y cerrar el proyecto administrativamente.

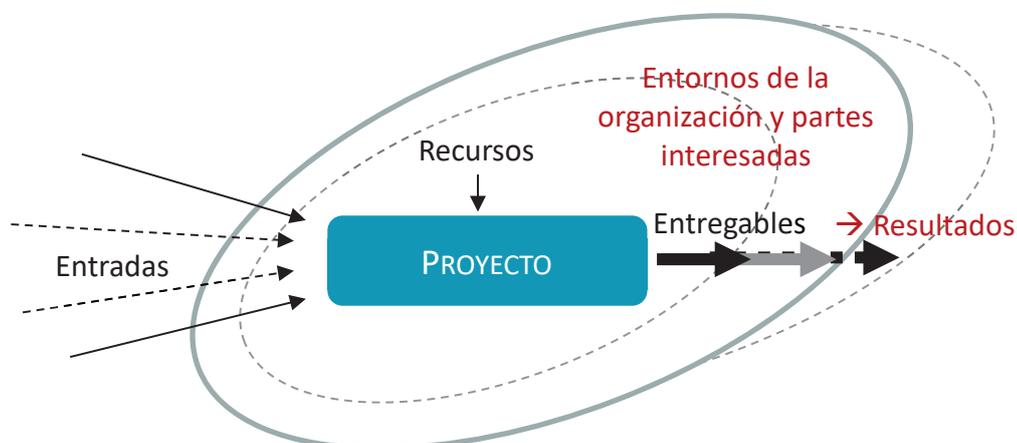


Figura 2.2 El proyecto como proceso de transformación que convierte ideas en realidad

2.1.2 ¿Por qué hacemos Proyectos?

Todo proyecto tiene como objetivo dar lugar a un nuevo producto/servicio o modificar uno existente. Se espera que conseguir los objetivos del proyecto aporte beneficios a la organización (p. ej. un nuevo sistema de gestión documental para la organización puede aumentar la productividad al introducir una nueva forma de buscar, leer y archivar documentos). Un proyecto también puede considerarse como un proceso de transformación, que convierte ideas en realidades.

Los proyectos pueden llevarse a cabo para mantener las operaciones actuales (p. ej. mantener el nivel de servicio actual, las relaciones, la productividad), para transformar las operaciones o para mejorar la forma de trabajar para que la organización pueda ser más eficiente en el futuro.

Los proyectos pueden iniciarse por muchas razones diferentes:

- En respuesta a la solicitud de un cliente que desea un nuevo producto o servicio.
- En respuesta a una demanda del mercado o a una oportunidad sobre un nuevo producto o servicio.
- En respuesta a un cambio de la legislación o de las necesidades de la organización.
- En respuesta a una auditoria que pone de manifiesto mejoras que se deben acometer.
- En respuesta a un nuevo producto o servicio de un competidor.
- Para hacer uso de una nueva tecnología.
- Para integrar procesos tras la fusión de dos o más departamentos.
- Para actualizar un proceso existente.
- Para reubicarse en unas nuevas instalaciones.
- Para crear conciencia sobre un tema.
- Para proporcionar una prueba de concepto.
- Para migrar la información a un nuevo sistema de gestión documental.
- Para mejorar un servicio existente.

2.1.3 Entregables, Resultados y Beneficios del Proyecto

Aunque los equipos de proyecto tienden a centrar sus esfuerzos en el desarrollo de entregables, conviene recordar que los entregables de los proyectos son únicamente un medio para lograr un fin. El verdadero propósito de un proyecto es lograr unos resultados determinados que produzcan beneficios medibles.

Por tanto, es importante que todos los que participan en la gestión y ejecución de un proyecto (responsables y miembros del equipo) comprendan la relación entre los entregables, los resultados y los beneficios del proyecto. También deben ser capaces de identificar cada uno de estos elementos. Sin esta comprensión, los participantes en el proyecto pueden perder de vista el propósito original del mismo y producir entregables que tienen poco (o ningún) valor para la organización. Por ello:

- Los entregables del proyecto son productos/servicios, que introducen algo novedoso (un cambio).
- Este cambio da lugar a un resultado.
- Los beneficios son las mejoras medibles que se derivan de este resultado.



Figura 2.3 Entregables, resultados y beneficios del proyecto

Notas:

- Los resultados y beneficios a menudo se obtienen tras el cierre del proyecto.
- El término "Impacto" también se utiliza, en los proyectos financiados por la UE, para describir los Beneficios.

La tabla que figura a continuación lo ilustra con un ejemplo sencillo:

Ejemplo de entregables, resultados y beneficios	
Entregable	Adopción de la Metodología PM ² dentro de una organización.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad de los proyectos. • Mejora de la visibilidad de los objetivos, estado y previsiones de los proyectos. • Capacidad de tener un mejor control sobre los contratistas y los entregables.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Los sobrecostos de los proyectos disminuyeron en un 30%. • La productividad aumentó en un 30%.

2.2 Acerca de la Gestión de Proyectos

2.2.1 ¿Qué es la Gestión de Proyectos?

La Gestión de Proyectos puede ser descrita como el conjunto de actividades de planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente.

El enfoque de gestión de proyectos utilizado debe adaptarse siempre a las necesidades del proyecto. Al utilizar PM², el Director de Proyecto (DP) debe utilizar (tras adaptar, si fuese necesario) únicamente aquellas partes de la metodología que contribuyan a la gestión eficaz de su proyecto.

2.2.2 Documentación del Proyecto

Documentar es una actividad clave en la gestión de proyectos. Se lleva a cabo desde el comienzo de un proyecto hasta su finalización. La documentación del proyecto:

- Agudiza el pensamiento, obligando a plasmar en palabras pensamientos y planes vagos.
- Cristaliza la planificación.
- Define el alcance del proyecto para su aprobación, asegurándose de que todas las partes interesadas y los miembros del equipo compartan las mismas expectativas sobre lo que se va a entregar y cuándo se va a entregar.
- Proporciona a todas las partes interesadas una visión clara de los requisitos del proyecto.
- Facilita la comunicación con grupos tanto internos como externos.
- Proporciona una línea de base para la supervisión y el control del progreso del proyecto.
- Proporciona un registro de las decisiones importantes.
- Proporciona la información requerida por las auditorías oficiales.
- Apoya la memoria organizacional y actúa como una referencia histórica, que puede ser utilizada para aumentar las posibilidades de éxito de futuros proyectos.

La documentación del proyecto debe respetar las normas de calidad de la organización y del proyecto en cuanto a formato, estilo, etc. Sin embargo, sobre todo, debe añadir valor cumpliendo con su finalidad y ser clara y fácil de entender.

2.2.3 Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)

Una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) es un cuerpo (o entidad) organizacional que proporciona servicios que apoyan la gestión de los proyectos. Dichos servicios pueden ir desde la prestación de funciones de apoyo sencillas hasta la ayuda para vincular los proyectos a los objetivos estratégicos. No todas las organizaciones disponen de una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP).

Una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) puede:

- Ofrecer apoyo administrativo, asistencia y formación a los Directores de Proyectos (DP) y otros miembros del equipo.
- Recopilar y analizar datos e información del progreso del proyecto y elaborar informes.
- Ayudar en la definición del cronograma de los proyectos, la planificación de recursos, la coordinación y el uso del Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP).
- Mantener un repositorio centralizado del proyecto (de Documentos, Riesgos, Lecciones Aprendidas).
- Coordinar las actividades de gestión de la configuración y aseguramiento de la calidad.
- Supervisar el cumplimiento de las directrices de la metodología y otras normas de la organización.
- Adaptar la metodología de gestión de proyectos a nuevas mejores prácticas y ayudar a los equipos de proyecto a aplicar eficazmente la metodología actualizada.

2.2.4 Gestión de Programas

Un programa se define como una serie de proyectos relacionados, agrupados para facilitar un nivel de gestión que permita alcanzar objetivos y beneficios que habrían sido imposibles si los proyectos se gestionasen individualmente.

Los programas, al igual que los proyectos, son una forma de alcanzar metas y objetivos estratégicos. Sin embargo, la gestión de programas es diferente de la multigestión de proyectos (gestión de varios proyectos en paralelo). Si bien un Director de Programa (DPg) coordina los esfuerzos entre los proyectos, no se encarga de gestionar de forma directa los proyectos individuales.

2.2.5 Gestión de Carteras de Proyectos

Una cartera de proyectos es un conjunto de proyectos, programas y otras actividades que se agrupan para permitir un mejor control de los recursos, no solo financieros, y para facilitar su gestión eficaz en términos de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas de una cartera no son necesariamente interdependientes o están interrelacionados entre sí. Desde el punto de vista estratégico, las carteras son componentes de nivel superior a los programas y proyectos. Es a nivel de la cartera donde se toman las decisiones de inversión, se asignan los recursos y se identifican las prioridades.

Es muy importante que las personas que participan en la definición y gestión de proyectos comprendan las diferencias entre proyectos, programas y carteras, así como los requisitos específicos de gestión de estos. También deben ser capaces de definir o situar su trabajo en el nivel adecuado (es decir, saber si su trabajo se gestionaría mejor como programa o como red de proyectos), siendo conscientes del contexto de la organización y de gestión de su trabajo (ver Apéndice D).



Figura 2.4 Relaciones entre estrategia, proyecto, programa, cartera y operaciones

2.2.6 Proyectos frente a Operaciones

Los proyectos son temporales y, por lo tanto, deben tener un comienzo y un final definidos. Un proyecto debe considerarse finalizado cuando se determina que se han alcanzado sus metas y objetivos. Una vez que esto ocurre, el equipo del proyecto debe ser disuelto.

Las operaciones, por otro lado, comprenden las actividades cotidianas que una organización lleva a cabo para ofrecer sus servicios o productos.

Sin embargo, es frecuente encontrar personas participando en lo que algunos denominan “proyectos” y que se mantienen activos durante años, trabajando con objetivos cambiantes o con un alcance que se amplía continuamente, y que a veces incluyen actividades que deberían ser clasificadas como de mantenimiento u operaciones. Se trata de situaciones en las que se ha permitido que los proyectos se vuelvan incontrolables o que pasen a modo operaciones (mantenimiento).

En la mayoría de los proyectos, el periodo de operaciones comienza después de que los principales entregables del proyecto han sido finalizados y aceptados por el cliente.

¿Cómo reconocer si un proyecto ha derivado al modo operaciones?

- Los principales entregables del proyecto se han producido y el cliente los ha aceptado.
- El principal producto del proyecto (entregable) está en uso.
- Se da soporte a los usuarios.
- Se realizan actividades de mantenimiento.
- Se planifican e implementan pequeñas actualizaciones (mejoras) con el paso del tiempo.

2.3 Entorno del Proyecto

2.3.1 Organización del Proyecto

Sería conveniente suponer que todos los Directores de Proyecto PM² (DP) operan dentro de sus organizaciones en un entorno homogéneo y con niveles de autoridad y responsabilidad constantes. Sin embargo, por lo general este no es el caso. En una organización, habitualmente existen diferentes maneras de organizar los proyectos que utilizan una de las estructuras siguientes, o una combinación de ellas.

Estructura Funcional

En una estructura funcional el trabajo del proyecto se integra en el que realiza la organización. Los miembros del proyecto y otros recursos “se toman prestados” de varias secciones de la organización funcional. El Director de Proyecto (DP) tiende a tener una autoridad limitada y necesita involucrar a la alta gerencia en la gestión de incidencias importantes del proyecto. El trabajo del proyecto se considera habitualmente como de menor prioridad que el trabajo cotidiano.

Estructura Orientada a Proyectos

En el otro extremo del espectro, en una estructura orientada a proyectos solo existe una jerarquía (funcional) básica permanente y todo el trabajo se organiza y se lleva a cabo en organizaciones temporales de proyectos. Los recursos se reúnen específicamente para el proyecto y trabajan prácticamente en exclusiva en él. Cuando el proyecto finaliza, los recursos se reasignan a otro proyecto o regresan a un fondo común de recursos.

Estructura Matricial

Una organización matricial es una estructura mixta. Se crean organizaciones temporales de proyectos adicionales a la jerarquía funcional para conseguir objetivos específicos del proyecto. El rol del Director de Proyecto (DP) es reconocido como principal y clave para el éxito del proyecto. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) habitualmente delega suficiente autoridad y responsabilidad en el Director de Proyecto (DP) y en el Responsable de Negocio (RN) para que gestionen el proyecto y sus recursos. Las organizaciones matriciales se clasifican en débiles, equilibradas y fuertes dependiendo del nivel de autoridad y autonomía que se da a la organización de los proyectos.

2.3.2 Desarrollo de Competencias de Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos implica mucho más que crear cronogramas y presupuestar. Un Director de Proyecto (DP) debe tener un amplio rango de habilidades técnicas y conductuales a su disposición.

Para desarrollar las competencias requeridas para gestionar proyectos eficazmente, un Director de Proyecto (DP) debe:

- Comprender cómo se gestionan los proyectos en la organización (hablar con compañeros).
- Revisar las metodologías, estándares y estructuras de proyectos existentes en la organización.
- Realizar un curso de gestión de proyectos (p. ej. un curso ofrecido por un proveedor reconocido de formación en PM²).
- Reflexionar sobre su propia gestión de proyectos: ¿Qué tiene éxito? ¿Qué se puede mejorar?
- Convertirse en miembro activo de la Comunidad PM²: participar en foros de discusión y aprender de las preguntas formuladas por otros Directores de Proyecto (DP).
- Debatir con Directores de Proyecto (DP) con más experiencia acerca de cómo ejecutan sus proyectos.

Corresponde al Director de Proyecto (DP) adquirir estas habilidades e invertir en sus habilidades técnicas. Los conocimientos en materia de gestión de proyectos provienen del estudio y la práctica, de la discusión, del intercambio de experiencias y de la reflexión sobre lo que ha ido bien y lo que se puede mejorar.

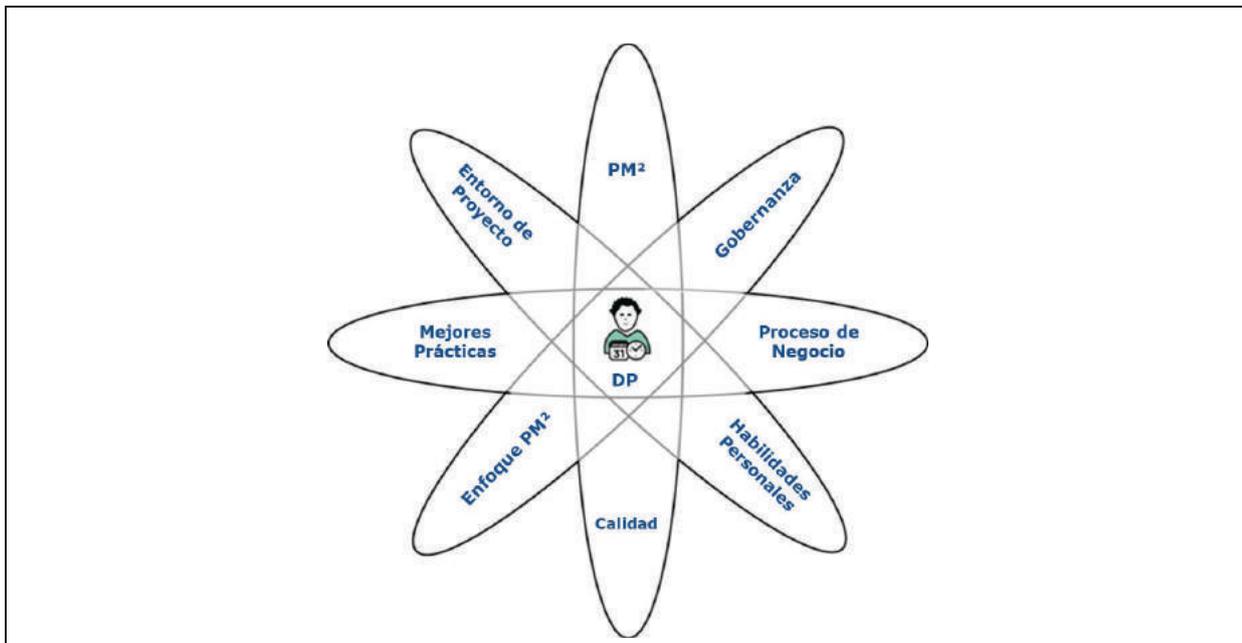


Figura 2.5 Lo que un Director de Proyecto (DP) debe comprender

2.3.3 Competencias para la Dirección de Proyectos

Un Director de Proyecto (DP) debe:

- Comprender la metodología de gestión de proyectos usada en su organización (p. ej. PM²).
- Tener las competencias técnicas necesarias para gestionar eficazmente el inicio, la planificación, la ejecución, el seguimiento y control y el cierre de un proyecto.

Además de esto, el rol requiere habilidades para trabajar eficazmente con las personas y en el contexto global de la organización, incluyendo las habilidades contextuales y conductuales necesarias para gestionar proyectos complejos con equipos diversos y partes interesadas con distintas prioridades que pueden entrar en conflicto.

Los Directores de Proyecto (DP) también deben conocer/comprender:

- Cómo comunicar, liderar, motivar, negociar, resolver problemas y lidiar con incidencias, dirigir reuniones y talleres, informar de la situación del proyecto, etc.
- El contexto del negocio y el entorno general del proyecto (p. ej. sociocultural, político, etc.).
- Políticas y estándares internos (p. ej. seguridad, arquitectura organizacional, auditorías, etc.).
- Cómo se mantendrá el producto o servicio final después de su entrega.

Adicionalmente, el conocimiento específico acerca de un tema (p. ej. TIC, políticas, etc.) resulta habitualmente relevante y útil al Director de Proyecto (DP).

La mayoría de los puntos anteriores, si no todos, se exigen también a los Responsables de Negocio (RN).

La siguiente tabla enumera las competencias principales de los Directores de Proyecto (DP) y los Responsables de Negocio (RN):

Competencias personales	Competencias contextuales
<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexión y autogestión • Integridad personal y fiabilidad • Comunicación personal • Relaciones e interacción • Liderazgo • Trabajo en equipo • Gestión de conflictos y crisis • Ingenio • Negociación • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Gobernanza, estructuras y procesos • Cumplimiento, estándares y regulaciones • Poder e interés • Cambio y transformación • Cultura y valores

Fuente: IPMA-ICB (adaptado)

Las competencias anteriores no son necesariamente independientes entre sí y cada una puede tener impacto en las demás. Sin embargo, el filtro que determina lo que es más importante (p. ej. interés propio o común, tiempo o calidad, resultados o equilibrio, etc.) radica en los valores y la ética. Por tanto, las competencias relacionadas con el reconocimiento de los valores y la ética ostentan una posición preeminente. Esto es debido a que los aspectos éticos ejercen de guía en la aplicación de las competencias y determinan lo que se considera bueno o malo, correcto o equivocado, en cualquier situación, decisión y actuación.

Los Directores de Proyecto (DP) y los Responsables de Negocio (RN) deben demostrar estas competencias de manera eficaz, consistente y apropiada a la situación que se trate, permaneciendo también alineados con los valores profesionales y la ética de la organización. El objetivo es lograr los objetivos del proyecto tomando (y actuando sobre) las decisiones adecuadas en el momento preciso, de manera apropiada y por las razones correctas. Esto puede suponer un desafío para los Directores de Proyecto (DP), que a menudo se enfrentan a conflictos entre tomar las decisiones basándose en sus objetivos y valores y satisfacer las necesidades de las diversas partes interesadas.

Estas decisiones y conflictos resultan más sencillos de manejar cuando el Director de Proyecto (DP) ha desarrollado una posición ética que establece un equilibrio entre objetivos y habilidades, integridad personal y rectitud moral.

Si bien todas las virtudes (lógicas y morales) afectan a todas las competencias, las virtudes de juicio, prudencia y perspicacia están (comparativamente) más relacionadas con demostrar las competencias contextuales, mientras que las virtudes morales de honestidad, equidad, amabilidad, generosidad, templanza, valor, humor, magnanimidad y grandeza están (comparativamente) más relacionadas con demostrar las competencias personales (ver Apéndice F).

Esta página queda en blanco intencionadamente

3 Descripción de la Metodología PM²

3.1 La Casa de PM²

La Metodología PM² está basada en mejores prácticas de Gestión de Proyectos y se apoya en cuatro pilares:

1. Un modelo de gobernanza del proyecto (los Roles y Responsabilidades).
2. Un ciclo de vida del proyecto (las Fases del Proyecto).
3. Un conjunto de procesos (las actividades de gestión del proyecto).
4. Un conjunto de Artefactos del proyecto (las plantillas de documentación y guías).

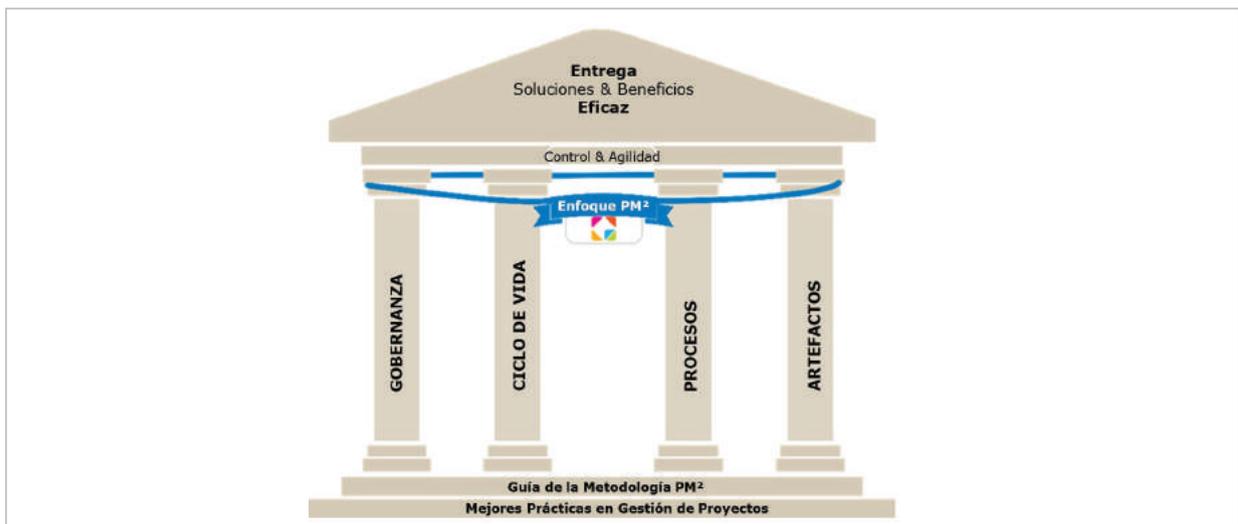


Figura 3.1 La Casa de PM²

El espíritu de la Metodología PM² se refuerza con el Enfoque PM², que proporciona el aglutinante que mantiene unidas las prácticas de PM² y proporciona un conjunto común de principios y valores a los equipos de proyectos PM².

3.2 El Ciclo de Vida PM²

El ciclo de vida de los proyectos PM² tiene cuatro fases, con un tipo diferente de actividad predominante en cada fase (p. ej. las actividades de inicio son predominantes en la Fase de Inicio, etc.). Sin embargo, mientras que las actividades relacionadas con una fase alcanzan su punto máximo en términos de esfuerzo durante esa fase específica, las actividades de este tipo también se pueden ejecutar durante las fases contiguas (p. ej. las actividades de planificación se dan también en la Fase de Ejecución).

Un proyecto pasa a la siguiente fase cuando se considera que se han alcanzado los objetivos de la fase actual, tras una revisión formal (o menos formal) de fin de fase.

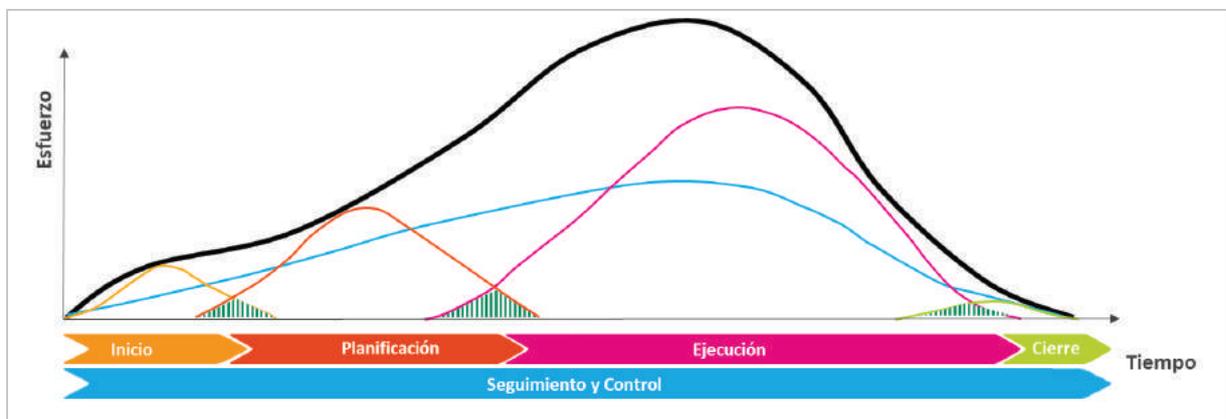


Figura 3.2 Ciclo de vida del proyecto PM²: indicación de superposición de fases y de esfuerzo acumulativo

El foco de un proyecto pasa de las actividades de iniciación y planificación al comienzo, a las de ejecución, seguimiento y control en la parte central; y a las de aceptación, transición y cierre hacia el final.

En ocasiones, los equipos sin experiencia subestiman la importancia del trabajo realizado en las fases iniciales del proyecto y empiezan a trabajar en entregables con un grado insuficiente de definición o planificación. Esto da lugar a entregables de baja calidad y poco valor para los usuarios finales. Es un error común y costoso que, a menudo, es la causa principal del fracaso general de un proyecto y de la imposibilidad de obtener los beneficios que se esperaban de él.

Fase del proyecto	Descripción
1. Inicio	Define los resultados deseados. Crea un Caso de Negocio. Define el alcance del proyecto. Dota al proyecto de un buen comienzo.
2. Planificación	Asigna el Equipo Central del Proyecto (ECP). Desarrolla el alcance del proyecto. Planifica el trabajo.
3. Ejecución	Coordina la ejecución de los planes del proyecto. Produce entregables.
4. Cierre	Coordina la aceptación formal del proyecto. Informa sobre el progreso del proyecto. Captura las Lecciones Aprendidas y las recomendaciones post-proyecto. Cierra el proyecto administrativamente.
Seguimiento y Control	Supervisa todo el trabajo del proyecto y las actividades de gestión mientras dura: hace seguimiento del progreso del proyecto, mide el progreso, gestiona los cambios, aborda los riesgos e incidencias, identifica acciones correctivas, etc.

3.2.1 Fase de Inicio



La primera fase de un proyecto PM² es la Fase de Inicio.

Durante esta fase, las personas involucradas formulan los objetivos del proyecto, aseguran su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, acometen una planificación inicial para que el proyecto tenga un buen comienzo, y recopilan la información necesaria para obtener la aprobación y proceder a la Fase de Planificación. La entrada principal de esta fase es la solicitud (del cliente) para dar respuesta a una necesidad, problema u oportunidad.

Las siguientes actividades son parte de la Fase de Inicio:

- Creación de la Solicitud de Inicio del Proyecto, que contiene información sobre el solicitante, las necesidades de negocio y los resultados deseados del proyecto.
- Creación del Caso de Negocio, que proporciona la justificación del proyecto y define sus requisitos presupuestarios, descritos en las secciones que cubren el contexto del negocio, la descripción del problema, la descripción del proyecto, las posibles soluciones alternativas, el coste y el cronograma.
- Creación del Acta de Constitución del Proyecto, que proporciona mayor nivel de detalle sobre la definición del proyecto en términos de alcance, costes, tiempo y riesgo. También define hitos, entregables, la organización del proyecto, etc.



Figura 3.3 Esquema de la Fase de Inicio

El Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto definen el alcance y la dirección del proyecto. Ambos son usados y tomados como referencia por el Director de Proyecto (DP) y el Equipo Central del Proyecto (ECP) durante el proyecto.

Al final de la Fase de Inicio, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) u otro Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) revisa los documentos mencionados y decide si permite que el proyecto siga adelante.

3.2.2 Fase de Planificación



La segunda fase de un proyecto PM² es la Fase de Planificación.

Durante la Fase de Planificación, el objetivo del proyecto se desarrolla en un plan específico y práctico listo para ser ejecutado. El Plan de Trabajo del Proyecto especifica su alcance y el enfoque adecuado, decide un calendario para las tareas implicadas, estima los recursos necesarios y desarrolla el detalle de los planes del proyecto. El Plan de Trabajo del Proyecto puede ser actualizado varias veces durante la Fase de Planificación. Una vez acordado y finalizado, se establece como línea de base y se consigna su aceptación.

Las siguientes actividades son parte de la Fase de Planificación:

- Realización de la Reunión de Inicio de Planificación, para iniciar oficialmente la Fase de Planificación.
- Creación del Manual del Proyecto, que define el enfoque de gestión del proyecto.
- Desarrollo del Plan de Trabajo del Proyecto (Desglose del Trabajo, Esfuerzo y Costes, Cronograma).
- Preparación de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto, que identifica a todas las partes interesadas.
- Creación de otros planes importantes, como el Plan de Gestión de las Comunicaciones, el Plan de Transición y el Plan de Implementación en el Negocio.



Figura 3.4 Esquema de la Fase de Planificación

El Director de Proyecto (DP) utiliza las salidas de la Fase de Planificación para solicitar la aprobación y pasar a la Fase de Ejecución. Esta decisión la toma el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

3.2.3 Fase de Ejecución



La tercera fase de un proyecto PM² es la Fase de Ejecución. Durante la Fase de Ejecución, el equipo del proyecto produce los entregables (productos) según se define en el Plan de Trabajo del Proyecto. Esta es, generalmente, la etapa del ciclo de vida del proyecto que implica una mayor cantidad de recursos y requiere el mayor esfuerzo de seguimiento.

Las siguientes actividades son parte de la Fase de Ejecución:

- Realización de la Reunión de Inicio de Ejecución.
- Distribución de información basada en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Ejecución de las actividades de Aseguramiento de la Calidad (AdC) definidas en el Plan de Gestión de Calidad.
- Coordinación del proyecto, equipo de trabajo y recursos, y resolución de conflictos e incidencias.
- Producción de los entregables del proyecto de acuerdo con los planes del proyecto.
- Traspaso de los entregables tal y como se describe en el Plan de Aceptación de Entregables.

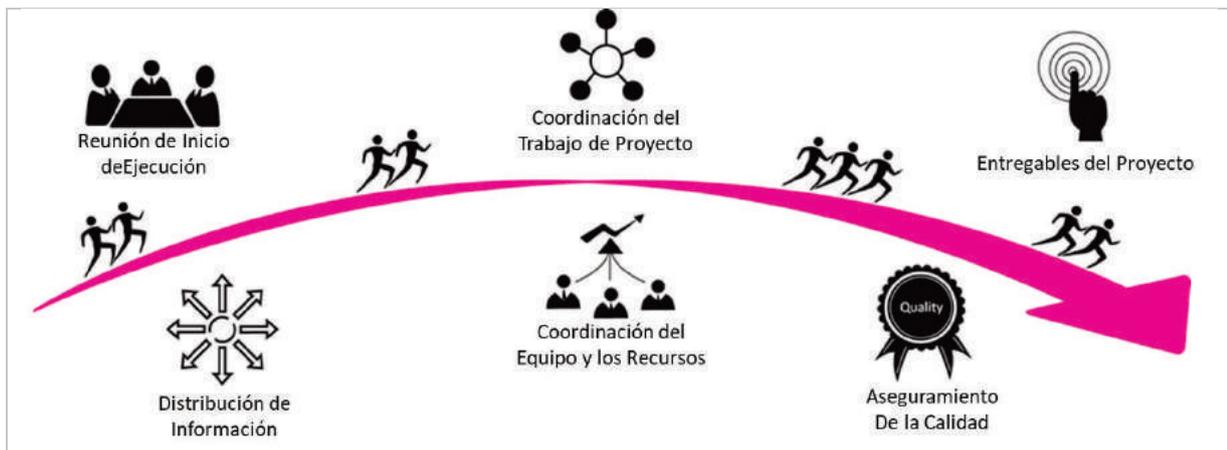


Figura 3.5 Esquema de la Fase de Ejecución

Una vez que los entregables del proyecto han sido aceptados por el Propietario del Proyecto (PP), el Director de Proyecto (DP) puede solicitar proceder a la Fase de Cierre. Esta decisión la toma el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).

3.2.4 Fase de Cierre



La fase final del proyecto PM² es la Fase de Cierre. Durante la Fase de Cierre de un proyecto, los entregables terminados se transfieren oficialmente a la atención, custodia y control del Propietario Proyecto (PP) y el proyecto se cierra desde el punto de vista administrativo. El Informe de Fin de Proyecto recoge la información sobre el progreso global del proyecto y las Lecciones Aprendidas. El Director de Proyecto (DP) se asegura de que todos los entregables producidos han sido aceptados, que la documentación del proyecto está completa y correctamente archivada y que todos los recursos usados por el proyecto están formalmente liberados.

Las siguientes actividades forman parte de la Fase de Cierre:

- Finalización de todas las actividades para cerrar formalmente el proyecto.
- Debatir con el equipo del proyecto la experiencia global del proyecto y las Lecciones Aprendidas.
- Documentar las Lecciones Aprendidas y las mejores prácticas para proyectos futuros.
- Realizar el cierre administrativo del proyecto y archivar toda la documentación del proyecto.



Figura 3.6 Esquema de la Fase de Cierre

3.2.5 Seguimiento y Control



Las actividades de Seguimiento y Control se realizan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Durante el Seguimiento y Control, todo el trabajo se observa desde el punto de vista del Director de Proyecto (DP). El seguimiento consiste en la medición continua de las actividades y la evaluación del progreso del proyecto frente a los planes del proyecto. El control consiste en identificar y tomar acciones correctivas frente a las desviaciones de los planes y hacer frente a incidencias y a riesgos.

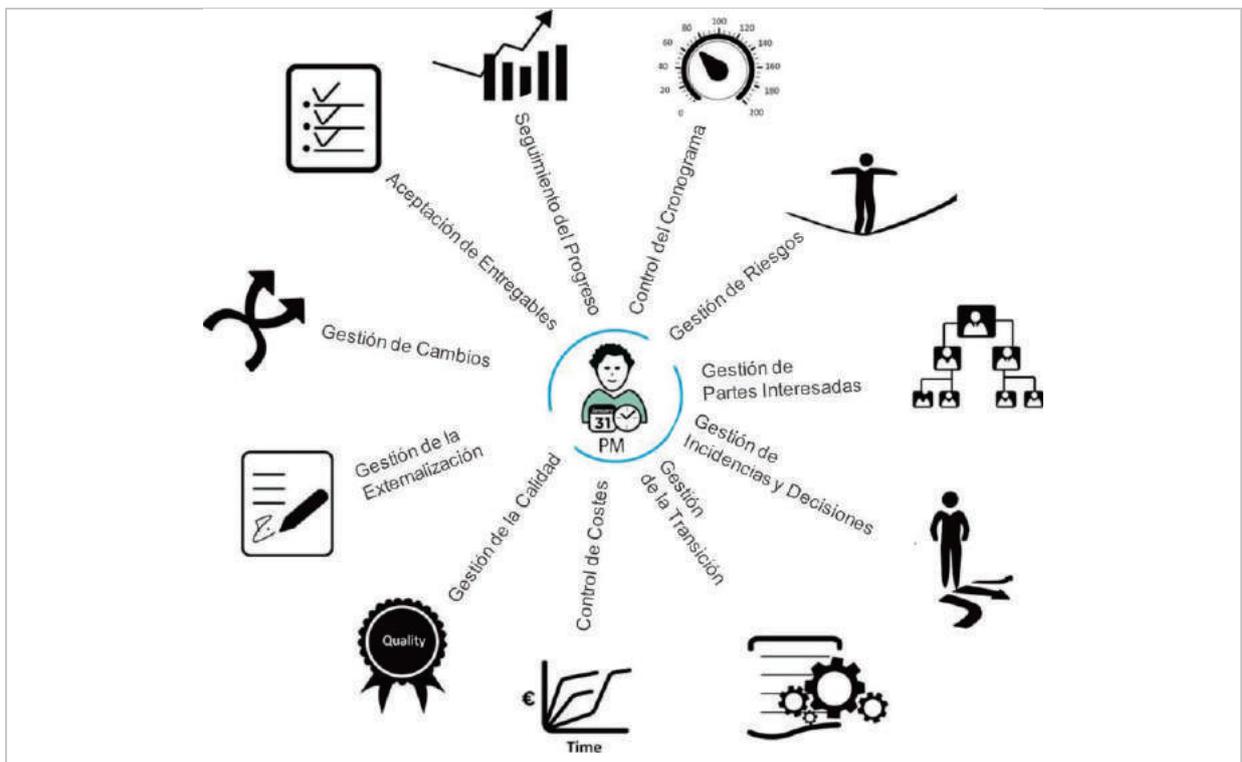


Figura 3.7 Actividades de Seguimiento y Control

3.2.6 Puertas de Fase y Aprobación

Al final de cada fase, el proyecto pasa por un punto de revisión y aprobación llamado puerta de fase. Esto asegura que el proyecto es revisado por las personas adecuadas (p. ej. el Director de Proyecto (DP), el Propietario del Proyecto (PP), el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o cualquier otro rol designado), antes de pasar a la siguiente fase. Estos puntos de control contribuyen a la calidad general de la gestión del proyecto y permiten que éste avance de un modo más controlado.

Las tres puertas de fase de PM² son:

- LpP** (Listo para Planificación): al final de la Fase de Inicio.
- LpE** (Listo para Ejecución): al final de la Fase de Planificación.
- LpC** (Listo para Cierre): al final de la Fase de Ejecución.

3.3 Agentes y Artefactos Clave de las Fases PM²

Los proyectos dependen de personas que los definan, planifiquen y ejecuten. Estos agentes clave cambian en cada fase de un proyecto PM².

Durante la Fase de Inicio, el Propietario del Proyecto (PP) es el agente clave principal, iniciando el proyecto y siendo responsable de toda la documentación de este.

En la Fase de Planificación, el agente clave es el Director de Proyecto (DP), que es responsable de coordinar la preparación y puesta en marcha de todos los planes del proyecto.

La ejecución del Plan de Trabajo del Proyecto y la producción de todos los entregables en la Fase de Ejecución se lleva a cabo por el Equipo Central del Proyecto (ECP).

Finalmente, la Fase de Cierre está liderada por las partes interesadas que evalúan el progreso global del proyecto.

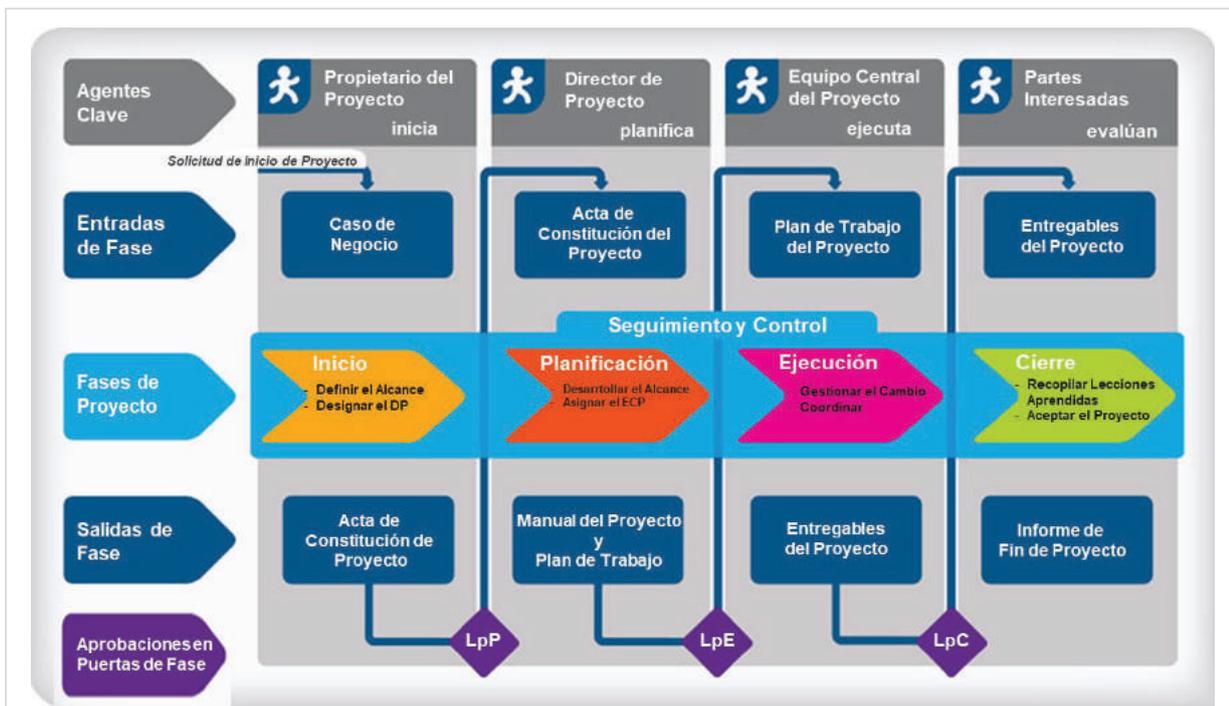


Figura 3.8 Diagrama de carriles PM²

Entradas y Salidas Clave	Descripción
Solicitud de Inicio de Proyecto	Formaliza el compromiso para examinar en profundidad un problema, necesidad u oportunidad, y describe el contexto.
Caso de Negocio	Establece la lógica que hay detrás del proyecto, proporciona la justificación y marca las restricciones presupuestarias.
Acta de Constitución del Proyecto	Se construye sobre el Caso de Negocio y define el alcance del proyecto, los requisitos de alto nivel y los entregables.
Manual del Proyecto	Presenta los objetivos de dirección del proyecto y el enfoque de gestión. Documenta los roles y responsabilidades en el proyecto.
Plan de Trabajo del Proyecto	Incluye el desglose del trabajo a realizar, estima el esfuerzo y costes implicados, y el cronograma del proyecto.
Entregables	Enumera el conjunto completo de entregables del proyecto tal y como se definen en el Acta de Constitución y en el Plan de Trabajo.
Informe de Fin de Proyecto	Resume la experiencia del proyecto, su progreso y las Lecciones Aprendidas (prácticas de éxito y peligros potenciales).

3.4 ¿Qué es un Proyecto PM²?

Muchas de las mejores prácticas PM² se pueden aplicar a cualquier tipo de proyecto o actividad. Sin embargo, para poder aplicar la Metodología PM² al completo, un proyecto debe reunir ciertas características.

Así pues, un proyecto PM²:

- Es (por encima de todo) un proyecto (no son operaciones, actividades, ni un programa, etc.).
- Tiene una duración de más de 4-5 semanas e involucra a más de 2-3 personas.
- Sucede dentro de una organización y puede estar sujeto a auditoría interna o externa.
- Requiere una clara definición de la estructura de gobernanza y clara asignación de los roles y responsabilidades.
- Requiere aprobación de su presupuesto y alcance.
- Incluye más que simplemente actividades de producción/entrega
- Incluye actividades de transición y de implementación en el negocio.
- Requiere un cierto nivel de documentación, transparencia y generación de informes.
- Requiere un cierto nivel de control y trazabilidad.
- Tiene una base amplia de partes interesadas, tanto internas como externas.
- Puede requerir la colaboración de varias organizaciones o de unidades organizacionales.
- Contribuye a elevar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la organización.

El número de estas características que aparecen en un proyecto determinará el nivel de adaptación y personalización que se necesitará aplicar a la metodología PM².

3.5 Enfoque PM²

Los procesos, artefactos, herramientas y técnicas de PM² ayudan a los equipos de proyectos a tomar decisiones para equilibrar las dimensiones de tiempo, costes, alcance y calidad del proyecto.

El Enfoque PM² es el conjunto de actitudes y comportamientos que ayuda a los equipos de proyecto a concentrarse en lo crucial para alcanzar los objetivos de su proyecto. Ayuda a los equipos de proyecto a navegar por las complejidades de la gestión de proyectos en organizaciones y hacen que la Metodología PM² sea más eficaz y completa.

Por lo tanto, los Directores de Proyecto (DP) y los equipos de proyecto que ponen en práctica PM²:

1. **Aplican las mejores prácticas de PM²** para gestionar sus proyectos.
2. **Se mantienen conscientes** de que las metodologías están para servir a los proyectos y no al revés.
3. Mantienen una **orientación a los resultados** con respecto a todas las actividades, tanto de la implementación como de la gestión del proyecto.
4. **Se comprometen** a lograr los entregables del proyecto con el **máximo valor** más allá del cumplimiento con los planes del proyecto.
5. **Promueven** una cultura de proyecto de **colaboración, comunicación clara y rendición de cuentas**.
6. **Asignan** los roles de proyecto a las personas más **adecuadas** en beneficio del proyecto.
7. **Establecen un equilibrio** de la manera más productiva posible entre las llamadas "Ps" de producto, propósito, proceso, plan, personas, placer/dolor, participación, percepción y política, que con frecuencia entran en conflicto entre sí en la gestión del proyecto.
8. **Invierten** en el desarrollo de sus competencias técnicas y de comportamiento para **mejorar** su contribución al proyecto.
9. **Involucran** a las partes interesadas del proyecto en el **cambio organizativo** necesario para maximizar los beneficios del proyecto.
10. **Comparten los conocimientos**, gestionan activamente las Lecciones Aprendidas y contribuyen a **mejorar** la gestión de proyectos en sus organizaciones.
11. **Se inspiran** en las Directrices PM² sobre Ética y Virtudes Profesionales (ver Apéndice F).

Para mantener la atención sobre el Enfoque PM², los Directores de Proyecto (DP) y los equipos de proyecto que ponen en práctica PM² deben hacerse estas importantes Preguntas Poco Frecuentes (PPF):

- **¿Sabemos qué estamos haciendo?** Consejo: Desarrolle una visión del proyecto clara y compartida. Gestione el proyecto mediante un enfoque holístico y optimice la totalidad del proyecto, no solo partes del mismo. Siga un proceso, pero manténgase Ágil e intente recordar con frecuencia el motivo por el que hace cada cosa.
- **¿Sabemos por qué lo estamos haciendo? ¿Le importa verdaderamente a alguien?** Consejo: Asegúrese de que su proyecto importa. Comprenda sus objetivos, valor e impacto, y el modo en que se identifica con la estrategia de la organización. Defina por adelantado qué supone el éxito del proyecto y consiga el máximo valor y los beneficios reales, no solo los entregables.
- **¿Están implicadas las personas adecuadas?** Consejo: las personas hacen que los proyectos funcionen. El criterio principal para implicar a las personas y asignar los roles del proyecto debe ser satisfacer a las necesidades y objetivos del proyecto, y no a la política, la amistad, la jerarquía funcional, la proximidad o la conveniencia.
- **¿Sabemos quién está haciendo qué?** Consejo: Sea consciente de sus propias obligaciones y asegúrese de que otros sepan lo que deberían estar haciendo. ¿Está claro para todos? Defina y comprenda claramente los roles, responsabilidades y la rendición de cuentas.
- **¿Entregar a cualquier coste o riesgo?** Consejo: muestre respeto por el trabajo de las personas y por los recursos de la organización y evite comportamientos y tácticas de alto riesgo. Tenga siempre presente que no se trata solo del resultado final: también importa el modo en que éste se alcanza. Por tanto, gestione sus proyectos sobre la base de valores y principios positivos.
- **¿Es esto importante?** Consejo: NO todo es igual de importante. Identifique y acuerde el Producto Mínimo Viable, los Criterios Críticos de Éxito (CCE) y los Factores Críticos de Éxito (FCE) del

proyecto. Asigne el esfuerzo y la atención, táctica y estratégicamente, en beneficio del proyecto y de los objetivos de gestión del proyecto.

- **¿Es ésta una tarea para "ellos" o para "nosotros"?** Consejo: Asegúrese de que los equipos del cliente y del proyecto trabajan como un solo equipo hacia un objetivo común. El verdadero trabajo en equipo realmente funciona, así que fomente una comunicación clara, eficaz y frecuente.
- **¿Debería estar yo involucrado?** Consejo: Contribuir desde cualquier posición. Siéntase orgulloso de las habilidades, el valor y la actitud positiva que aporta al proyecto. Ayude a integrarse a todo aquel que lo necesite. Promueva y facilite las aportaciones de todas las partes interesadas.
- **¿Hemos mejorado?** Consejo: Comprométase a la mejora continua, propia y de la organización, recabando y compartiendo conocimientos. Los equipos de proyecto deben reflexionar sobre cómo pueden ser más eficaces y ajustar su comportamiento en consecuencia.
- **¿Hay vida después del proyecto?** Consejo: ¡El ciclo de vida del producto (o servicio) acaba de empezar! Asegúrese de haber contribuido a su éxito.

El Enfoque PM² es el aglutinante que mantiene unidos los procesos y prácticas de PM². Proporciona un conjunto común de creencias y valores para todos aquellos que ponen en práctica PM².

El Enfoque PM²:

- Ayuda a los equipos de proyecto a manejar las complejidades de las realidades del proyecto.
- Ayuda a los equipos del proyecto a (re)posicionar los objetivos de gestión del proyecto en un contexto organizacional más amplio.
- Recuerda a los equipos de proyecto lo que es verdaderamente importante para el éxito del proyecto.
- Es un recordatorio útil de actitudes y comportamientos eficaces.

3.6 Adaptación y Personalización

Para garantizar que la Metodología PM² satisface eficazmente las necesidades de una organización y un proyecto, puede resultar necesario un cierto nivel de adaptación y/o personalización.

La adaptación se refiere al cambio de partes específicas de la metodología, como pasos de procesos, el contenido de los artefactos, la distribución de responsabilidades entre los diversos roles, etc. Las organizaciones hacen esto para adaptar la metodología a sus necesidades específicas en cuanto a estructura y cultura, así como para alinear la metodología con los procesos, reglas, etc., de la organización.

La adaptación tiene más sentido a nivel de organización o departamento, pero también se puede hacer una adaptación a nivel de proyecto, en función, p. ej. de la complejidad, el tamaño o el tipo de proyecto. Además de una adaptación, también puede ser necesaria una mayor personalización a nivel de proyecto, para reflejar las necesidades de gestión específicas del proyecto. Ejemplos de este tipo de personalizaciones son la definición de los umbrales de decisión para elevar incidencias, las tolerancias de riesgo basadas en la tolerancia de riesgo de las partes interesadas, etc.

Toda adaptación y personalización debe documentarse en el Manual del Proyecto.

Es preciso tomar en consideración las siguientes pautas al adaptar o personalizar la Metodología PM²:

- Primero, comprender el propósito y el valor del elemento de la metodología que se va a adaptar, y solo después, proceder a su adaptación.
- Evitar simplificar la metodología eliminando elementos enteros (p. ej. una fase, un rol, una actividad o un artefacto), en su lugar reducir (o ampliar) el alcance de ese elemento.
- Equilibrar el nivel de control que un proyecto necesita frente al esfuerzo adicional que dicho control requiere.
- Recortar lo que pueda sobrar (enfoque "*lean*"), pero permanecer alineado con el espíritu de la Metodología PM², tal como se refleja en sus cuatro pilares y su enfoque.
- Recordar que la metodología fue diseñada como un todo integrado. Por tanto, evitar desviaciones innecesarias.

3.7 PM² y Gestión Ágil

PM² reconoce la naturaleza compleja e incierta de muchos tipos de proyectos y la contribución positiva del pensamiento Ágil a su gestión eficaz.

Los enfoques Ágiles enfrentan varios desafíos que a menudo crecen con el tamaño de las organizaciones en las que se aplican. Estos desafíos pueden incluir la coordinación entre equipos Ágiles y no Ágiles, el cumplimiento de diferentes requisitos de auditoría y gobernanza organizacional, y la arquitectura de la organización y las restricciones de interoperabilidad.

¿Qué es la Gestión Ágil?

La gestión Ágil es un enfoque para la gestión de proyectos basado en un conjunto específico de principios y prácticas, que promueven la planificación adaptativa, el desarrollo progresivo, la entrega rápida incremental y la mejora continua. Fomenta respuestas rápidas y flexibles al cambio.

La gestión Ágil tiene en cuenta la incertidumbre inherente del entorno del proyecto y crea una organización que es altamente adaptativa. Utiliza ciclos continuos y cortos de retroalimentación (*feedback*) para permitir respuestas rápidas a los cambios en los requisitos del producto y para mejoras continuas en los procesos.

Las características clave para una gestión Ágil son:

- Un enfoque en la entrega de valor desde el principio y frecuentemente a lo largo de un proyecto.
- Decisiones tomadas en base a lo que se conoce.
- Estrecha cooperación entre todas las partes implicadas.
- Intervención continua de las partes interesadas en todos los niveles.
- Implicación de los miembros del equipo en la planificación.
- Desarrollo incremental por ciclos cortos.
- Gestión del alcance a través de la (re)priorización continua de tareas.
- Aceptación del cambio, el aprendizaje continuo y la mejora.
- Documentación y control establecidos en el mínimo necesario.

PM² proporciona una estructura que ayuda a los equipos Ágiles a alcanzar el nivel ágil deseado sin dejar de cumplir con estrictos requisitos de licitación y auditoría, una buena coordinación con los niveles de programa y cartera de proyectos, y la colaboración con otros proyectos, contratistas, otras unidades organizativas y organizaciones externas (ver Apéndice D).

Esta página queda en blanco intencionadamente

4 Roles y Organización del Proyecto

4.1 Partes Interesadas del Proyecto

Las partes interesadas del proyecto son personas (o grupos) que pueden afectar, ser afectadas o sentirse afectadas por las actividades llevadas a cabo durante el ciclo de vida de un proyecto y/o por sus entregable(s) y resultado(s). Las partes interesadas pueden estar implicadas directamente en el trabajo del proyecto, pueden ser miembros de otras organizaciones internas o pueden ser externas a la organización (p. ej. contratistas, proveedores, usuarios o el público en general).

El número de partes interesadas depende de la complejidad y alcance del proyecto. No obstante, cuanto mayor sea el número de personas sobre las que impacta el proyecto, más probabilidad hay de que afecte a personas con poder o influencia sobre el mismo. Dado que las partes interesadas pueden ser aliados favorables del proyecto o pueden actuar para bloquearlo, su gestión eficaz y su implicación resultan cruciales para el éxito del proyecto.

4.2 Organización del Proyecto: Capas y Roles

El diagrama que se muestra a continuación ofrece una síntesis de las capas y los principales roles en la organización del proyecto desde el punto de vista de la gestión de proyectos.

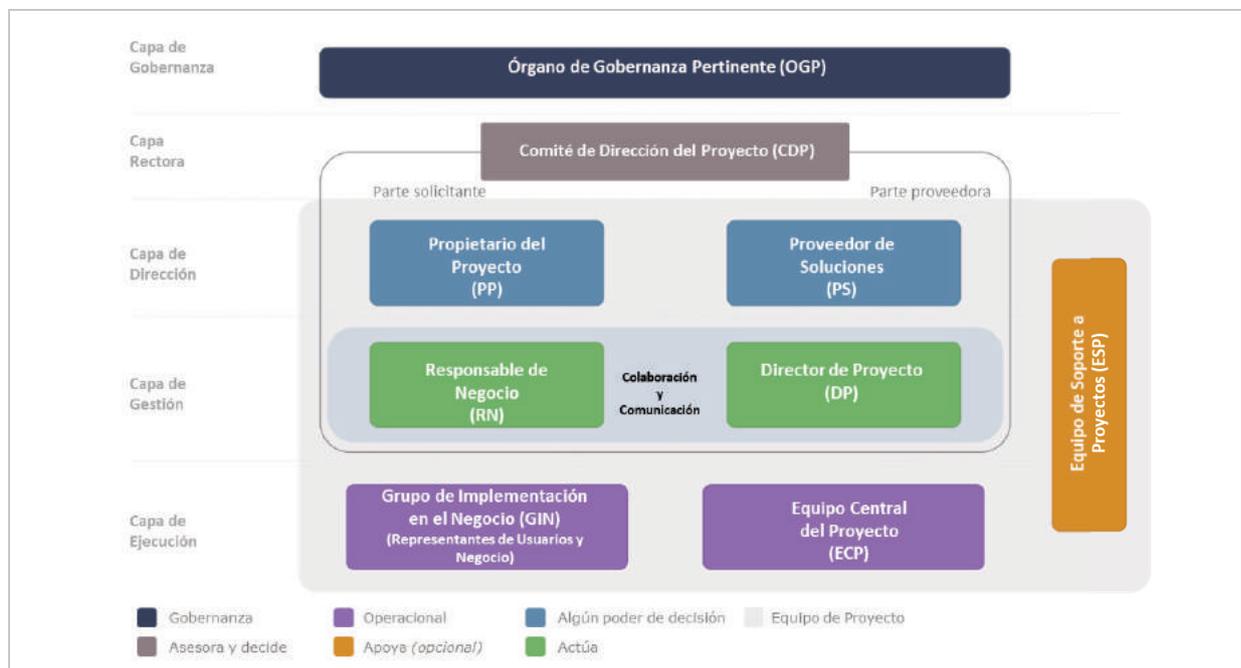


Figura 4.1 Organización del proyecto

Obsérvese que solo hay un equipo de proyecto, compuesto por las personas que asumen los roles definidos en las capas de Dirección, Gestión y Ejecución. Para que el proyecto tenga éxito, estas personas necesitan trabajar como un equipo.

Capa de Gobernanza

La Capa de Gobernanza determina la visión y la estrategia de la organización en su conjunto. Consta de uno o más comités de gestión que operan a nivel de alta dirección. Es aquí donde se definen las prioridades, se toman las decisiones de inversión y se asignan los recursos.

Capa Rectora

La Capa Rectora proporciona dirección y orientación general para el proyecto. Mantiene el proyecto centrado en sus objetivos e informa al Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP). La Capa Rectora está compuesta por los roles definidos en las capas de Dirección y Gestión, además de otros roles opcionales.

Capa de Dirección

La Capa de Dirección abandera el proyecto y se apropia de su Caso de Negocio. Moviliza los recursos necesarios y da seguimiento al progreso del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos. La Capa de Dirección comprende los roles de Propietario de Proyecto (PP) y Proveedor de Soluciones (PS).

Capa de Gestión

La Capa de Gestión se concentra en el día a día del proyecto. Se encarga de organizar, dar seguimiento y controlar el trabajo para producir los entregables previstos y aplicarlos en la organización. Los miembros de la Capa de Gestión informan a la Capa de Dirección. La Capa de Gestión incluye las funciones de Responsable de Negocio (RN) y Director de Proyecto (DP). Resulta extremadamente importante para el éxito del proyecto que exista una estrecha colaboración y una buena comunicación entre estos dos roles.

Capa de Ejecución

La Capa de Ejecución lleva a cabo el trabajo del proyecto. Produce los entregables y los aplica en la organización. Los miembros de la Capa de Ejecución reportan a la Capa de Gestión. La Capa de Ejecución incluye los roles de Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) y de Equipo Central del Proyecto (ECP).

4.3 Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)

El Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) es la entidad responsable de la planificación estratégica y la gestión de carteras. En relación con los proyectos, es el órgano con autoridad para aprobar un proyecto, aceptar el objetivo planteado y dotarlo de fondos para su implementación. Como organismo clave en la toma de decisiones, este grupo está formado por miembros tanto de la parte solicitante como proveedora del proyecto.

Responsabilidades:

- Define la estrategia corporativa y de negocio.
- Acuerda e implementa un marco de gestión de carteras para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Identifica, evalúa y autoriza la implementación de programas y proyectos.
- Hace el seguimiento y controla el desempeño de las carteras.
- Gestiona y optimiza los recursos y los beneficios de las carteras.

4.4 Comité de Dirección del Proyecto (CDP)

El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) está compuesto, al menos, por los cuatro roles de las capas de Dirección y Gestión y ofrece una combinación equilibrada de representantes de las partes solicitante y proveedora. Pueden participar también otros roles, según las necesidades del proyecto.

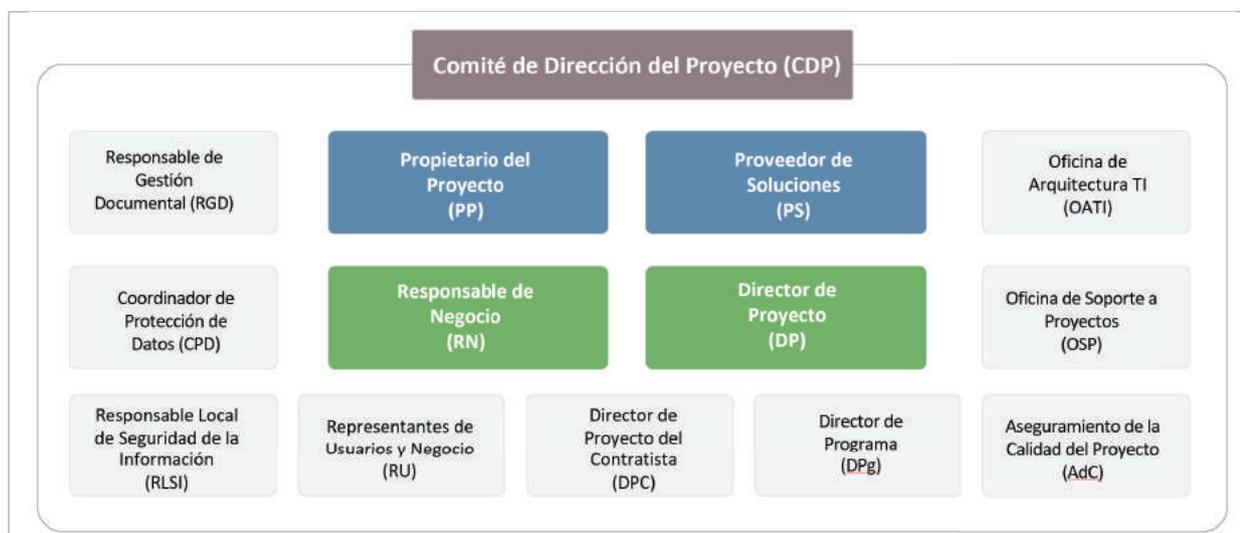


Figura 4.2 Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Roles permanentes e indicación de algunos roles opcionales

El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) está presidido por el Propietario del Proyecto (PP) y es el principal órgano de toma de decisiones y de resolución de incidencias en el proyecto. Toda decisión importante que pueda afectar al proyecto o a la capacidad del equipo para alcanzar los objetivos se elevará al Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Aquí se debatirá y se decidirá la aprobación de documentos clave, la resolución de incidencias importantes o las solicitudes de cambios relevantes.

Responsabilidades:

- Abandera el proyecto y conciencia sobre el mismo en los niveles superiores.
- Guía y promueve a nivel estratégico la ejecución exitosa del proyecto, manteniéndolo centrado en sus objetivos.
- Garantiza el cumplimiento de las políticas y normas de la organización (p. ej. gobernanza de la TI, protección de datos, seguridad de la información, gestión documental, etc.).
- Proporciona el seguimiento y control del proyecto a alto nivel.
- Autoriza la transición entre Fases, a menos que lo haga el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP).
- Autoriza desviaciones y cambios de alcance de alto impacto en el proyecto y tiene la última palabra en las decisiones.
- Se ocupa de las incidencias y conflictos que le son elevados.
- Impulsa y gestiona los cambios organizativos relacionados con los resultados del proyecto.
- Aprueba y autoriza los artefactos vinculados con los hitos clave del proyecto (p.ej. el Acta de Constitución del Proyecto y el Plan de Trabajo del Proyecto).

Miembros opcionales del Comité de Dirección del Proyecto (CDP):

En función de las necesidades del proyecto, en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) también pueden participar personas con otros roles. En el siguiente cuadro se indican algunos de estos roles.

Rol	Descripción
Representantes de Usuarios (RU)	Representa los intereses de los usuarios del proyecto, asegurándose que los entregables cumplan con su propósito.
Director de Proyecto del Contratista (DPC)	Responsable de las partes externalizadas del proyecto.
Oficina de Arquitectura TI (OATI)	Desempeña un papel de asesor en los aspectos de arquitectura de proyectos informáticos.
Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Gestiona las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y la documentación del proyecto. Produce informes consolidados para grandes proyectos.
Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)	Responsable de garantizar y auditar la calidad del proyecto.
Responsable de Gestión Documental (RGD)	Asegura la puesta en marcha sistemática de los roles de gestión de documentos.
Coordinador de Protección de Datos (CPD)	Ofrece consultoría y asesoramiento sobre cuestiones de protección de datos.
Responsable Local de Seguridad de la Información (RLSI)	Ofrece consultoría y asesoramiento sobre cuestiones de seguridad de la información.

4.5 Propietario del Proyecto (PP)

El Propietario del Proyecto (PP) es el cliente del proyecto y, como tal, establece los objetivos de negocio y garantiza que los resultados del proyecto están alineados con los objetivos y prioridades de negocio. Como rol clave por la parte solicitante en la Capa de Dirección, el Propietario del Proyecto (PP) es responsable último del éxito global del proyecto y más adelante se convierte en propietario de los entregables (productos o servicios) del proyecto.

Responsabilidades:

- Actúa como abanderado del proyecto, promoviendo el éxito del proyecto.
- Preside el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Ofrece liderazgo y dirección estratégica al Responsable de Negocio (RN) y al Director de Proyecto (DP).
- Establece los objetivos de negocio y acepta el Caso de Negocio del proyecto.
- Es el propietario de los riesgos de negocio y se asegura de que los resultados del proyecto estén alineados con los objetivos y prioridades del negocio.
- Moviliza los recursos necesarios para el proyecto, de acuerdo con el presupuesto acordado.
- Supervisa regularmente el progreso del proyecto.
- Coordina la resolución de incidencias y conflictos que han sido elevados.
- Impulsa el cambio en la organización y supervisa su adecuada evolución e implementación.

- Aprueba y firma los artefactos vinculados con los hitos clave del proyecto (es decir, el Caso de Negocio, el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Trabajo del Proyecto, Planes de Gestión del Proyecto, Plan de Implementación en Negocio, etc.).

4.6 Proveedor de Soluciones (PS)

El Proveedor de Soluciones (PS) asume la responsabilidad global sobre los entregables del proyecto y representa los intereses de las personas encargadas de diseñar, gestionar e implementar (o externalizar) los entregables del proyecto.

Como rol clave por la parte proveedora en la Capa de Dirección, el Proveedor de Soluciones (PS) suele tener una posición de dirección en la jerarquía funcional de la organización que acomete el proyecto y, por lo tanto, a menudo trabaja con el Propietario del Proyecto (PP) en la definición de los objetivos de negocio del proyecto.

Responsabilidades:

- Asume la responsabilidad global sobre los entregables y servicios del proyecto solicitados por el Propietario del Proyecto (PP).
- Moviliza los recursos necesarios de la parte proveedora y nombra al Director de Proyecto (DP).
- Aprueba los objetivos de aquellas actividades y entregables externalizados y se hace responsable del desempeño del contratista.

4.7 Responsable de Negocio (RN)

El Responsable de Negocio (RN) representa al Propietario del Proyecto (PP) en el día a día y le ayuda a definir los objetivos de negocio mediante la Solicitud de Inicio de Proyecto, el Caso de Negocio y el Plan de Implementación en el Negocio. El Responsable de Negocio (RN) colabora estrechamente con el Director de Proyecto (DP) y coordina las diversas actividades y roles desde la perspectiva del cliente (p. ej. los representantes de usuarios y de negocio), garantizando que los entregables del proyecto satisfacen las necesidades de la organización y de los usuarios.

Responsabilidades:

- Garantiza la cooperación y una comunicación eficiente con el Director de Proyecto (DP).
- Coordina el Grupo de Implementación en Negocio (GIN) y actúa como enlace entre los Representantes de los Usuarios (RU) y la organización proveedora.
- Se asegura de que los entregables generados por el proyecto satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Gestiona las actividades en la parte del negocio del proyecto y asegura que los recursos de la parte del negocio que resulten necesarios estén disponibles.
- Decide la mejor manera de introducir los cambios en el negocio de la organización o las acciones de reingeniería, cuando sea necesario.
- Asegura que la organización esté preparada para incorporar los entregables del proyecto cuando el Proveedor de Soluciones (PS) los ponga a disposición.
- Lidera la implementación de los cambios dentro de la comunidad de usuarios.
- Coordina el cronograma y la realización de cualquier formación a los usuarios (y la producción de material relacionado).

4.8 Director de Proyecto (DP)

El Director de Proyecto (DP) supervisa el día a día del proyecto y es responsable de la obtención de resultados de alta calidad en el marco de los objetivos y restricciones identificados, garantizando la utilización eficaz de los recursos asignados. En sentido más amplio, la responsabilidad del Director de Proyecto (DP) también incluye la gestión de riesgos e incidencias, las comunicaciones del proyecto y la gestión de las partes interesadas.

Responsabilidades:

- Ejecuta los planes del proyecto aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Coordina el Equipo Central del Proyecto (ECP), asegurando el uso eficaz de los recursos asignados.
- Se asegura de que los objetivos del proyecto se logren en el marco de las limitaciones identificadas, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando sea necesario.
- Gestiona las expectativas de las partes interesadas.

- Supervisa la creación de todos los artefactos de gestión (excepto la Solicitud de Inicio del Proyecto, el Caso de Negocio y el Plan de Implementación en el Negocio) y obtiene la aprobación del Propietario del Proyecto (PP) o del Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Garantiza la evolución controlada de los productos entregados a través de una adecuada gestión del cambio.
- Realiza actividades de gestión de riesgos relacionados con el proyecto.
- Da seguimiento al estado del proyecto e informa al Comité Dirección de Proyecto (CDP) sobre el progreso del proyecto a intervalos regulares predefinidos.
- Eleva al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) las incidencias que no pueda resolver.
- Sirve de enlace entre las capas de Dirección y Operación del proyecto.

4.9 Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)

El Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) se ubica en la parte solicitante e incluye a los representantes de los grupos de usuarios y de negocio. Coordinado por el Responsable de Negocio (RN), es responsable de planificar e implementar los cambios organizacionales necesarios para que la organización integre eficazmente los resultados del proyecto en su labor diaria.

Responsabilidades:

- Analiza el impacto de la implementación del proyecto en las operaciones actuales, en los procesos existentes en la organización, en el personal y en la cultura organizativa.
- Participa en el diseño y la actualización de los procesos de negocio afectados.
- Prepara al área de negocio afectada para los cambios venideros.
- Asesora al Responsable de Negocio (RN) sobre la preparación de la organización para el cambio.
- Incorpora los resultados del proyecto en las operaciones de la organización e implementa las actividades de cambio organizacional que están incluidas en el alcance del proyecto.

Representantes de Usuarios (RU)

Los Representantes de Usuarios (RU) forman parte del Grupo de Implementación en Negocio (GIN) y defienden los intereses de los usuarios finales del proyecto. Es importante designar a los Representantes de Usuarios (RU) e involucrarlos a lo largo de todo el proyecto, mantenerles al tanto de los avances y proporcionarles un sentimiento de propiedad sobre el proyecto. Los Representantes de Usuarios (RU) ayudan a definir los requisitos del proyecto y los validan a intervalos periódicos, lo que garantiza que los entregables se ajustan a la finalidad del negocio.

Responsabilidades:

- Ayudan a definir las necesidades y requisitos del negocio.
- Se aseguran de que las especificaciones y los entregables del proyecto satisfagan las necesidades de todos los usuarios.
- Revisan las especificaciones del proyecto y los criterios de aceptación en nombre de los usuarios.
- Comunican y dan prioridad a las opiniones de los usuarios en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y promueven que estas opiniones sean tenidas en consideración cuando se tomen decisiones sobre la implementación o no de un cambio propuesto.
- Participan en demostraciones y fases piloto según sea necesario.
- Realizan las pruebas de aceptación por parte de los usuarios.
- Firman los documentos relacionados con el usuario (documento de requisitos, pruebas de aceptación de los entregables, etc.).
- Garantizan la estabilidad del negocio durante la transición hacia el nuevo estado operacional.

4.10 Equipo Central del Proyecto (ECP)

El Equipo Central del Proyecto (ECP) consta de los roles especialistas encargados de crear los entregables del proyecto. Su composición y estructura dependen del tamaño y tipo de proyecto (p. ej. proyecto de TI, proyecto de desarrollo de políticas, etc.) y es definido por el Director de Proyecto (DP), en función de las necesidades del proyecto.

Responsabilidades:

Bajo la coordinación del Director de Proyecto (DP), el Equipo Central del Proyecto (ECP):

- Participa en la definición del alcance del proyecto y en la planificación de las actividades.
- Lleva a cabo las actividades de acuerdo con el Plan de Trabajo del Proyecto y el cronograma.

- Genera los entregables del proyecto.
- Proporciona al Director de Proyecto (DP) información sobre el progreso de las actividades.
- Participa en las reuniones del proyecto según sea necesario y ayuda a resolver las incidencias.
- Participa en la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto durante la recopilación de las Lecciones Aprendidas.

Además de los roles especialistas que crean los entregables del proyecto, hay dos roles específicos del Equipo Central del Proyecto (ECP) que merecen ser tratadas con más detalle desde el punto de vista de la gestión del proyecto: el Director de Proyecto del Contratista (DPC) y el Adjunto al Director de Proyecto (ADP).

Director de Proyecto del Contratista (DPC)

El Director de Proyecto del Contratista (DPC) lidera al personal del contratista que trabaja en el proyecto, planificando, controlando e informando sobre la producción de los entregables externalizados. Trabajando en estrecha colaboración con el Director de Proyecto (DP), el Director de Proyecto del Contratista (DPC) se asegura de que todo el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con arreglo a los estándares acordados, garantizando la satisfactoria finalización y entrega de las actividades subcontratadas.

Adjunto al Director de Proyecto (ADP)

En el caso de proyectos grandes, al Director de Proyecto (DP) puede resultarle útil delegar algunas tareas de gestión del proyecto en un asistente. Este Adjunto al Director de Proyecto (ADP) puede trabajar en una serie de tareas de coordinación y apoyo asignadas por el Director de Proyecto (DP), y puede actuar como sustituto del Director de Proyecto (DP) en reuniones, etc. No obstante, la responsabilidad sobre todas las actividades y entregables del proyecto recae sobre el Director de Proyecto (DP).

El Adjunto al Director de Proyecto (ADP) puede también formar parte del Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) y ser asignado al proyecto.

4.11 Equipo de Soporte a Proyectos (ESP)

El Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) es un rol opcional que integra a las personas responsables de proporcionar apoyo al proyecto. Su composición y estructura dependen de las necesidades del proyecto. El Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) suele estar compuesto por representantes de diversos departamentos o unidades horizontales.

Responsabilidades:

- Proporciona apoyo administrativo al proyecto.
- Define los requisitos para la presentación de informes y para la comunicación.
- Administra las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y redacta informes relacionados.
- Apoya al Director de Proyecto (DP) en la planificación, seguimiento y control del proyecto.
- Asesora sobre las herramientas para la gestión del proyecto y los servicios administrativos.
- Gestiona la documentación del proyecto (creación de versiones, archivo, etc.).

Oficina de Soporte de Proyectos (OSP)

La Oficina de Soporte de Proyectos (OSP), también llamada Oficina de Gestión de Proyectos u Oficina de Proyectos, es una estructura opcional que puede prestar servicios a los equipos de proyectos, tales como la aplicación de la metodología y el uso de los artefactos, los sistemas de información, la gobernanza, la logística y distintos tipos de soporte.

Aseguramiento de la Calidad de Proyecto (AdC)

Asignado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y trabajando independientemente del Director de Proyecto (DP), el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto (AdC) asegura la alta calidad del proyecto y sus entregables, examinando los procesos y artefactos, identificando las no conformidades con los estándares de calidad establecidos y recomendando medidas correctivas. Se trata de un rol opcional en una organización, que depende directamente del Comité de Dirección del Proyecto (CDP), y puede adoptar la forma de un grupo o de un miembro individual.

Otros

Dependiendo de la naturaleza y las características del proyecto, el Equipo de Soporte a Proyecto (ESP) puede ampliarse e incluir representantes de otros departamentos o unidades, p. ej. legal, adquisiciones, protección de datos, etc.

4.12 RAM (RASCI) — Documentando la Asignación de Responsabilidades

La Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM, por sus siglas en inglés) es una forma de representar y aclarar los roles y responsabilidades de una actividad determinada. La RAM también se conoce como tabla RASCI, que significa:

RASCI	Descripción
R Responsable	Hace el trabajo. A otros se les puede pedir que ayuden en un papel de soporte. Sólo hay una persona responsable para cada tarea.
A Aprobador	En última instancia, es quien responde de la correcta y completa realización del trabajo. Sólo hay una persona que aprueba y rinde cuentas de una tarea dada.
S Soporte	Como parte de un equipo, los roles con una función de soporte trabajan con la persona responsable. La función de soporte ayuda a completar la tarea.
C Consultado	Aquellos cuyas opiniones son solicitadas y con los que hay una comunicación bidireccional. El rol consultado no ayuda a completar la tarea.
I Informado	Aquellos a los que se les mantiene informados de los progresos.

Se debería hacer un recordatorio a las partes interesadas sobre sus funciones y responsabilidades durante el proyecto. Esta guía PM² incluye una tabla RAM (RASCI) para cada artefacto en las fases de Inicio, Planificación y Cierre, así como para cada una de las actividades en la fase de Ejecución y en Seguimiento y Control (ver Apéndice E).

Ejemplo: La tabla RAM para los roles estándar de PM² implicados en la creación del Caso de Negocio.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Caso de Negocio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Notas:

- **Responsable:** El Responsable de Negocio (RN) se encarga de crear el Caso de Negocio.
- **Aprobador:** El Propietario del Proyecto (PP) autoriza (proporciona los recursos adecuados).
- **Soporte:** El Proveedor de Soluciones (PS) y el Director de Proyecto (DP) trabajan con el Responsable de Negocio (RN) para desarrollar el Caso de Negocio. La responsabilidad final sobre su creación, sin embargo, recae en el Responsable de Negocio (RN).
- **Consultado:** Se consulta al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y a los Representantes de los Usuarios (RU).
- **Informado:** Se informará al Órgano de Gobierno Pertinente (OGP) sobre los entregables o el estado de la tarea (se le proporcionará información).

Esta página queda en blanco intencionadamente

5 Fase de Inicio

La primera fase de un proyecto PM² es la Fase de Inicio. Comienza con la identificación de una necesidad, un problema o una oportunidad, y termina con el establecimiento de los planes y procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Un adecuado inicio del proyecto resulta crítico para una planificación y ejecución exitosas. Implica la definición de los objetivos y las restricciones del proyecto, así como recibir de un modo formal el respaldo económico de la organización para el proyecto.

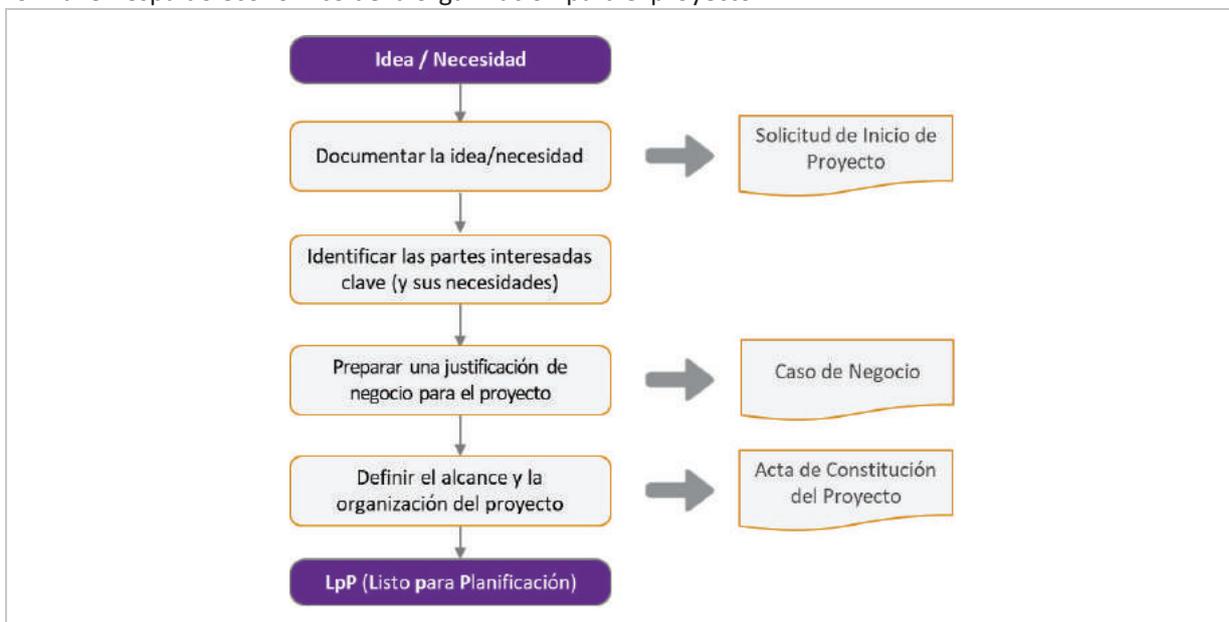


Figura 5.1 Actividades y principales entregables de la Fase de Inicio

Durante la Fase de Inicio se crean tres artefactos clave del proyecto: la Solicitud de Inicio de Proyecto, el Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto. También se establecen algunos de los Registros del Proyecto (Registro de Riesgos, Registro de Incidencias y Registro de Decisiones), mientras que el Registro de Cambios se establece normalmente durante la Fase de Planificación.

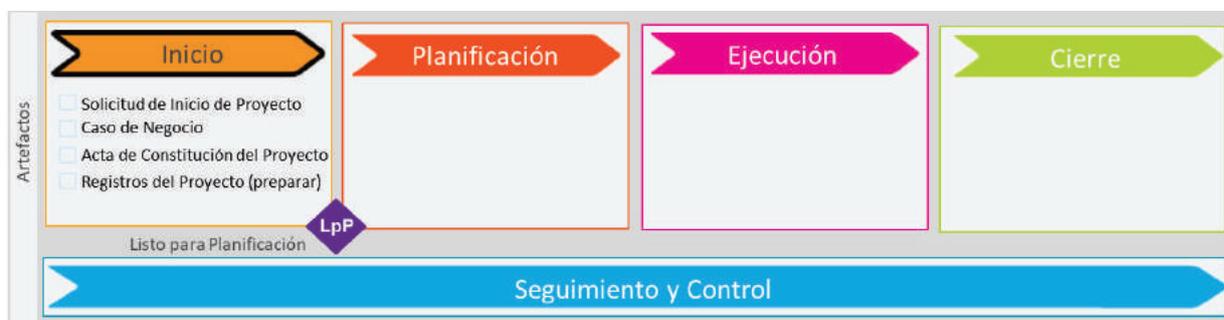


Figura 5.2 Artefactos de la Fase de Inicio

5.1 Reunión de Inicio

Esta es una reunión informal, normalmente entre quien inicia el proyecto y el Propietario del Proyecto (PP), así como otras partes interesadas que puedan contribuir potencialmente a la creación de los documentos de la Fase de Inicio. El objetivo de esta reunión es presentar cualquier información previa del proyecto y discutir los siguientes pasos.

El resultado de esta reunión es una mejor comprensión del contexto del (futuro) proyecto, así como la decisión de continuar adelante con la redacción de la Solicitud de Inicio de Proyecto. Como entradas para esta reunión se puede utilizar también la documentación y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores que sean similares.

5.2 Solicitud de Inicio de Proyecto

La Solicitud de Inicio de Proyecto es el punto de partida del proyecto y formaliza su arranque. Al crear una Solicitud de Inicio de Proyecto, el iniciador del proyecto se asegura de que el contexto/situación actual (es decir, el problema, necesidad u oportunidad) y los resultados esperados del proyecto están recogidos formalmente y pueden ser utilizados como base para una mayor exploración y elaboración.

La Solicitud de Inicio de Proyecto contiene información básica sobre el esfuerzo y el coste estimados para llevar a cabo el proyecto, así como el marco temporal para completarlo y el tipo de entrega. De forma específica el documento describe el impacto esperado con el proyecto y resume los criterios de éxito por los que será evaluado. De forma adicional, la Solicitud de Inicio de Proyecto esquematiza la relevancia del proyecto para la dirección estratégica de la organización y señala los principales supuestos, restricciones y riesgos que se han evaluado en esta fase.

Participantes Clave	Descripción
Iniciador	Cualquier persona puede presentar una Solicitud de Inicio de Proyecto.
Propietario del Proyecto (PP)	El beneficiario principal de los resultados del proyecto normalmente designa a un Propietario del Proyecto (PP).
Proveedor de Soluciones (PS)	La unidad de la organización que desarrollará el trabajo del proyecto designa un Proveedor de Soluciones (PS).
Aprobador	Dependiendo del proyecto, será el Propietario del Proyecto (PP) o un Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) de alto nivel, quien acepte la Solicitud de Inicio del Proyecto y autorice a trabajar en un Caso de Negocio más elaborado.

Entradas

- Un problema, una necesidad o una oportunidad expresada por el iniciador.

Directrices

- Se debe tener en cuenta que, aunque cualquiera puede poner en marcha una Solicitud de Inicio de Proyecto, en muchos casos el Propietario del Proyecto (PP) delega su elaboración en el Responsable de Negocio (RN).
- Conocer la audiencia: dependiendo del tamaño del proyecto y del proceso de aprobación por parte de la organización, dicha aprobación puede ser informal (cuando el Propietario del Proyecto (PP) la acepta), o formal (cuando un Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) la revisa y la aprueba).
- Asegurarse de que toda la información relevante está incluida, pero en este momento limitar los detalles solo para la información de alto nivel. Se añadirán aspectos de detalle posteriormente, en el documento de Caso de Negocio y otros artefactos del proyecto.

Pasos (para el inicio de un proyecto)

1. Se redacta la Solicitud de Inicio de Proyecto.
2. La Solicitud de Inicio de Proyecto se envía para ser aprobada por el rol competente de la capa de Gobernanza o Rectora.
3. Una vez que la Solicitud de Inicio de Proyecto es aprobada, el proyecto se define con más detalle en el Caso de Negocio, a través de una descripción preliminar de alcance del proyecto que se desarrolla con más detalle en el Acta de Constitución del Proyecto.
4. El Proveedor de Soluciones (PS) designa el Director de Proyecto (DP) y el Equipo Central del Proyecto (ECP). El Director de Proyecto (DP) se designa normalmente después de que el Caso de Negocio está aprobado (o como muy tarde antes de completar el Acta de Constitución del Proyecto), mientras que el Equipo Central del Proyecto (ECP) se designa normalmente antes de la Reunión de Inicio de la Planificación.

El ciclo de vida de la Solicitud de Inicio de Proyecto termina con la creación del Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto. Toda la información incluida en la Solicitud de Inicio de Proyecto se copia, actualiza y desarrolla en esos dos documentos, que permanecerán “vivos” hasta el final del proyecto.

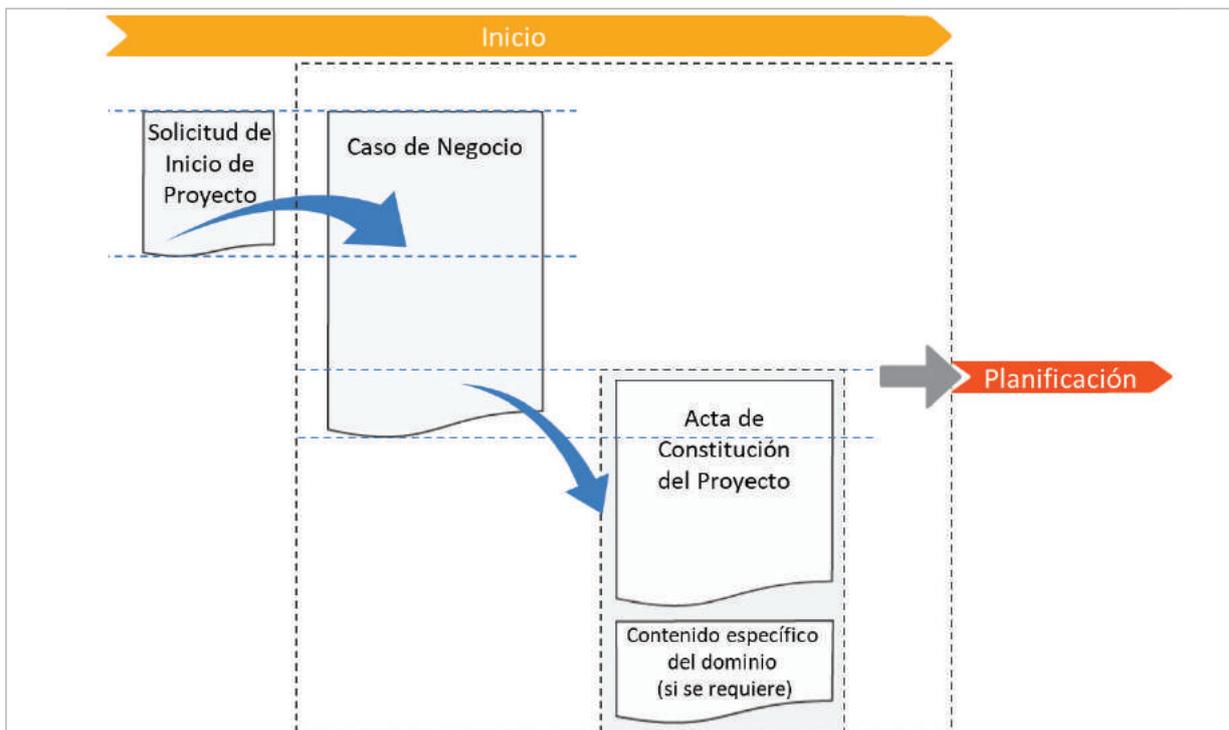


Figura 5.3 Relación entre los artefactos creados durante la Fase de Inicio

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Solicitud de Inicio de Proyecto	I	n.a. (no aplica)	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

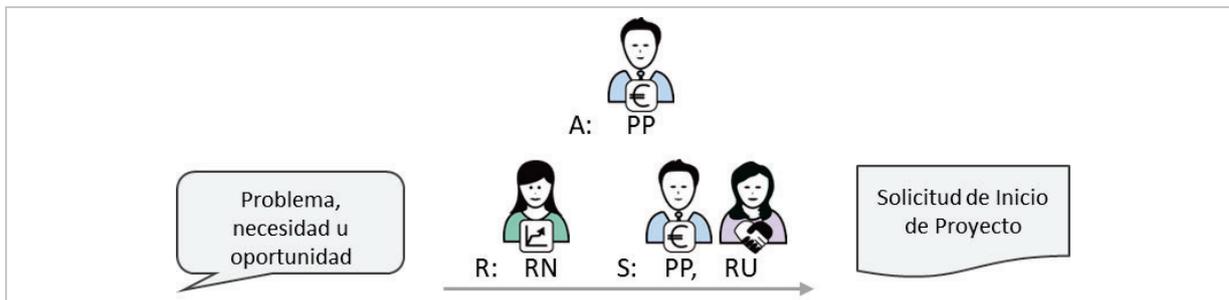


Figura 5.4 Entradas y roles principales de la Solicitud de Inicio de Proyecto

Salidas

- Solicitud de Inicio de Proyecto.

¿Plantilla PM²?



5.3 Caso de Negocio

El propósito del Caso de Negocio es mostrar el razonamiento que hay tras el proyecto, describir la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionar una justificación para la inversión en tiempo y recursos, y establecer las necesidades presupuestarias. Para proyectos estratégicos más grandes, el Caso de Negocio puede incluir también una evaluación de impacto y de riesgos, así como un análisis coste-beneficio más detallado.

El Caso de Negocio proporciona a los responsables de la toma de decisiones la información que necesitan para determinar si merece la pena llevar a cabo el proyecto. El Caso de Negocio es un documento vivo y, por lo tanto, debería ser re-examinado en los hitos críticos del proyecto. Se debe comprobar que los beneficios esperados aún pueden ser alcanzados, que los costes/plazos se siguen ajustando al presupuesto/cronograma, y que el proyecto aún es relevante para la organización y que debe continuar.

Participantes Clave	Descripción
Propietario del Proyecto (PP)	Responsable del Caso de Negocio.
Responsable de Negocio (RN)	Desarrolla el Caso de Negocio, apoyado por el Proveedor de Soluciones (PS) y el Director de Proyecto (DP) (si ya se ha designado).
Otras partes interesadas del proyecto	Consultadas para la definición del Caso de Negocio del proyecto.
Aprobador	El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) preliminar o el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) a más alto nivel.

Entradas

- Solicitud de Inicio de Proyecto.

Diretrizes

- Tener en cuenta que la forma y la profundidad de análisis requerido para este artefacto depende del nivel de inversión necesario para el proyecto.
- Considerar varias soluciones que satisfagan las necesidades del negocio y recomendar una de ellas.
- Describir el enfoque general de cómo será ejecutado el proyecto (estrategia de proyecto).
- Identificar criterios medibles que se usarán para determinar el éxito del proyecto.
- Para proyectos desarrollados bajo contrato (p. ej. como resultado de una adjudicación por concurso), crear el Caso de Negocio basado en la Oferta de Licitación, la respuesta recibida a dicha solicitud, y el contrato en sí mismo.

Pasos

1. El Responsable de Negocio (RN) redacta el Caso de Negocio basado en la información proporcionada en la Solicitud de Inicio de Proyecto. Los principales aspectos del proyecto que deben ser analizados y presentados son:
 - La justificación e impacto del proyecto.
 - El posicionamiento del proyecto en la estrategia global de la organización.
 - Una evaluación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Análisis DAFO) de varias soluciones, una de las cuales se propone para su implementación.
 - Un análisis coste-beneficio por cada solución identificada, con el detalle y extensión que sea requerido.
 - Las sinergias e interdependencias con otros proyectos e iniciativas.
 - Una hoja de ruta de alto nivel del proyecto, incluyendo los hitos principales.
2. El Propietario del Proyecto (PP) evalúa el Caso de Negocio y decide aprobarlo o rechazarlo.
3. El Propietario del Proyecto (PP) envía el Caso de Negocio al Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) para su aprobación institucional, en el caso de que sea necesaria.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Caso de Negocio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

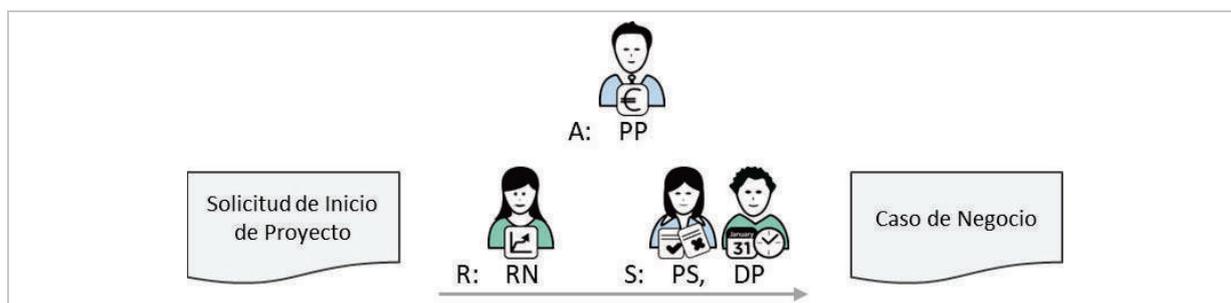


Figura 5.5 Entradas y roles principales del Caso de Negocio

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Beneficios	Caso de Negocio	Plan de Implementación en el Negocio	Informes de Proyecto	Lista de Control de Implementación en el Negocio	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Caso de Negocio.

¿Plantilla PM²?



5.4 Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto proporciona una base más detallada para la planificación del proyecto. Define los objetivos del proyecto (es decir, alcance, plazo, costes, calidad), los requisitos de alto nivel, los riesgos y restricciones, así como los hitos del proyecto y los entregables.

El Acta de Constitución del Proyecto es un elemento clave para su proceso de aprobación (junto con el Caso de Negocio). Incluye el *qué*, el *cómo* y el *cuándo* fundamentales del proyecto y proporciona la línea de base comparativa para medir el progreso del proyecto. Aunque el Acta de Constitución del Proyecto puede ser iniciada por el Responsable de Negocio (RN), en último término es responsabilidad del Director de Proyecto (DP) completarla y enviarla para su aprobación.

Participantes Clave	Descripción
Director del Proyecto (DP)	Desarrolla el Acta de Constitución del Proyecto. Debería ser apoyado por el Responsable de Negocio (RN) y el Proveedor de Soluciones (PS).
Propietario del Proyecto (PP)	Revisa el Acta de Constitución del Proyecto.
Órgano decisor	Un Comité de Dirección del Proyecto (CDP) preliminar o bien el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) es el responsable de firmar el Acta de Constitución del Proyecto.

Entradas

- Solicitud de Inicio de Proyecto.
- Caso de Negocio.

Directrices

- El Acta de Constitución del Proyecto debería ser breve para poder ser enviada lo antes posible a las partes interesadas del proyecto, y también para facilitar su revisión y comprensión.
- Evitar presentar requisitos detallados. Presentar sólo las características y necesidades de alto-nivel.
- Los requisitos detallados se pueden proporcionar en otros artefactos (p. ej. en un Documento de Requisitos), o en un anexo al Acta de Constitución del Proyecto durante la fase de planificación.
- Asegurar que se han tenido en cuenta los aportes de todas las partes interesadas que sea preciso considerar.
- Asegurar que, una vez que ha sido preparada, el Acta de Constitución del Proyecto es actualizada y distribuida siempre que sea preciso.

Pasos

1. El Responsable de Negocio (RN) consultará, en primer lugar, a las principales partes interesadas del proyecto y participará en la redacción del Acta de Constitución del Proyecto.
2. El Director de Proyecto (DP) es responsable de la entrega del documento.
3. Las principales partes interesadas del proyecto revisan el Acta de Constitución del Proyecto y el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) la acepta.
4. El Propietario del Proyecto (PP) envía el Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto al órgano pertinente para la toma de decisiones, para su aprobación adicional, si fuera necesario.
5. El órgano pertinente para la toma de decisiones evalúa el Acta de Constitución del Proyecto y la acepta o la rechaza.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Acta de Constitución del Proyecto	I	A	C	S	C	S	R	C

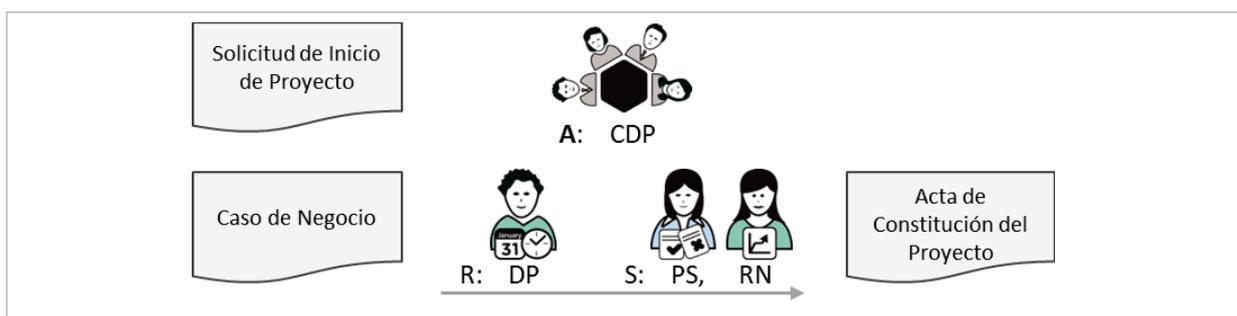


Figura 5.6 Entradas y roles principales del Acta de Constitución del Proyecto

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión del Alcance	Caso de Negocio	Plan de Trabajo del Proyecto	Informes de Solicitud de Cambios del Proyecto	Registros de Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Acta de Constitución del Proyecto.

¿Plantilla PM²?**5.5 Puerta de Fase: LpP (Listo para Planificación)**

Esta es la primera puerta de fase. Se recomienda la revisión y aprobación de la documentación hasta este punto antes de que el proyecto pueda continuar formalmente a la siguiente fase. El Director de Proyecto (DP) evalúa si el proyecto está listo para comenzar la Fase de Planificación, y busca la aprobación del Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto por parte del Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Si el Caso de Negocio o el Acta de Constitución de Proyecto no son aprobados, entonces el proyecto pasa directamente a la Fase de Cierre para la documentación de Lecciones Aprendidas y su archivo.

PM² proporciona una plantilla de Lista de Control de Puerta de Fase para cada una de ellas. El Director de Proyecto (DP) puede utilizar esta plantilla para orientar la revisión, junto con la validación de los objetivos específicos de esta fase.

Esta página queda en blanco intencionadamente

6 Fase de Planificación

La segunda fase de un proyecto PM² es la Fase de Planificación. Comienza con la Reunión de Inicio de la Planificación, y finaliza una vez que todos los planes del proyecto se han desarrollado y marcado sus líneas de base y se ha establecido un enfoque adecuado de gestión e implementación. La mayoría de los artefactos de un proyecto se crean durante la Fase de Planificación.

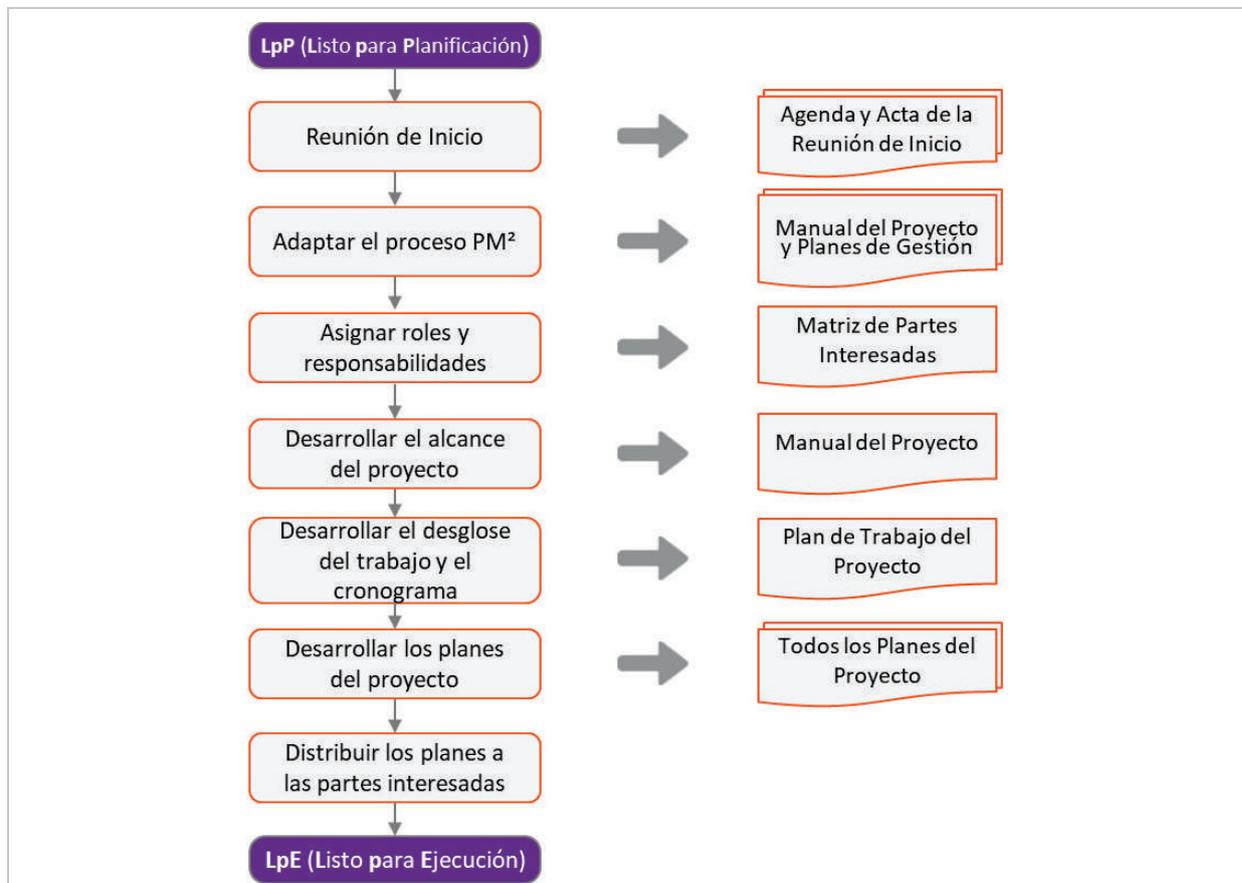


Figura 6.1 Actividades y principales entregables de la Fase de Planificación

Tipo de artefacto	Descripción
Planes de Gestión (estándar)	Definen los diversos procesos que se utilizarán (p. ej. para la Gestión de Riesgos). La Metodología PM ² proporciona plantillas de Planes de Gestión junto con pautas para adaptarlos y personalizarlos al contexto y las necesidades del proyecto.
Planes del Proyecto (específicos)	Estos planes son específicos del proyecto (p. ej. el Plan de Trabajo del Proyecto) y se crean de acuerdo con las necesidades del proyecto y el análisis y la experiencia del equipo. La Metodología PM ² proporciona plantillas y pautas para estos planes.
Otros (específicos de dominio)	Estos artefactos son específicos del dominio del proyecto (p. ej. modelos de sistema para proyectos de TI). La Metodología PM ² no proporciona plantillas para estos artefactos.



Figura 6.2 Artefactos de la Fase de Planificación

6.1 Reunión de Inicio de Planificación

La Fase de Planificación comienza con una Reunión de Inicio de Planificación oficial, cuyos objetivos son:

- Asegurar que todos entienden el alcance del proyecto.
- Aclarar las expectativas de todas las partes interesadas que son clave en el proyecto.
- Identificar los riesgos del proyecto.
- Discutir los planes del proyecto.

En esta etapa inicial, las experiencias pasadas, y especialmente las Lecciones Aprendidas de proyectos anteriores similares, ayudarán significativamente al equipo del proyecto.

Esta Reunión de Inicio de la Planificación debe prepararse y ejecutarse de manera efectiva, ya que es fundamental que se entiendan bien los objetivos del proyecto. La Metodología PM² proporciona plantillas para la Agenda de la Reunión y el Acta de la Reunión (AdR).

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Organiza la reunión.
Equipo Central del Proyecto (ECP) Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) Representantes de Usuarios (RU) Proveedor de Soluciones (PS) Propietario del Proyecto (PP) Responsable de Negocio (RN)	Participantes requeridos.
Asistente del Director de Proyecto (ADP) Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Se requiere su asistencia (si es parte del proyecto).
Otros roles del proyecto o partes interesadas	Participación opcional (si lo necesita el proyecto).

Entradas

- Caso de Negocio.
- Acta de Constitución del Proyecto.

Pasos

Antes de la Reunión de Inicio de la Planificación:

1. Planificar la reunión.
2. Redactar la Agenda de la Reunión indicando claramente los puntos a discutir.
3. Enviar la Agenda de la Reunión con suficiente antelación.
4. Asegurar la asistencia de los participantes requeridos.
5. Abordar cualquier necesidad logística y preparar la documentación que se vaya a facilitar.

Durante la Reunión de Inicio de la Planificación:

1. Realizar las presentaciones de los asistentes a la reunión.
2. Designar a una persona encargada de tomar notas de los elementos de acción identificados. Estos serán recogidos y enviados a los participantes después de la reunión.
3. Presentar a los participantes el Acta de Constitución del Proyecto para que comprendan su alcance.
4. Describir los objetivos, expectativas y actividades de la Fase de Planificación y discutir el cronograma de planificación.
5. Describir y debatir los roles y responsabilidades del proyecto.
6. Debatir el cronograma del proyecto.
7. Argumentar el enfoque general del proyecto. Esta discusión puede ser en forma de lluvia de ideas dentro de los límites establecidos por el Acta de Constitución del Proyecto.
8. Discutir los planes del proyecto necesarios para su ejecución. El conjunto final de planes del proyecto necesarios se documentará en el Manual del Proyecto.
9. Dialogar sobre los riesgos, limitaciones y suposiciones.
10. Presentar herramientas de apoyo al proyecto (con aportes de la Oficina de Soporte a Proyectos - OSP).
11. Prever tiempo para cualquier otro tema (preguntas y respuestas).
12. Resumir la discusión (decisiones, acciones y riesgos).

13. Comunicar los siguientes pasos.

Después de la Reunión de Inicio de la Planificación:

1. Distribuir el Acta de la Reunión (AdR) a las partes interesadas apropiadas (según se identifica en el Acta de Constitución del Proyecto) lo antes posible (a lo largo de los dos días hábiles siguientes se considera una buena práctica).
2. El Acta de la Reunión (AdR) debe incluir un resumen de las incidencias planteadas del proyecto, los riesgos identificados, las decisiones tomadas y los cambios propuestos. Tener en cuenta que las incidencias, riesgos, decisiones y cambios en el proyecto también deben registrarse en los registros correspondientes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de la Planificación	I	A	C	S	C	C	R	C

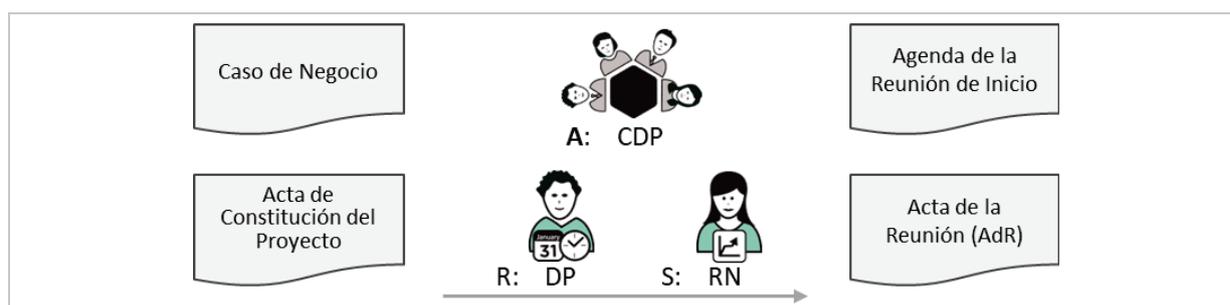


Figura 6.3 Entradas/salidas y roles principales de la Reunión de Inicio de la Planificación

Salidas

- Agenda de la Reunión de Inicio de Planificación.
- Acta de la Reunión (AdR).

¿Plantilla PM²?

6.2 Manual del Proyecto

El Manual del Proyecto resume los objetivos del proyecto y documenta el enfoque seleccionado para lograrlos. Documenta los Factores Críticos de Éxito (FCE), define los procesos clave de control, la resolución de conflictos y el procedimiento de elevación (del conflicto a una autoridad superior), las políticas y reglas, y el enfoque del proyecto.

El Manual del Proyecto también documenta los roles de gobernanza del proyecto y sus responsabilidades, y define los planes necesarios para su gestión, así como cualquier decisión de adaptación de la metodología. Los objetivos y el alcance del proyecto (que se encuentran en los documentos de la Fase de Inicio) son entradas clave para este artefacto.

El Manual del Proyecto es un documento de referencia importante para todos los miembros y partes interesadas del proyecto y, junto con el Plan de Trabajo del Proyecto, es la base sobre la cual se gestiona y ejecuta el proyecto.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Manual del Proyecto.
Responsable de Negocio (RN)	Involucrado en definir los elementos clave del documento.
Otras partes interesadas del proyecto	Revisan el Manual del Proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Consultado durante el desarrollo del documento.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Acta de la Reunión (AdR) de Inicio de la Planificación.

Directrices

- Usar las notas de la Reunión de Inicio de la Planificación como base para definir el Manual del Proyecto.
- El Manual del Proyecto debe mantenerse actualizado durante toda la vida del mismo.
- Todos los Planes de Gestión de Proyecto deben considerarse parte del Manual del Proyecto.
- Durante la Fase de Cierre, el Manual del Proyecto es un punto de referencia importante para la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto y debe archivar adecuadamente.

Pasos

1. Buscar documentación de proyectos similares e identificar posibles componentes reutilizables; esto podría reducir el esfuerzo, el coste y el tiempo requeridos.
2. Resumir los objetivos del proyecto, las dependencias, las restricciones, los supuestos y enumerar las partes interesadas.
3. Identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) y definir los objetivos de gestión más importantes del proyecto.
4. Debatir la posible/necesaria personalización y/o la adaptación de la Metodología PM².
5. Describir el enfoque de entrega seleccionado y su ciclo de vida (incluyendo etapas específicas para el proyecto).
6. Definir las reglas específicas de gestión del proyecto que se aplicarán (acordar las *reglas de conducta* que facilitarán su mejor gestión y ejecución).
7. Definir un procedimiento de resolución y escalado de conflictos para el proyecto.
8. Destacar los principales procesos de control del proyecto, tales como la gestión de cambios/riesgos/calidad.
9. Definir el sistema de seguimiento del progreso que haya sido seleccionado y el enfoque de los informes. Determinar qué artefactos del proyecto (planes y otros documentos) son necesarios.
10. Documentar los roles involucrados en el proyecto junto con sus respectivas responsabilidades.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Manual del Proyecto	I	I	A	S	C	I	R	C

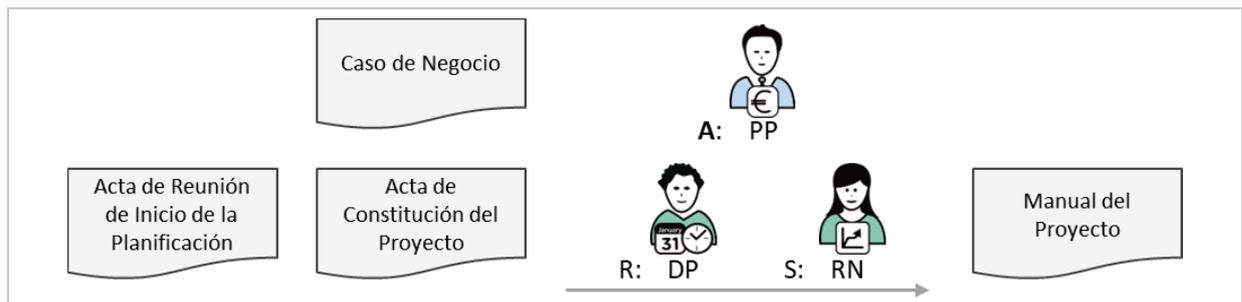


Figura 6.4 Entradas y roles principales del Manual del Proyecto.

Salidas

- Manual del Proyecto.

¿Plantilla PM²?



6.2.1 Roles y Responsabilidades del Proyecto

El objetivo principal de la sección de Roles y Responsabilidades del Proyecto, contenida en el Manual del Proyecto, es documentar sus roles y responsabilidades. Cualquier desviación de las funciones y responsabilidades estándar de la Metodología PM² debe estar justificada y documentada, y cualquier otra nueva función definida y sus responsabilidades claramente descritas. En base a esto, la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto se puede adaptar cuando sea necesario, y nombrar a las personas asignadas a todos los roles del proyecto (la información preliminar se toma del Acta de Constitución del Proyecto).

6.2.2 Planes de Gestión de Proyecto

La Metodología PM² sugiere varios Planes de Gestión de Proyecto (artefactos) que describen los diversos procesos de gestión del proyecto. Estos planes identifican cómo una organización gestiona procesos relativamente estándar. Estos planes son los siguientes:

1. Plan de Gestión de Requisitos.
2. Plan de Gestión de Cambios del Proyecto.
3. Plan de Gestión de Riesgos.
4. Plan de Gestión de Calidad.
5. Plan de Gestión de Incidencias.
6. Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Dependiendo de la organización y del proyecto, se pueden requerir diferentes niveles de detalle de documentación. Cuando sea suficiente, se puede proporcionar una breve definición de cada proceso o plan de gestión en el Manual del Proyecto. Cuando sea necesaria una descripción más extensa y detallada, se pueden establecer planes de gestión separados basados en las plantillas y directrices que proporciona la Metodología PM².

6.2.3 Planes Específicos de Proyecto

La Metodología PM² define un conjunto de planes de proyecto recomendados, que se pueden usar para cualquier tipo de proyecto, y proporciona plantillas y pautas para cada uno. Sin embargo, en contraste con los Planes de Gestión estándar, que solo requieren una ligera personalización y adaptación, los Planes Específicos de Proyecto generalmente requieren más esfuerzo, porque su contenido es específico para el proyecto.

El nivel óptimo de detalle incluido en los Planes Específicos de Proyecto depende del tipo, el tamaño y la complejidad del proyecto, el contexto y el entorno de gestión del proyecto, y la experiencia y las competencias del equipo.

Todos los Planes Específicos de Proyecto que se usarán deben figurar en el Manual del Proyecto.

6.2.4 Artefactos Específicos de Dominio

Estos planes son específicos del dominio del proyecto (p. ej. el tipo de proyecto) y muy a menudo son una parte integral de la planificación y de la documentación general del proyecto. La Metodología PM² no proporciona plantillas para estos casos.

Sin embargo, estos artefactos también deben identificarse y enumerarse en el Manual del Proyecto, ya que son parte de los entregables de la Fase de Planificación. Ejemplos de artefactos específicos de dominio incluyen: diseños de sistemas (para proyectos de TI), diseños arquitectónicos (para proyectos de renovación/mudanza) y leyes/políticas (para proyectos de políticas).

6.2.5 Otros

Procedimiento de elevación (a una autoridad superior): Se debe definir (y adaptar) un procedimiento de elevación y tolerancias en el Manual del Proyecto. Los planes de gestión deben hacer referencia a este procedimiento para garantizar que se aplica un enfoque coherente.

El propósito del procedimiento de elevación es proporcionar una forma acordada y efectiva para escalar problemas y decisiones cuando sea necesario. Por ejemplo, documenta cuán importantes deben ser los problemas que pueden plantearse a un nivel superior de gestión para su resolución. Esto asegura que el nivel apropiado de gestión esté involucrado (o al menos informado) si un problema no puede resolverse en un nivel inferior.

Recursos necesarios: El Manual del Proyecto también debe definir cómo se utilizarán los recursos (personas y equipos) asignados al proyecto para servir de la mejor manera posible a los intereses del proyecto.

A medida que el trabajo a realizar se vuelve más claro, las habilidades necesarias para realizar el trabajo también deberán registrarse en el Manual del Proyecto. Se puede anejar un Plan de Formación al Manual del Proyecto si el personal necesita capacitación en habilidades que hacen falta. Si fuera necesario contratar a más personas con estas habilidades, el proceso de contratación debe describirse en la misma sección del Manual del Proyecto. Finalmente, la forma en que se liberarán los recursos al final del proyecto (o cuando su trabajo se haya completado) también debe formalizarse aquí.

6.3 Matriz de Partes Interesadas del Proyecto

La Matriz de Partes Interesadas del Proyecto enumera todas las partes interesadas (clave) del proyecto, y sus datos de contacto, y establece claramente su(s) función(es) en el proyecto. También puede incluir una clasificación o categorización de cada parte interesada. La información descrita en la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto debe adaptarse a las necesidades de cada proyecto.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.
Responsable de Negocio (RN)	Ayuda al Director de Proyecto (DP), particularmente con la identificación de las partes interesadas relacionadas con el cliente.
Otras partes interesadas del proyecto	Consultadas sobre de la identificación de partes interesadas.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Acta de la Reunión (AdR) de Inicio de la Planificación.

Directrices

La Metodología PM² proporciona una plantilla de Matriz de Partes Interesadas del Proyecto. La plantilla incluye los roles estándar de proyecto organizados en los siguientes grupos:

- Equipos — p. ej. Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Roles — p. ej. Propietario del Proyecto (PP), Proveedor de Soluciones (PS), Representantes de Usuarios (RU).
- Soporte — p. ej. Oficina de Soporte a Proyectos (OSP), Adjunto al Director de Proyecto (ADP).
- Funciones operativas o específicas de dominio — p. ej. usuario, arquitecto funcional, analista.

Nota: Se debe prestar especial cuidado de respetar todas las regulaciones aplicables sobre derechos de privacidad y datos personales al crear y utilizar la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.

Pasos

1. Utilizando la estructura organizativa del proyecto, identificar a todos los que tendrán un rol en el proyecto.
2. Asignar a cada persona un rol específico para toda la duración del proyecto, basado en los Roles y Responsabilidades estándar de la Metodología PM².

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Matriz	I	I	A	S	C	I	R	C

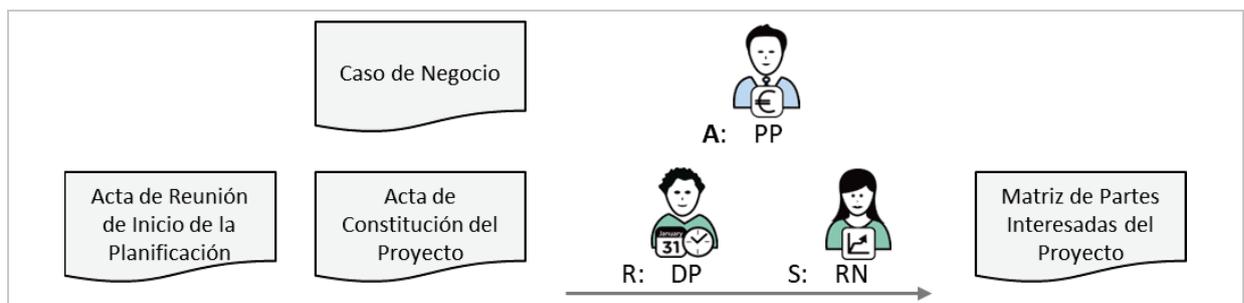


Figura 6.5 Entradas y roles principales de la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Partes Interesadas	Caso de Negocio Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Externalización Plan de Gestión de las Comunicaciones	Informes del Proyecto	Registros del Proyecto Lista de Control de Partes Interesadas	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.

¿Plantilla PM²?



6.4 Plan de Trabajo del Proyecto

El Plan de Trabajo del Proyecto elabora aún más el alcance del proyecto e identifica y organiza el trabajo y los entregables necesarios para lograr los objetivos del proyecto. Establece una base sobre la cual estimar la duración del proyecto, calcular los recursos requeridos y programar el trabajo. Una vez que se programan las tareas, el Plan de Trabajo del Proyecto se utiliza como base para dar seguimiento al progreso y controlar el proyecto. El Plan de Trabajo del Proyecto debe ser la línea de base, pero también debe mantenerse actualizado durante la vida del proyecto, y recoger todo el trabajo relacionado con éste tal como se identificó durante la fase de planificación o surgió durante la fase de ejecución (p. ej. riesgos, incidencias, acciones correctivas, etc.)

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Coordina todas las actividades en el desarrollo del Plan de Trabajo del Proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Asiste al Director de Proyecto (DP).
Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Puede proporcionar asesoramiento técnico (p. ej. para la preparación del cronograma).

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.

Pasos

El Plan de Trabajo del Proyecto se compone de tres elementos:

1. Desarrollar el **Desglose del Trabajo**: Se proporciona un desglose jerárquico (subdivisión) de todo el trabajo que debe realizarse para satisfacer las necesidades del cliente. Esbozar las tareas permite realizar una estimación de sus requisitos de esfuerzo y coste.
2. Desarrollar las **Estimaciones de Recursos y Costes**: Se describen las expectativas de los recursos necesarios y el tiempo requerido para completar cada tarea del proyecto, dentro de las limitaciones de la disponibilidad de recursos y capacidades. Las estimaciones de esfuerzo y duración se utilizan para crear el cronograma y el presupuesto del proyecto.
3. Desarrollar el **Cronograma del Proyecto**: Se identifican las dependencias entre las tareas, marcando sus fechas de inicio y finalización, que luego se utilizan para establecer la duración total del proyecto.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Trabajo del Proyecto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

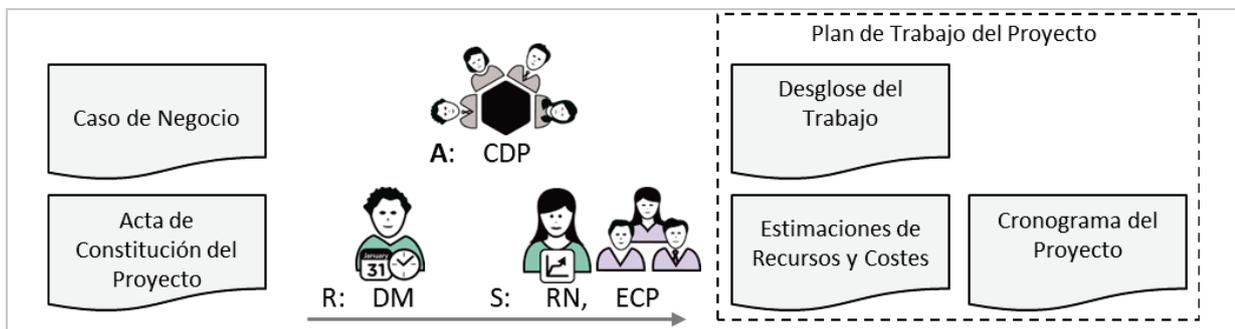


Figura 6.6 Entradas y roles principales del Plan del Trabajo del Proyecto

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Programación y Gestión de Gastos	Caso de Negocio Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Trabajo del Proyecto (Desglose del Trabajo, Esfuerzo y Gasto, Cronograma)	Informes del Proyecto	Plan de Trabajo del Proyecto Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Trabajo del Proyecto.

¿Plantilla PM²?



6.4.1 Desglose del Trabajo

El objetivo de esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto es dividir el proyecto en componentes más pequeños y manejables, como entregables, paquetes de trabajo, actividades y tareas. El desglose tiene múltiples niveles, cada uno con entregables y trabajos progresivamente más detallados. En conjunto, éstos definen los resultados del proyecto y el trabajo involucrado en su producción (ver Apéndice C).

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Requisitos del proyecto.

Salidas

- Desglose de Trabajo (parte del Plan de Trabajo del Proyecto).

6.4.2 Estimación de Esfuerzo y Costes

El objetivo de esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto es estimar el esfuerzo necesario para cada tarea del proyecto identificada en el Desglose del Trabajo en función de la disponibilidad de recursos y las capacidades. Después de asignar una tarea a un recurso (o a un perfil de recurso), también es posible calcular su coste. Las estimaciones serán una entrada para la creación del cronograma (ver Apéndice C).

Entradas

- Plan de Trabajo del Proyecto (Desglose del Trabajo).

Salidas

- Estimación de Esfuerzo y Costes (parte del Plan de Trabajo del Proyecto).

6.4.3 Cronograma del Proyecto

El objetivo de esta sección del Plan de Trabajo del Proyecto es documentar las dependencias entre tareas, determinar sus fechas de inicio y finalización y calcular la duración total del proyecto. La programación detallada se puede hacer para todo el proyecto por adelantado o, alternativamente, se puede elaborar (con el detalle adecuado) solo para algunas partes iniciales de la Fase de Ejecución, y luego se puede desarrollar progresivamente con todo detalle. El Director de Proyecto (DP) usa el cronograma para autorizar, coordinar y aceptar el trabajo del proyecto, y para dar seguimiento al progreso general (ver Apéndice C).

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto (Desglose del Trabajo, Estimación de Esfuerzo y Costes).

Salidas

- Cronograma del Proyecto (parte del Plan de Trabajo del Proyecto).

6.5 Plan de Externalización

El Plan de Externalización define el *qué* y *cómo* para cualquier producto o servicio externalizado. Describe el alcance de los productos y/o servicios que se compararán o contratarán, identifica las estrategias de subcontratación que se utilizarán y define las responsabilidades relevantes para el ciclo de vida completo de la subcontratación. El plan debe cumplir con las reglas y procedimientos internos de la organización.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Preparar el Plan de Externalización.
Proveedor de Soluciones (PS)	Revisar el plan.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Reglas y procedimientos internos de adquisición/licitación de la organización.

Pasos

1. Identificar los entregables y las actividades que deben subcontratarse, junto con el plazo dentro del cual debe llevarse a cabo la subcontratación.
2. Decidir quién puede interactuar con los contratistas y quién es responsable de firmar el contrato. Tener en cuenta que puede haber reglas a seguir, a nivel de organización, sobre la contratación.
3. Enumerar los criterios de evaluación para la selección de los contratistas. Esto asegura que un contratista sea seleccionado en base a criterios preestablecidos y que ninguna persona o grupo influya en la decisión. Los criterios pueden incluir lo siguiente: capacidad, experiencia previa en proyectos similares, o cualquier otro elemento relevante.
4. Identificar cualquier restricción que pueda afectar al proceso de subcontratación (los acuerdos preexistentes de una organización o los proveedores establecidos pueden obligar a que el equipo del proyecto trabaje con proveedores o contratistas específicos).
5. Identificar los métodos por los cuales se pueden obtener nuevos productos (es decir, alquiler/compra, proceso de licitación). Factores como los condicionantes de tiempo/capacidad también pueden influir en la elección del método.
6. Identificar a las personas dentro de la organización que deben aprobar las compras.
7. Establecer un cronograma de actividades y entregas contratadas. Esto asegurará que el contratista se comprometa a tener recursos disponibles para cumplir con el programa previamente acordado.
8. Identificar cualquier documentación entregable esperada de los contratistas (p. ej. manuales, etc.).

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I

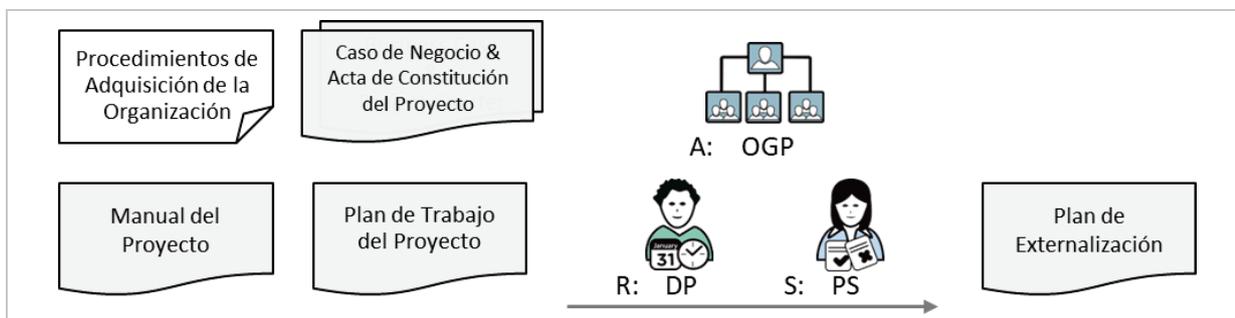


Figura 6.7 Entradas y roles principales del Plan de Externalización

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Externalización	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Externalización	Informes del Proyecto	Plantillas del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Externalización.

¿Plantilla PM²?



6.6 Plan de Aceptación de Entregables

La planificación de la aceptación de entregables persigue aumentar la probabilidad de que los entregables sean aceptados por el cliente y que los recursos implicados en la aceptación se utilicen de manera eficiente.

El Plan de Aceptación de Entregables documenta los criterios y el enfoque acordados para la aceptación de entregables. También documenta las responsabilidades pertinentes, incluidas todas las actividades y el esfuerzo requerido, así como los requisitos de tiempo y capacidad para que el cliente pueda aceptar formalmente los entregables del proyecto en función de criterios objetivos y plazos predefinidos.

Participantes Clave	Descripción
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Aprueba el Plan de Aceptación de Entregables.
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Aceptación de Entregables. Puede recibir soporte de otros roles como Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP), Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) y otras partes interesadas del proyecto.
Responsable de Negocio (RN)	Revisa y valida los requisitos de aceptación de entregables, actividades y medidas asociadas.

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto y Documentos de Requisitos
- Manual del Proyecto
- Plan de Trabajo del Proyecto
- Plan de Gestión de Requisitos
- Plan de Gestión de Calidad

Directrices

- Asegurarse de que no haya duplicación de la información contenida en otros planes (el Plan de Gestión de Requisitos, el Plan de Gestión de Calidad, etc.). Alinear el proceso de aceptación de entregables con las actividades de validación de requisitos, así como con otras actividades de prueba y control de calidad.
- Asegurarse de que se tengan en cuenta todos los entregables del proyecto, incluido cualquier material de apoyo (manuales de usuario, etc.).
- Tener en cuenta que las actividades de aceptación de entregables pueden no ocurrir (solo) al final de la Fase de Ejecución, sino que siguen el cronograma de entrega del proyecto.
- Incluir las actividades de aceptación de entregables (y los recursos necesarios) en el Plan de Trabajo del Proyecto.
- Las directrices establecidas en la plantilla del Plan de Aceptación de Entregables se pueden utilizar para ayudar a adaptar un proceso de aceptación de entregables para cualquier proyecto dado.

Pasos

1. Definir el enfoque y el cronograma de aceptación general, así como las herramientas a usar.
2. Definir los criterios de aceptación y las tolerancias para los entregables del proyecto y definir las actividades necesarias para lograr su validación.
3. Definir el proceso y el cronograma para gestionar la no aceptación (o aceptación parcial).
4. Definir el nivel de formalidad del proceso de aceptación (p. ej. si se requiere un Documento de Aceptación de Entregables firmado, etc.).
5. Definir funciones y responsabilidades claras para la aceptación de cada entregable:
 - Determinar quién es responsable de las actividades que conducen a la aceptación de la entrega.
 - Determinar quién es responsable de proporcionar los recursos necesarios.
 - Identificar a las partes interesadas que validarán la entrega y definir el conocimiento y las habilidades específicas que requieren.
 - Identificar a la persona/grupo responsable de la aceptación final de la entrega.
6. Adaptar la Lista de Control de Aceptación de Entregables según las actividades de aceptación definidas.
7. Para trabajo subcontratado, el proceso de Aceptación de Entregables se documenta en el contrato.
8. Asegurar que el Plan de Aceptación de Entregables sea comunicado a las partes interesadas relevantes del proyecto.

RAM/RASCI	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Aceptación de Entregables	I	A	C	S	I	C	R	C

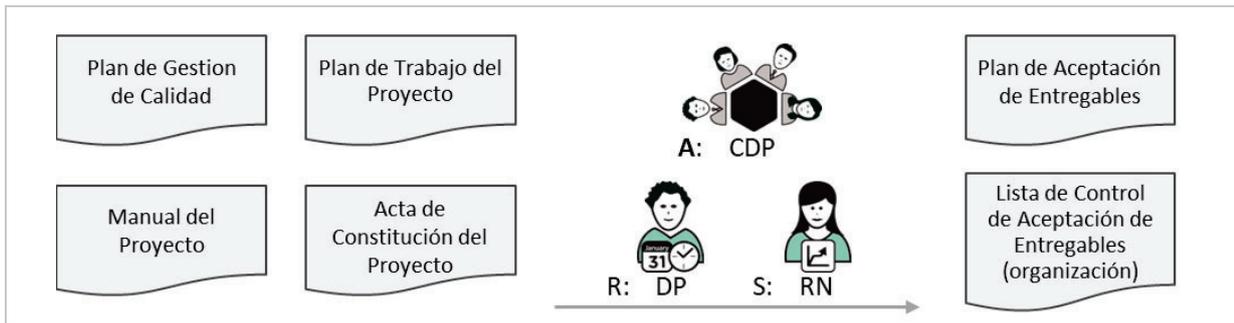


Figura 6.8: Entradas y roles principales del Plan de Aceptación de Entregables

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Aceptación de Entregables	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Aceptación de Entregables	Documento de Aceptación de Entregables	Lista de Control de Aceptación Entregables Registro de Decisiones	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Aceptación de Entregables.
- Lista de Control de Aceptación de Entregables.

¿Plantilla PM²?

-
-

6.7 Plan de Transición

El Plan de Transición define los objetivos, requisitos previos, actividades y responsabilidades asociadas con el paso del estado anterior (pre-proyecto) al nuevo (post-proyecto). Trata de minimizar el impacto de cualquier interrupción en el negocio durante el período de transición y facilitar la puesta en marcha de los entregables de manera fluida y adecuada, permitiendo su uso eficiente y sin problemas serios de transición.

Una transición exitosa es un requisito previo importante para lograr los beneficios planificados del proyecto. Todas las actividades de transición forman parte del Plan de Trabajo del Proyecto y se programan y controlan como parte del proyecto general.

Participantes Clave	Descripción
Director del Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Transición.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Consultados durante la preparación del plan.
Otras partes interesadas	Revisan y aprueban el Plan de Transición.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Cambios de Proyecto.
- Plan de Implementación en el Negocio.

Pasos

1. Identificar los roles y responsabilidades vinculados a todos los aspectos del proceso de transición.
2. Documentar lo que debe estar completado antes de que la transición pueda comenzar y finalizar.
3. Determinar si es necesario realizar cambios en los entornos físicos (o virtuales) en los que se pondrán en marcha los entregables del proyecto.
4. Identificar posibles interrupciones en el negocio y asegurarse de que se comuniquen a todas las partes interesadas de manera oportuna.
5. Determinar la coordinación.
6. Determinar las necesidades entre varias partes interesadas (p. ej. clientes, usuarios, etc.).
7. Asegurar que las necesidades de soporte operativo y mantenimiento están definidas.
8. Definir y programar la transferencia de responsabilidad de los entregables del Proveedor de Soluciones (PS) al Propietario del Proyecto (PP).
9. Asegurar que se planifica un anuncio formal del inicio y el final de la transición.
10. Incluir todas las actividades de transición en el Plan de Trabajo del Proyecto.
11. Asegurar que las partes interesadas relevantes del proyecto son informadas del Plan de Transición.

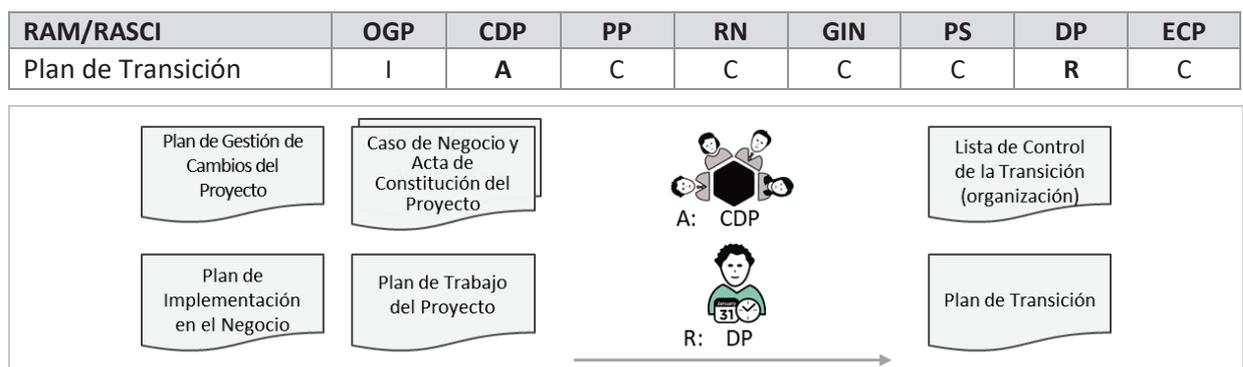


Figura 6.9 Entradas y roles principales del Plan de Transición

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Transición	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Implementación en el Negocio Plan de Transición Plan de Trabajo del Proyecto	Informes del Proyecto	Listas de Control de la Transición y de Implementación en el Negocio	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Transición.
- Lista de Control de Transición.

¿Plantilla PM²?

-
-

6.8 Plan de Implementación en el Negocio

El Plan de Implementación en el Negocio tiene como objetivo aumentar la probabilidad de lograr los resultados y beneficios deseados del proyecto. Documenta una evaluación del impacto del proyecto en los procesos, la cultura y las personas de la organización y describe las actividades de gestión del cambio y comunicaciones que deben llevarse a cabo para garantizar que los entregables del proyecto se integren de manera efectiva en el entorno de la organización.

Dependiendo de la organización, las actividades de implementación en el negocio se pueden realizar como parte del mismo proyecto o como un proyecto separado. Estas actividades forman parte del Plan de Trabajo del Proyecto y se programan y controlan como parte del proyecto general.

Participantes Clave	Descripción
Responsable de Negocio (RN)	Prepara el Plan de Implementación en el Negocio.
Director de Proyecto (DP)	Asiste al Responsable de Negocio (RN). Actualiza el Plan de Trabajo del Proyecto para incluir todas las actividades de implementación en el negocio que se encuentran dentro del alcance y el marco temporal del proyecto.
Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) y otras partes interesadas del proyecto	Consultados durante el análisis de impacto e involucrados en las actividades de implementación en el negocio.
Propietario del Proyecto (PP)	Revisa y aprueba el Plan de Implementación en el Negocio.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto y Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Transición.
- Plan de Gestión de Calidad.

Pasos

1. Comprender los estados previos y posteriores al proyecto y analizar el impacto del proyecto en los procesos, las personas y la cultura de la organización.
2. Planificar cualquier rediseño o actualización de los procesos afectados en el negocio.
3. Marcar una estrategia de comunicación y definir las actividades necesarias de gestión del cambio.
4. Identificar las posibles fuentes de resistencia a los cambios deseados, analizar la actitud de las partes interesadas clave y planificar su participación en las actividades de gestión del cambio.
5. Determinar las necesidades de formación de las personas en la organización.
6. Incluir todas las actividades de implementación en el negocio relacionadas con el proyecto en el Plan de Trabajo del Proyecto general.
7. Identificar las actividades de implementación del cambio (y del mantenimiento del cambio) que realizará la organización después de que finalice el proyecto, posiblemente como futuros proyectos subsiguientes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I

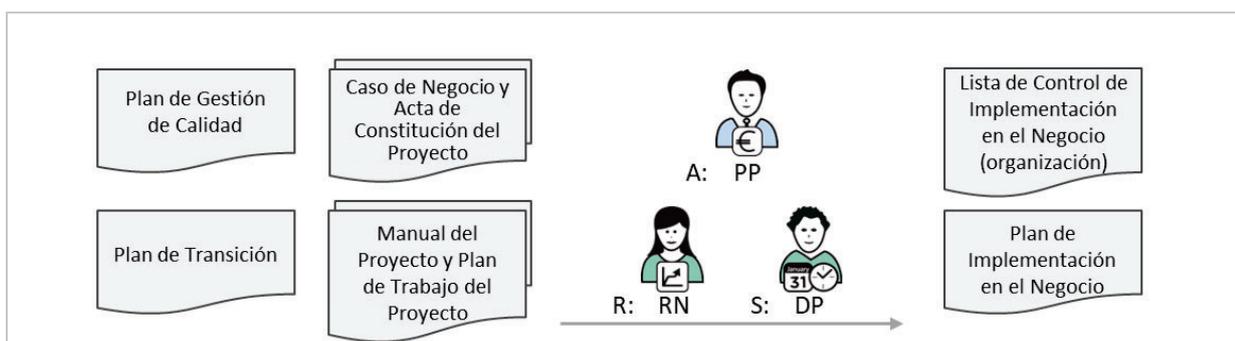


Figura 6.10 Entradas y roles principales del Plan de Implementación en el Negocio

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Implementación	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Implementación en el Negocio Plan de Transición Plan de Trabajo del Proyecto	Informes del Proyecto	Lista de Control de la Transición Lista de Control de la Implementación en el Negocio	Informe de Fin de Proyecto (Recomendaciones Post-Proyecto)

Salidas

- Plan de Implementación en el Negocio.
- Lista de Control de Implementación en el Negocio.

¿Plantilla PM²?

-
-

6.9 Puerta de Fase: LpE (Listo para Ejecución)

Esta es la segunda puerta de fase. Se recomienda una revisión y aprobación de la documentación hasta este punto antes de que el proyecto pueda pasar formalmente a la siguiente fase. El Director de Proyecto (DP) utiliza los resultados de la Fase de Planificación para evaluar si se han alcanzado los objetivos de esta fase, y solicita entonces la aprobación del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) para pasar a la Fase de Ejecución.

Si se identifican desviaciones importantes del Caso de Negocio aprobado y/o del Acta de Constitución del Proyecto, entonces el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) debe recibir una aprobación adicional del Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) antes de que el proyecto pueda pasar a la Fase de Ejecución.

PM² proporciona una plantilla de Lista de Control de Salida de Fase para cada fase que el Director de Proyecto (DP) puede usar para guiar la evaluación, junto con una revisión de los objetivos específicos de la fase.

Esta página queda en blanco intencionadamente

7 Fase de Ejecución

La tercera fase de un proyecto PM² es la Fase de Ejecución. Durante esta fase se generan los entregables del proyecto y la organización solicitante se prepara para su adopción. La Fase de Ejecución comienza con una Reunión de Inicio y termina con la aceptación (definitiva o provisional, según el Plan de Aceptación de Entregables) por parte del solicitante.

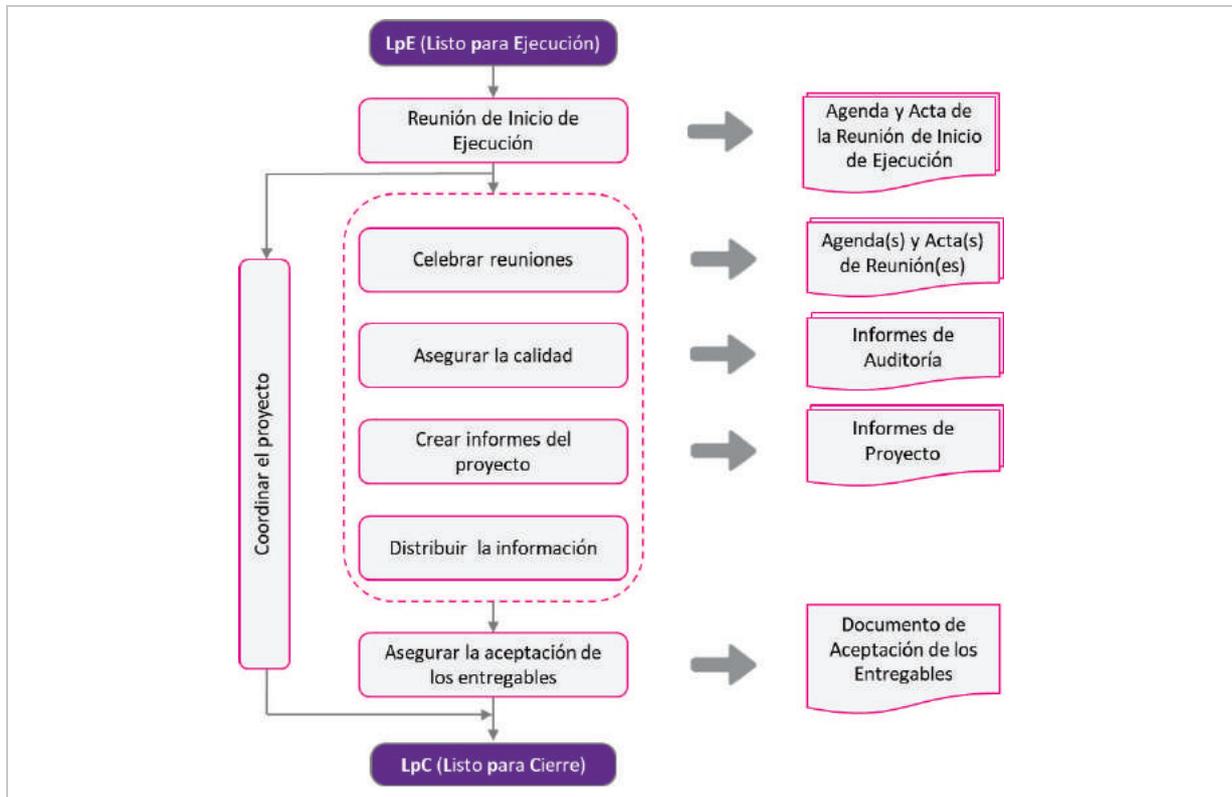


Figura 7.1 Actividades y principales salidas de la Fase de Ejecución.



Figura 7.2 Artefactos de la Fase de Ejecución

7.1 Reunión de Inicio de Ejecución

La Fase de Ejecución comienza con la Reunión de Inicio de Ejecución. Esta reunión asegura que todo el Equipo de Proyecto es consciente de los elementos clave y las reglas del proyecto.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Organiza la reunión.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Participantes requeridos.
Adjunto al Director de Proyecto (ADP) y Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Asistencia requerida (si son parte del proyecto).
Otros roles o partes interesadas del proyecto	Participación opcional (si lo necesita el proyecto).

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Todos los planes y registros del proyecto.
- Documentos de requisitos.

Pasos

Antes de la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Planificar la reunión.
2. Preparar la Agenda de la Reunión indicando claramente los principales puntos a discutir.
3. Enviar la Agenda de la Reunión con suficiente antelación.
4. Asegurar la asistencia de los participantes requeridos.

Durante la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Designar una persona encargada de redactar el Acta de la Reunión (AdR), incluyendo los puntos de actuación.
2. Presentar el Manual del Proyecto y el Plan de Trabajo del Proyecto con el apropiado nivel de detalle.
3. Presentar el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
4. Acordar el proceso de resolución de conflictos y presentar el procedimiento de elevación.
5. Presentar la Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.
6. Presentar los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión de Incidencias y Gestión de Cambios del Proyecto, así como las actividades de Aseguramiento y Control de Calidad.
7. Dejar claras las expectativas del Equipo Central del Proyecto (ECP).
8. Acordar las reglas básicas del equipo.

Después de la Reunión de Inicio de Ejecución:

1. Enviar el Acta de la Reunión (AdR) a las partes interesadas pertinentes. El acta debe incluir un resumen de las incidencias planteadas, los riesgos identificados, las decisiones adoptadas y los cambios propuestos en el proyecto. Las incidencias, los riesgos, las decisiones y los cambios del proyecto también deben registrarse en los registros pertinentes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Ejecución	I	A	C	S/C	C	C	R	C

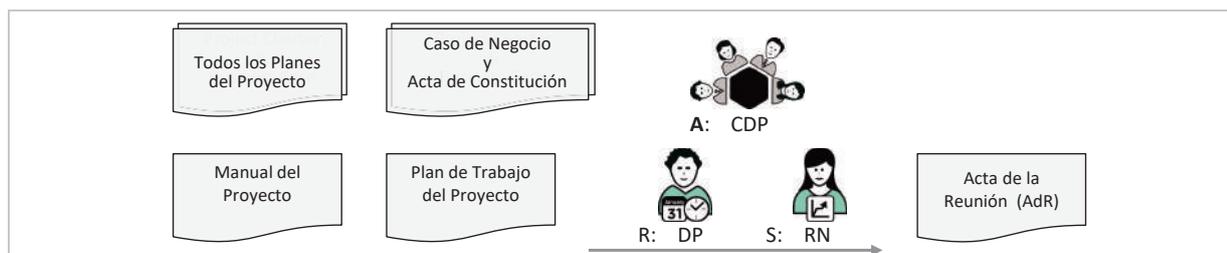


Figura 7.3 Entradas/salidas y roles principales de la Reunión de Inicio de Ejecución

Salidas

- Acta de la Reunión (AdR).

¿Plantilla PM²?



7.2 Coordinación del Proyecto

El objetivo de la coordinación del proyecto es facilitar el progreso del mismo mediante el suministro continuo de información al Equipo Central del Proyecto (ECP) y apoyar la realización del trabajo asignado.

La coordinación del proyecto incluye la asignación de recursos a las actividades, la realización de controles de calidad periódicos de los resultados intermedios, el mantenimiento de una comunicación permanente con todos los miembros del equipo y de la involucración de todos los participantes en el proyecto motivándolos mediante el liderazgo, las negociaciones, la resolución de conflictos y la aplicación de técnicas adecuadas de gestión de Recursos Humanos.

Participantes clave	Descripción
Director de proyecto (DP)	Coordina todas las actividades del proyecto.
Adjunto al Director de Proyecto (ADP)	Asiste al Director de Proyecto (DP).
Responsable de Negocio (RN)	Puede apoyar (o contribuir a) la coordinación del proyecto dependiendo del contexto del mismo.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Nota: La coordinación del proyecto comienza oficialmente con el inicio del proyecto y termina con su cierre. Sin embargo, la intensidad de la coordinación del proyecto alcanza su máximo durante la Fase de Ejecución.

Pasos

1. Administrar y dirigir las actividades y las partes interesadas del proyecto.
2. Asignar tareas al Equipo Central del Proyecto (ECP) y coordinar su ejecución según el Plan de Trabajo del Proyecto.
3. Proporcionar información al Equipo Central del Proyecto (ECP) según sea necesario para el progreso del proyecto.
4. Verificar la finalización de las tareas y aceptar los entregables intermedios del trabajo de acuerdo con los criterios de aceptación predefinidos.
5. Proporcionar liderazgo y motivar al equipo del proyecto.
6. Gestionar las dinámicas del equipo de proyecto.
7. Utilizar las negociaciones, la resolución de conflictos y las técnicas de gestión de personas para garantizar una colaboración fluida entre los miembros del equipo y un progreso efectivo del trabajo del proyecto.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Coordinación del Proyecto	I	I	A	S	I	I	R	I

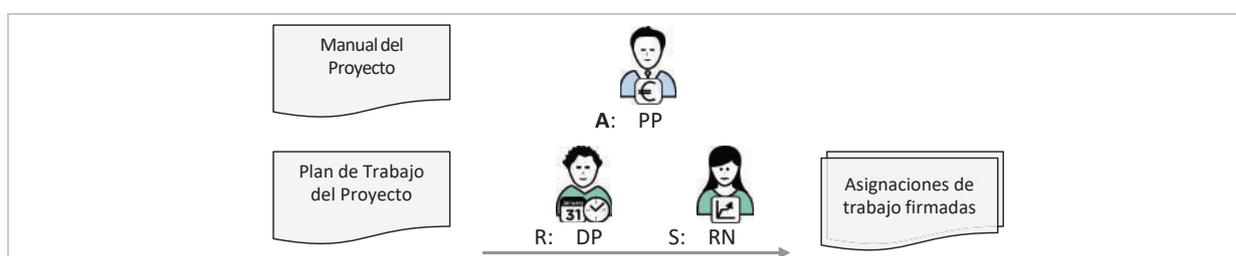


Figura 7.4 Entradas/salidas y roles principales de la Coordinación del Proyecto

Salidas

- Asignaciones de trabajo firmadas.

¿Plantilla PM²?

-

7.3 Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad es la actividad de reunir evidencias que demuestren que el trabajo del proyecto sigue unos altos estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas. Persigue ofrecer la confianza de que el proyecto satisfará el alcance y los requisitos de calidad deseados dentro de las restricciones del proyecto.

Las actividades de aseguramiento de la calidad incluyen determinar si se han establecido controles adecuados para el proyecto, la confirmación de que se están aplicando y la evaluación de su eficacia.

Las actividades de aseguramiento de la calidad se documentan en el Plan de Gestión de Calidad. Éstas pueden ser realizadas por el Director de Proyecto (DP), el rol de Aseguramiento de la Calidad (AdC) u otros roles del proyecto como el Equipo Central del Proyecto (ECP), el Responsable de Negocio (RN) o el Proveedor de Soluciones (PS). También pueden definirse auditorías externas a realizar por entidades ajenas al proyecto.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Responde de la realización de todas las actividades de aseguramiento de la calidad.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Establece normas de aseguramiento de la calidad y examina las salidas y entregables del proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se adhiere a las normas de aseguramiento de la calidad del proyecto.

Entradas

- Plan de Gestión de la Calidad.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Directrices

- Estas actividades de aseguramiento de la calidad deben ser parte del Plan de Trabajo del Proyecto.
- El Equipo Central del Proyecto (ECP) debe proporcionar evidencias de la adhesión a las normas y procedimientos de aseguramiento de la calidad.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Aseguramiento de la Calidad	I	I	I	S	C	I	A	R

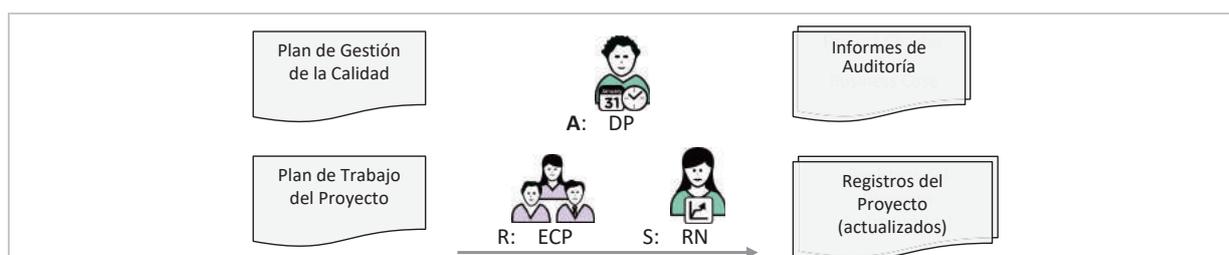


Figura 7.5 Entradas/salidas y roles principales del Aseguramiento de la Calidad

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Calidad	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Gestión de la Calidad	Informes de Revisión de Calidad Informes de Auditoría	Lista de Control de Calidad Registros del Proyecto Lista de Control de Salida de Fase	Informe de Fin de Proyecto Documento de Aceptación del Proyecto

Salidas

- Informes de Auditoría.
- Registros del Proyecto (actualizados).
- Informe de Revisión de Calidad.

¿Plantilla PM²?

-
-
-

7.4 Informes del Proyecto

La finalidad de los Informes del Proyecto es comunicar información consolidada sobre el progreso del proyecto a las partes interesadas apropiadas. Los Informes del Proyecto suelen proporcionar información sobre el alcance, el cronograma, el esfuerzo/coste y la calidad, así como información relativa a la situación de los riesgos, las incidencias, los cambios del proyecto y las externalizaciones. Esta información debe presentarse a las diversas partes interesadas de la manera apropiada (p. ej. texto o gráficas) y con el nivel de detalle adecuado, según se define en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Los Informes del Proyecto también pueden contener indicadores y parámetros del proyecto acordados para evaluar el progreso. Los informes se presentan y debaten formalmente en las distintas reuniones del proyecto y se difunden mediante las actividades de distribución de información descritas en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Responsable de todos los Informes del Proyecto (excepto los informes de auditoría externa).
Otras partes interesadas	Revisan los informes.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Registros del Proyecto.
- Listas de Control del Proyecto.
- Resultados de la actividad de Seguimiento del Progreso del Proyecto.

Directrices

- Los Informes del Proyecto surgen de su seguimiento y suponen una información importante para su control y para la toma de decisiones. También son información de entrada en la Reunión de Revisión de Fin del Proyecto y una forma importante de capturar información histórica. Por consiguiente, deben archivar adecuadamente durante la Fase de Cierre.
- Los Informes del Proyecto deben adaptarse a las necesidades del proyecto, dado que existen para atender las necesidades de información y comunicación de las partes interesadas en el proyecto.

Pasos

1. Enumerar en el Manual del Proyecto todos los informes que se deben usar en el proyecto o, más concretamente, en el Plan de Gestión de las Comunicaciones. PM² proporciona plantillas para los Informes de Situación y de Progreso.
2. Asegurar que las plantillas de informes utilizadas son adecuadas para su propósito.
3. Asegurar que el contenido de los informes, su nivel de detalle y su formato estén bien pensados y sean adecuados para el público al que van dirigidos (partes interesadas).
4. De ser necesario, crear informes *ad hoc* para atender necesidades específicas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Informes del Proyecto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

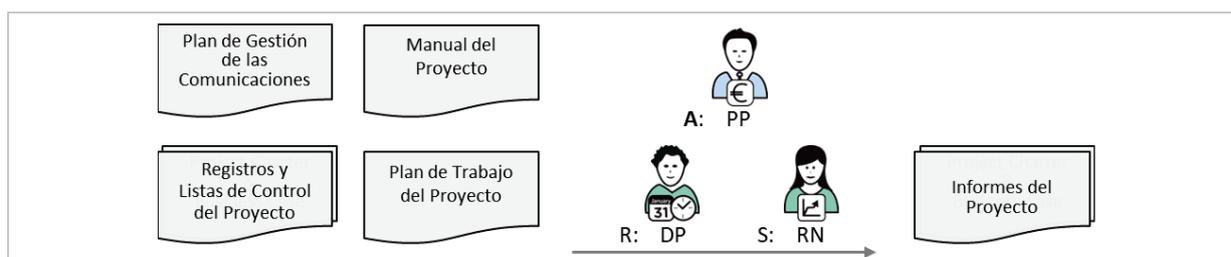


Figura 7.6 Entradas y roles principales de los Informes del Proyecto

Los siguientes son ejemplos de informes en PM²:

- Informe de Situación del Proyecto.
- Informe de Progreso del Proyecto.
- Informes personalizados o *ad hoc*.
- Informe de Revisión de Calidad.
- Informe de Situación del Contratista.

Informe de Situación del Proyecto

El Informe de Situación del Proyecto lo elabora el Director de Proyecto (DP) y se presenta periódicamente al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y a otras partes interesadas, de conformidad con el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Debe proporcionar un resumen del progreso del proyecto (más que información detallada sobre las tareas). Debe incluir información de seguimiento de costes, cronograma, alcance/cambios, riesgos e incidencias, informar sobre la situación de los hitos importantes para el periodo actual de presentación de informes y proporcionar previsiones para futuros periodos de presentación de informes.

Informe de Progreso del Proyecto

El Informe de Progreso del Proyecto ofrece una perspectiva de alto nivel del proyecto y su situación. Incluye una visión general del proyecto (partes interesadas, hitos y entregables, plan del proyecto, presupuesto y costes) y detalles adicionales del proyecto (cambios en el alcance, principales riesgos/incidencias y medidas adoptadas, logros).

Si un proyecto es plurianual y su visión/alcance general no ha cambiado, el Informe de Progreso del Proyecto puede utilizarse para obtener la aprobación del proyecto de cara al año siguiente. Sin embargo, si la visión/alcance del proyecto ha cambiado, se debe presentar un Acta de Constitución de Proyecto actualizada.

Informe de Revisión de la Calidad

El Director de Proyecto (DP) elabora un Informe de Revisión de Calidad después de evaluar los resultados de las actividades de aseguramiento de la calidad y la efectividad del proceso de gestión de la calidad del proyecto en todos sus aspectos (alcance, tiempo, coste, calidad, organización del proyecto, comunicación, riesgos, contratos, satisfacción del cliente, etc.).

El Informe de Revisión de la Calidad debe dar una visión general del estado de todas las actividades de gestión de la calidad del proyecto y presentar los principales resultados de aseguramiento y control de la calidad, las no conformidades, las oportunidades de mejora, las recomendaciones y las medidas de corrección/mejora, así como su impacto y estado. También debe informar sobre el estado de las actividades importantes de configuración del proyecto (aseguramiento y control). La entrada principal al Informe de Revisión de la Calidad es la Lista de Control de Calidad.

Informe de Situación del Contratista

El Informe de Situación del Contratista lo cumplimenta el contratista (si lo hay) y debe ser presentado al Director de Proyecto (DP) conforme con el cronograma acordado. En el informe se muestra el estado del proyecto para el periodo actual de presentación de informes y se proporcionan previsiones para futuros periodos, junto con información sobre nuevos riesgos, conflictos e incidencias. El Director de Proyecto (DP) debe incluir un resumen/puntos destacados de los Informes de Situación del Contratista en el Informe de Situación del Proyecto.

Informes personalizados o *ad hoc*

Los informes deben estar al servicio de las necesidades del proyecto. Si se decide que se necesita un informe personalizado, éste debe definirse durante la Fase de Planificación y documentarse en el Manual del Proyecto. Los informes personalizados pueden ser específicos de un dominio (p. ej. relacionados con las tecnologías de la información) o específicos de un proyecto (es decir, relacionados con las particularidades de la organización del proyecto o con el enfoque de gestión del proyecto).

Del mismo modo, si surge una necesidad específica de comunicación/informe durante el proyecto, puede elaborarse un Informe *ad hoc* para atender a esta necesidad.

Salidas

- Informe de Estado del Proyecto.
- Informe de Progreso del Proyecto.
- Informe de Revisión de Calidad.
- Informe sobre la Situación del Contratista.
- Informes personalizados o *ad hoc*.

¿Plantilla PM²?

-
-
-
-
-

7.5 Distribución de Información

La distribución de información se refiere a los métodos utilizados para mantener informadas a las partes interesadas sobre los detalles relevantes del proyecto mediante la distribución periódica de los informes del proyecto, conforme lo establecido en el Plan de Gestión de las Comunicaciones y las necesidades de las partes interesadas en el proyecto.

Participantes clave	Descripción
Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Gestiona la comunicación interna y ayuda en actividades como el control de cambios en los documentos, el establecimiento de líneas de base para los planes, etc.
Director de Proyecto (DP)	Se asegura de que el Equipo Central del Proyecto (ECP) tenga toda la información necesaria para llevar a cabo sus tareas.
Otras partes interesadas	Se han de mantener informados sobre el proyecto y, a su vez, mantienen al equipo del proyecto informado sobre los factores externos que podrían influir en el proyecto.

Entradas

- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Informes y Registros del Proyecto.
- Actas de Reuniones (AdR).

Directrices

- La información relevante que resulte de la ejecución de los planes del proyecto debe comunicarse a las partes correspondientes en el momento oportuno y en el formato apropiado.
- Si se utilizan reuniones para distribuir información, hay que asegurar que sean lo suficientemente frecuentes para atender a las necesidades de comunicación de las partes interesadas en el proyecto.
- Mantener informadas a las partes interesadas enviándoles periódicamente Informes de Situación y de Progreso que registren los avances del proyecto en relación con la línea de base de cronograma y de presupuesto.

Pasos

1. Llevar a cabo las tareas que se detallan en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
2. Informar a las partes interesadas sobre las actualizaciones del Plan de Trabajo del Proyecto.
3. Comunicar cualquier cambio/actualización de los documentos y registros clave del proyecto.
4. Enviar los Informes del Proyecto según el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	SP	ECP
Distribución de Información	I	I	A	C	I	I	R	C

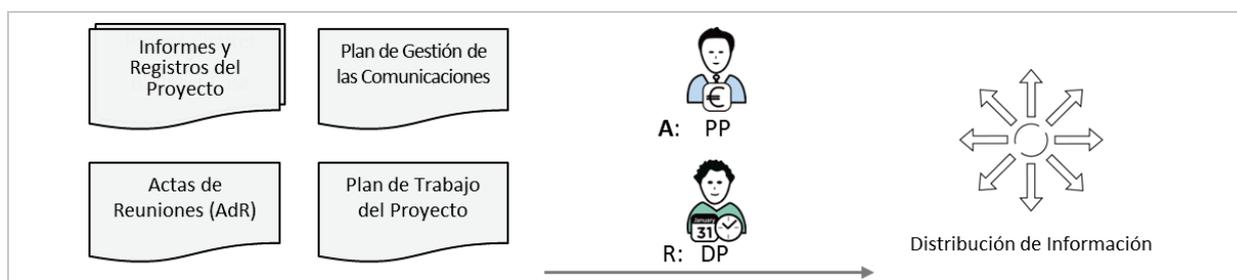


Figura 7.7 Entradas y roles principales de la Distribución de Información

7.6 Puerta de Fase: LpC (Listo para Cierre)

Ésta es la tercera y última Puerta de Fase. Se recomienda un ejercicio de revisión y consiguiente aprobación antes de que el proyecto pueda pasar a la siguiente fase. El Director de Proyecto (DP) evalúa si se han alcanzado todos los objetivos de la Fase de Ejecución, verifica que se han llevado a cabo todas las actividades planificadas, que se han cumplido todos los requisitos y que se han generado todos los entregables del proyecto. El Director de Proyecto (DP) también es responsable de asegurar que el Propietario del Proyecto (PP) acepte los entregables (al menos provisionalmente), finalice la transición y ponga los entregables del proyecto a disposición de los usuarios finales.

Una vez que se hayan cumplido todas las condiciones anteriores, el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) puede autorizar al Director de Proyecto (DP) a pasar el proyecto a la Fase de Cierre.

PM² proporciona una plantilla de Lista de Control de Salida de Fase para cada una de las fases que pueden ser utilizadas por el Director de Proyecto (DP) para guiar la evaluación, junto con una revisión de los objetivos específicos de la fase.

8 Fase de Cierre

La fase final de un proyecto PM² es la Fase de Cierre. La Fase de Cierre comienza con la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto y termina con la aprobación final del Propietario del Proyecto (PP), que marca el cierre administrativo del proyecto. Durante la Fase de Cierre, se completan las actividades del proyecto, se documenta el estado final del mismo y los entregables terminados se transfieren oficialmente al Propietario del Proyecto (PP).

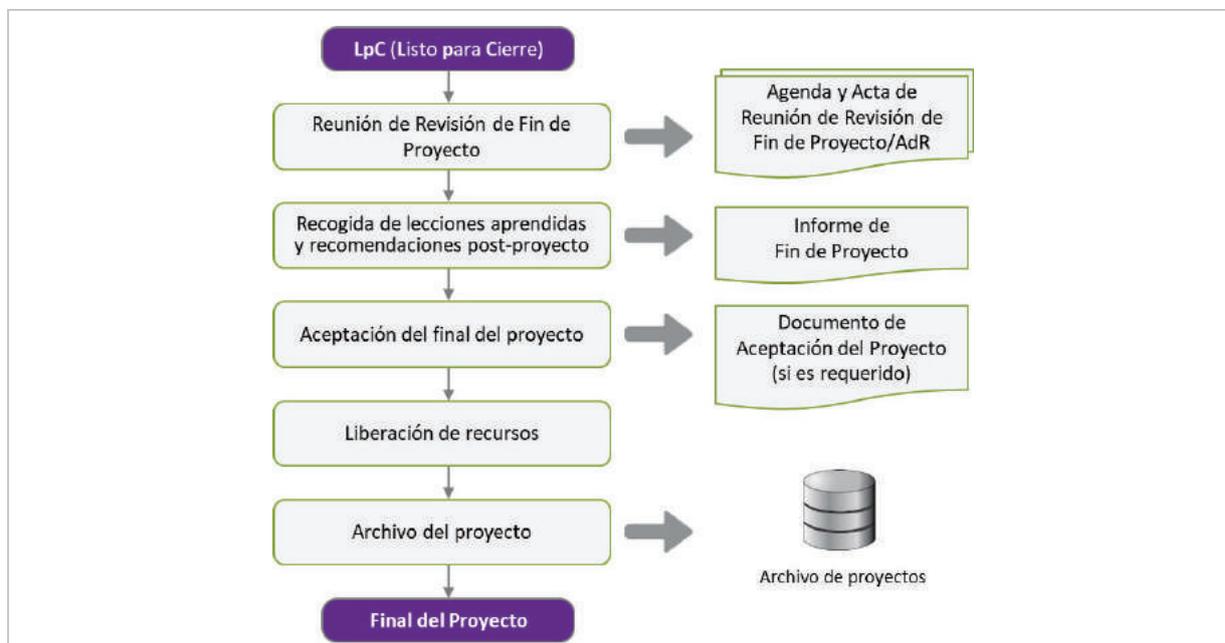


Figura 8.1 Actividades y principales salidas de la Fase de Cierre



Figura 8.2 Artefactos de la Fase de Cierre

Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

- La Fase de Cierre comienza con una Reunión oficial de Revisión de Fin de Proyecto.
- Se discute el rendimiento del proyecto, se evalúa el desempeño del equipo y del contratista, y se identifican las Lecciones Aprendidas.

Informe de Fin de Proyecto

- El informe de Fin de Proyecto se genera después de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto.
- El informe documenta las Mejores Prácticas, dificultades y soluciones a los problemas encontrados para su uso como base de conocimiento para futuros proyectos.

Cierre Administrativo

- El Director de Proyecto (DP) se asegura de que el proyecto sea aprobado y aceptado por las partes interesadas pertinentes. Los entregables terminados se transfieren al cuidado, custodia y control del Propietario del Proyecto (PP) y de la organización solicitante/cliente.
- Toda la documentación y los registros se revisan, organizan y archivan de forma segura con la ayuda de la Oficina de Soporte a Proyectos (OSP). Se liberan los recursos asignados al proyecto y se cierra el proyecto.

8.1 Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

La Reunión de Revisión de Fin de Proyecto inicia la Fase de Cierre del proyecto una vez que la Fase de Ejecución se considera finalizada. El objetivo de esta reunión es asegurar que los miembros del proyecto debatan sobre sus experiencias en el proyecto de forma que se puedan identificar las Lecciones Aprendidas y las Mejores Prácticas. En esta reunión también se evalúa el desempeño del equipo y del contratista, y se debaten ideas y recomendaciones para trabajos posteriores.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Organiza la reunión.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se requiere su asistencia.
Propietario del Proyecto (PP)	Se requiere su asistencia.
Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)	Debería asistir.
Responsable del Negocio (RN)	Representa el lado del negocio y a las partes interesadas.
Otras partes interesadas	Las contribuciones de otros roles opcionales o de apoyo pueden resultar valiosas.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto y Plan de Trabajo del Proyecto.
- Todos los Planes del Proyecto (en particular los Planes de Transición y de Implantación en el Negocio).
- Los Registros e Informes de Proyecto relevantes.

Pasos

Antes de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto:

1. Planificar la reunión y establecer la Agenda de Reunión con los puntos a tratar.
2. Enviar la convocatoria a la reunión con anticipación.
3. Identificar las necesidades y preparar la documentación necesaria para la reunión.
4. Asegurarse de que los participantes acudan y se encuentren preparados para la reunión.

Durante la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

1. El propietario del proyecto (PP) expresará el agradecimiento de la organización a todo el equipo del proyecto y a las partes interesadas.
2. Asegurarse de que alguien sea designado para tomar el Acta de Reunión (AdR).
3. Presentar estadísticas y datos del proyecto relativos al desempeño y a los logros.
4. Debatir acerca de la experiencia general del proyecto.
5. Analizar los problemas y retos enfrentados durante el proyecto y cómo fueron gestionados.
6. Debatir las Lecciones Aprendidas y las Mejores Prácticas con utilidad para proyectos futuros.

Después de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

1. Recopilar las Lecciones Aprendidas y las Recomendaciones Post-Proyecto.
2. Preparar el Informe de Fin de Proyecto.
3. Comunicar los resultados de la reunión a las partes interesadas pertinentes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C

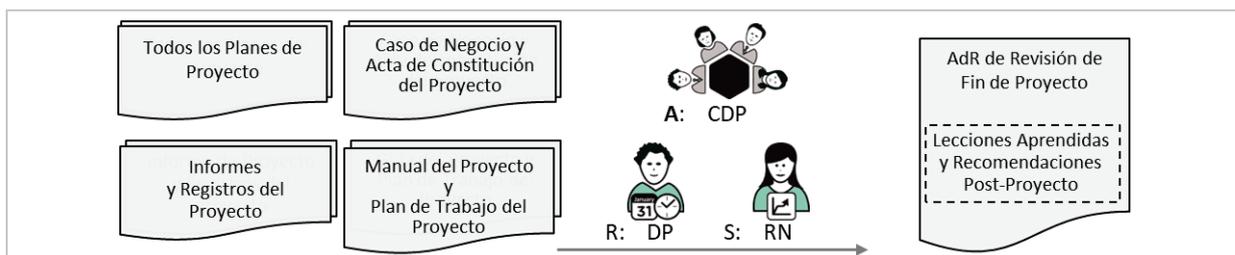


Figura 8.3 Entradas/salidas y roles principales de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto

Salidas

- Acta de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto.

¿Plantilla PM²?



8.2 Lecciones Aprendidas y Recomendaciones Post-Proyecto

El propósito formal de las Lecciones Aprendidas y de las Recomendaciones Post-Proyecto es posibilitar que los equipos del proyecto y la organización en su conjunto aprovechen la experiencia adquirida durante el mismo. También es importante recoger ideas y recomendaciones relativas a la operación del producto/servicio entregado, tales como extensiones, mantenimiento e ideas para proyectos subsiguientes.

Nota: Las oportunidades de mejora y las Recomendaciones Post-Proyecto deben recogerse de alguna manera según van surgiendo durante el proyecto. De lo contrario, particularmente en los proyectos más largos, estas ideas podrían perderse si se espera para su recogida hasta la Fase de Cierre.

La formalización de las Lecciones Aprendidas y las Recomendaciones Post-Proyecto tiene muchas ventajas. Cuando los miembros del equipo del proyecto comparten sus ideas y puntos de vista, se proporcionan percepciones útiles que el solicitante/cliente puede usar para gestionar las actividades post-proyecto más eficazmente.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Organiza la recopilación de Lecciones Aprendidas.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Contribuyen con sus experiencias y perspectivas.
Responsable del Negocio (RN)	Representa el punto de vista del solicitante.
Otras partes interesadas	Si se requiere su asistencia.

Dado que todos los proyectos son diferentes, el procesado de Lecciones Aprendidas no puede ser genérico. Sin embargo, todos los proyectos tienen aspectos comunes que pueden ser debatidos: la definición y planificación del proyecto (alcance, entregables, recursos, etc.), la comunicación durante el proyecto, la documentación del proyecto, el control de cambios, la gestión de riesgos/incidencias, la toma de decisiones, los éxitos, errores y fracasos, las dinámicas de equipo, el progreso general del proyecto.

Directrices:

- La sesión de Lecciones Aprendidas debería ser parte de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto (aunque se pueden organizar sesiones independientes al final de cada fase o en cada hito principal).
- Puede ser preferible que la sesión de Lecciones Aprendidas sea dirigida por alguien que no haya estado personalmente involucrado en el proyecto, permitiendo que el Director de Proyecto (DP) contribuya como participante.
- El debate debe estar estructurado (a partir de las fases del proyecto, las categorías de actividades, etc.) de modo que se cubra cada aspecto del proyecto.
- Las ideas de mejora deben organizarse en grupos para ayudar al equipo a visualizar mejor los próximos pasos necesarios para implementarlas.
- En algunos casos, podría tener sentido abordar las Lecciones Aprendidas en varias sesiones, cada una dedicada a un tema diferente (problemas técnicos, implementación en el negocio, etc.).
- El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) debe ser invitado a las sesiones relativas a las Lecciones Aprendidas para permitir a sus miembros poder transferir las Lecciones Aprendidas a otros proyectos.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Lecciones Aprendidas y Recomendaciones Post-Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C

Salidas

- Informe de Fin de Proyecto.

¿Plantilla PM²?



8.3 Informe de Fin de Proyecto

Después de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto, la experiencia general del proyecto se resume en un informe que documenta las Mejores Prácticas, Lecciones Aprendidas, dificultades y soluciones a los problemas. El informe debe usarse como base de conocimiento para futuros proyectos.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Redacta el informe.
Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)	Proporciona entradas y apoyo.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Proporciona entradas y apoyo.

Entradas

- Acta de la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto
- Otra información útil puede encontrarse en:
 - Actas de Reuniones (AdR) de proyecto.
 - Informes del Proyecto.
 - Entregables de Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP) y de Control de Calidad.

Directrices

- Aunque el informe sea redactado por el Director de Proyecto (DP), se debe involucrar a las partes interesadas pertinentes para poder efectuar una evaluación integral y completa del proyecto.
- El informe debe abordar los siguientes temas:
 - Eficacia del proyecto.
 - Costes, Cronograma, Alcance y Gestión de Calidad.
 - Gestión de Riesgos.
 - Gestión de Incidencias.
 - Gestión de Cambios.
 - Gestión de la Comunicación.
 - Gestión de recursos humanos y partes interesadas.
 - Aceptación de Entregables.
 - Implementación en el Negocio y Gestión de la Transición del Proyecto.
 - Desempeño del Equipo Central del Proyecto (ECP) y de la organización en su conjunto.
 - Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas.
 - Recomendaciones Post-Proyecto.
- Este documento debe formar parte de un repositorio central o de una base de datos de conocimiento que describa las experiencias, las mejores prácticas y las dificultades comunes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Informe de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C

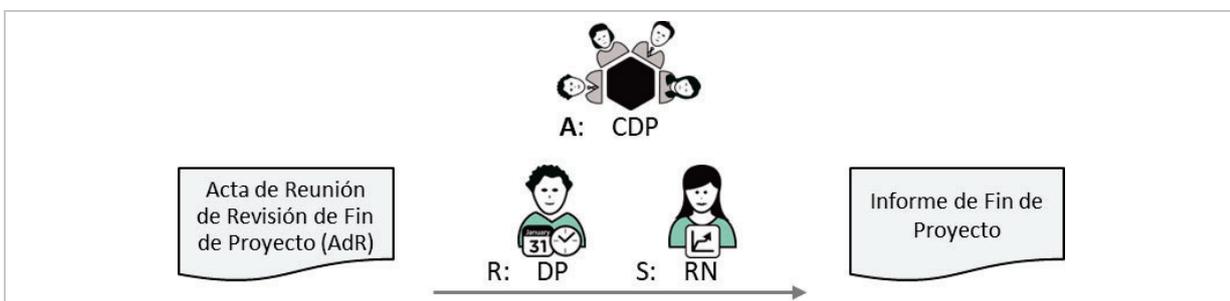


Figura 8.4 Entradas y roles principales del Informe de Fin de Proyecto

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones		Planes de Gestión de las Comunicaciones y de la Calidad	Informes de Proyecto	Listas de Control Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Informe de Fin de Proyecto.

¿Plantilla PM²?



8.4 Cierre Administrativo

El Director de Proyecto (DP) se asegura de que todos los entregables del proyecto hayan sido aceptados por las partes interesadas pertinentes y, con la ayuda de la Oficina de Soporte a Proyectos (OSP), de que toda la documentación y registros del proyecto estén actualizados, revisados, organizados y archivados de forma segura. El equipo del proyecto se disuelve oficialmente en este momento y se liberan todos los recursos.

El proyecto se cierra oficialmente una vez que el Propietario del Proyecto (PP) lo aprueba habiendo sido completadas todas las actividades de la Fase de Cierre. El cierre formal del proyecto pone fin al modo proyecto y permite que comience el modo operaciones.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa todas las actividades de cierre y la liberación de los recursos del proyecto.
Otras partes interesadas	Aprueban y aceptan el proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Ayuda a revisar, organizar y archivar toda la documentación del proyecto.
Propietario del Proyecto (PP)	Otorga la aprobación final del proyecto.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad.
- Todos los demás planes y documentos del proyecto.

Pasos

1. Asegurar que toda la documentación y registros sean revisados, organizados y archivados.
2. Liberar todos los recursos.
3. Asegurar que el proyecto es aceptado y aprobado por todas las partes interesadas.
4. Asegurarse de que el Propietario del Proyecto (PP) da la aprobación final al proyecto y lo cierra.
5. Verificar que todas las obligaciones contractuales han sido satisfechas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Cierre Administrativo	I	C	A	C	I	C	R	I

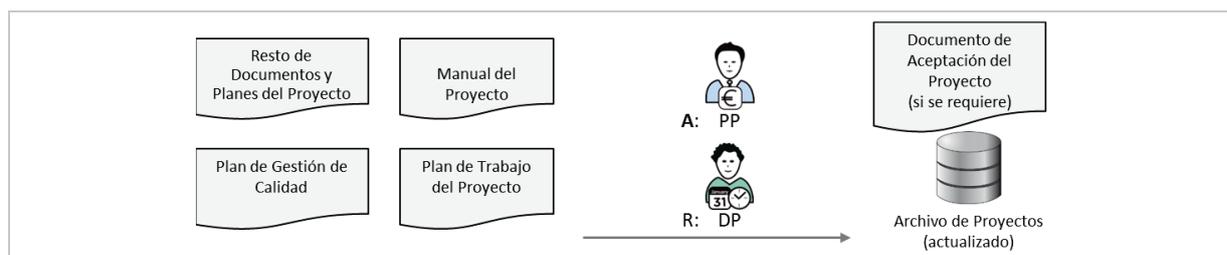


Figura 8.5 Entradas/salidas y roles principales del Cierre Administrativo

Salidas

- Archivo de proyectos (actualizado).
- Documento de Aceptación del Proyecto (si se requiere).

Esta página queda en blanco intencionadamente

9 Seguimiento y Control

Las actividades de Seguimiento y Control se llevan a cabo en todas las fases del proyecto, pero más intensamente durante la Fase de Ejecución. Todos los procesos de gestión del proyecto se realizan como parte del grupo de procesos de Seguimiento y Control.

Las actividades de Seguimiento y Control se realizan basándose en los procesos descritos en los Planes de Gestión del Proyecto desarrollados durante la Fase de Planificación. La ejecución efectiva de estos procesos es, en última instancia, responsabilidad del Director de Proyecto (DP).

Gestión

- Ejecutar todos los procesos de gestión definidos en los Planes de Gestión del Proyecto y gestionar la externalización, transición, implementación en el negocio y actividades de aceptación de entregables de acuerdo con los Planes de Gestión de Proyecto.

Seguimiento

- Hacer seguimiento de las actividades del proyecto y del progreso general del mismo.
- Hacer seguimiento del progreso del proyecto en relación con las líneas de base, con el objetivo de facilitar los informes y el control.

Control

- Idear, planificar, proponer y aplicar medidas correctivas para hacer frente a los riesgos o incidencias existentes o potenciales que puedan afectar al proyecto, actualizando al mismo tiempo los planes y registros pertinentes del proyecto.



Figura 9.1 Actividades y principales artefactos de Seguimiento y Control.

Los artefactos de Seguimiento y Control incluyen el Plan de Trabajo del Proyecto, así como una serie de Registros y Listas de Control del Proyecto.

Los Registros del Proyecto se actualizan periódicamente a medida que se dispone de nueva información (p. ej. pueden surgir nuevas incidencias y se puede añadir nueva información al Registro de Incidencias).

Existen varias Listas de Control para ayudar al Director de Proyecto (DP) a controlar mejor el proyecto.

PM² proporciona las siguientes Listas de Control:

- Lista de Control de Salida de Fase.
- Lista de Control de Calidad.
- Lista de Control de Aceptación de Entregables.
- Lista de Control de Transición.
- Lista de Control de Implementación en el Negocio.
- Lista de Control de Partes Interesadas.

9.1 Seguimiento del Progreso del Proyecto

La finalidad del seguimiento del progreso del proyecto es recopilar la información relativa al progreso del proyecto y su estado en general. El Director de Proyecto (DP) hace un seguimiento de los siguientes aspectos del proyecto: alcance, cronograma, costes y calidad. También da seguimiento a riesgos, incidencias y cambios del proyecto, y realiza una previsión de su evolución con la finalidad de informar sobre el progreso general.

Esta información se distribuye a continuación a las partes interesadas pertinentes de acuerdo con el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Realiza todas las actividades de seguimiento del proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Contribuye con información sobre el progreso del proyecto.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Registros del Proyecto (de Riesgos, de Incidencias, de Decisiones, de Cambios).
- Lista de Control de Calidad.
- Actas de Reuniones (AdR).
- Aportaciones del Director de Proyecto del Contratista (DPC), si procede.

Pasos

1. Utilizar las líneas de base del Plan de Trabajo del Proyecto como referencia para el seguimiento del progreso del proyecto.
2. Intercambiar regularmente información sobre el estado actual del proyecto y los próximos pasos con el Equipo Central del Proyecto (ECP) en reuniones formales e informales.
3. Reunir información y supervisar el progreso de:
 - Tareas: es decir, estado de las tareas del camino crítico y las próximas al camino crítico.
 - Salidas clave: es decir, los entregables completados y verificados, y los hitos alcanzados según lo previsto.
 - Utilización de recursos: es decir, los recursos utilizados según lo previsto y los costes según lo presupuestado.
 - Registros: es decir, el estado y la evolución de los riesgos e incidencias, los cambios y las decisiones.
 - Personas: es decir, la moral del equipo, la participación de las partes interesadas, la dinámica general del proyecto y la productividad.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Seguimiento del Progreso del Proyecto	I	I	A	C	C	I	R	C

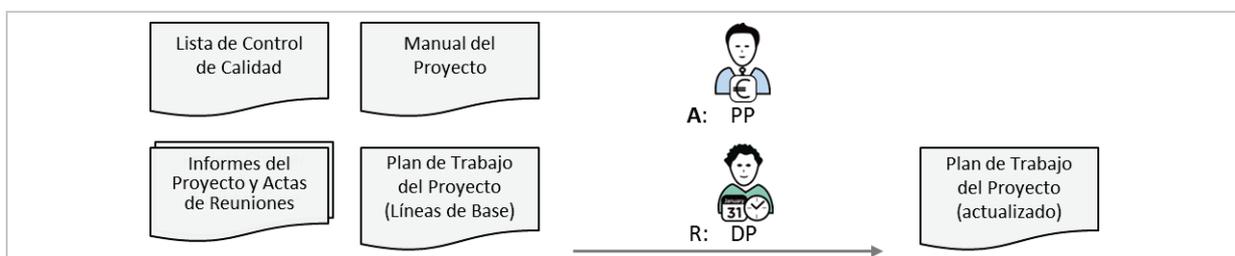


Figura 9.2 Entradas/salidas y roles principales del Seguimiento del Progreso del Proyecto

Salidas

- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).

¿Plantilla PM²?



9.2 Control del Cronograma

El propósito del control del cronograma es asegurar que las tareas del proyecto se llevan a cabo tal y como se programaron y que se cumplen los plazos. El Director de Proyecto (DP) supervisa regularmente el cronograma y realiza seguimiento de la diferencia entre actividades y plazos planificados, reales y previstos.

Los cambios aprobados en el proyecto (p. ej. incorporación de nuevas tareas, cambios en el esfuerzo requerido o en las fechas de inicio y fin de tareas existentes) que tienen impacto en el cronograma global del proyecto se incorporan al Plan de Trabajo del Proyecto (cronograma actualizado). Si el cronograma está en riesgo o se prevén retrasos considerables (más allá de los umbrales predefinidos), es necesario informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y se deben diseñar, acordar y aplicar medidas correctivas. Si esto sucede, se debe notificar también a las partes interesadas del proyecto que se vean afectadas.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa y controla el cronograma de trabajo.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Trabaja para ceñirse a la línea de base del cronograma y a los estándares de calidad. Informa del estado de su trabajo de forma periódica o bajo solicitud.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Registro de Cambios (y otros Registros del Proyecto relevantes).
- Actas de Reuniones (AdR) e Informes de Proyecto de periodos de referencia previos.

Pasos

1. Supervisar la evolución de las tareas del proyecto tal y como se define en el Manual del Proyecto.
2. Actualizar el cronograma del proyecto para reflejar el estado real de las tareas.
3. Revisar regularmente el Plan de Trabajo del Proyecto para identificar posibles causas de retrasos.
4. Supervisar cambios, incidencias y riesgos del proyecto, así como su impacto en el cronograma.
5. Diseñar, acordar y aplicar medidas correctivas si el estado del cronograma presenta desviaciones significativas (o críticas) con respecto a lo planificado.
6. Informar a todas las partes interesadas del proyecto afectadas acerca de los cambios en el cronograma del proyecto y/o de las tareas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Control del Cronograma	I	I	A	C	C	I	R	C

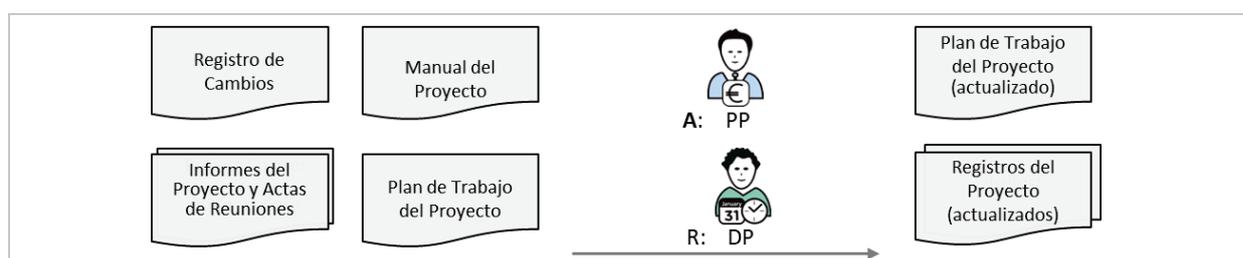


Figura 9.3 Entradas/salidas y roles principales del Control del Cronograma

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión del Cronograma	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Trabajo del Proyecto	Informes del Proyecto	Plan de Trabajo del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).
- Registros del Proyecto (actualizados).

¿Plantilla PM²?

-
-

9.3 Control de Costes

El propósito del control de costes es gestionar los costes del proyecto de manera que se ajusten a la línea base de coste/esfuerzo y a las restricciones presupuestarias globales del proyecto. El Director de Proyecto (DP) supervisa regularmente el presupuesto y realiza seguimiento de la diferencia entre costes presupuestados, reales y previstos.

Si el presupuesto del proyecto está en riesgo, se debe informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y diseñar, acordar y aplicar medidas correctivas. Si se prevén sobrecostes considerables, se deben justificar, informar y ser aprobados por el Propietario del Proyecto (PP) o el Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP).

Nota: El Propietario del Proyecto (PP) debe aprobar el presupuesto del proyecto al inicio del mismo.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa y controla el presupuesto.
Propietario del Proyecto (PP)	Es responsable de los costes presupuestados y los aprueba.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Externalización (si procede).
- Registro de Cambios (y otros Registros del Proyecto relevantes).
- Actas de Reuniones (AdR) e Informes de Proyecto de periodos de referencia previos.

Pasos

1. Supervisar el esfuerzo y el gasto presupuestario tal y como se define en el Manual del Proyecto.
2. Revisar regularmente el presupuesto del proyecto con el Propietario del Proyecto (PP).
3. Evaluar y comunicar cualquier diferencia entre los costes presupuestados y reales del proyecto, obteniendo la aprobación del Propietario del Proyecto (PP) para diferencias significativas.
4. Diseñar y planificar la implementación de acciones correctivas para reconducir el presupuesto.
5. Si el presupuesto del proyecto debe revisarse de manera sustancial, debe justificarse y documentarse (p. ej. en el Informe de Progreso del Proyecto). El Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) debe dar su aprobación formal antes de modificar las líneas de base de los planes afectados.
6. Si hay un impacto sobre el cronograma, los riesgos o la calidad del proyecto, este impacto debe ser revisado y aprobado por el Propietario del Proyecto (PP) y comunicado a las partes interesadas del proyecto afectadas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Control de Costes	I	I	A	C	C	I	R	C

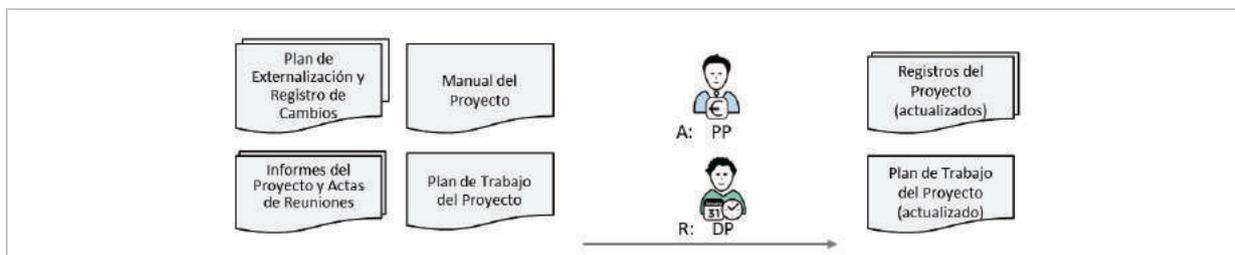


Figura 9.4 Entradas/salidas y roles principales del Control de Costes

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Costes	Caso de Negocio Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Trabajo del Proyecto	Informes del Proyecto	Plan de Trabajo del Proyecto Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).
- Registros del Proyecto (actualizados).

¿Plantilla PM²?

-
-

9.4 Gestión de las Partes Interesadas

La gestión de las partes interesadas del proyecto constituye una actividad crítica en la gestión de proyectos que comienza en la Fase de Inicio, cuando se identifican las expectativas y requisitos del proyecto, y acaba en la Fase de Cierre, al registrar la experiencia y satisfacción globales de las partes interesadas del proyecto.

Esta actividad es responsabilidad del Director de Proyecto (DP). No obstante, todos los miembros del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) deberían participar en la misma, en particular el Responsable de Negocio (RN), quien debería ayudar a gestionar a las partes interesadas de la parte solicitante (p. ej. los usuarios).

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Gestiona a las partes interesadas del proyecto.
Responsable de Negocio (RN)	Ayuda al Director de Proyecto (DP) en esta actividad.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Planes de Aceptación de Entregables y de Transición.
- Plan de Implementación en el Negocio.

Pasos

1. Analizar las expectativas, actitudes, nivel de interés e influencia de las partes interesadas clave del proyecto. Prestar atención a las partes interesadas que no están a favor o que se oponen al proyecto.
2. Trazar estrategias de comunicación y gestión que incentiven a las partes interesadas a participar y contribuir.
3. Supervisar continuamente las reacciones de las partes interesadas o sus cambios de actitud y gestionarlos en consecuencia. No es suficiente un análisis puntual, especialmente en el caso de proyectos a largo plazo y/o complejos. Se debe utilizar la Lista de Control de Partes Interesadas para identificar las medidas concretas que deben adoptarse en momentos específicos del proyecto.
4. Asegurar que todas las actividades de gestión de las partes interesadas que se planifiquen estén sujetas a plazos y sean concretas. Se debe tener en cuenta que la contribución/participación de las diversas partes interesadas puede ser diferente en cada fase del proyecto.
5. Alinear el Plan de Gestión de las Comunicaciones con las necesidades de Gestión de las Partes Interesadas, sobre todo en las áreas de aceptación del proyecto, transición e implementación en el negocio.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de las Partes Interesadas	I	I	A	S/C	I	C	R	I

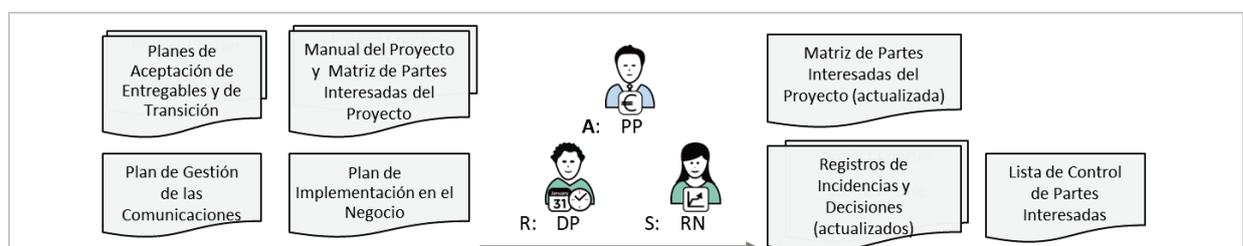


Figura 9.5 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de las Partes Interesadas

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de las Partes Interesadas	Caso de Negocio Acta de Constitución del Proyecto	Matriz de Partes Interesadas Plan de Gestión de las Comunicaciones	Informes del Proyecto	Registros del Proyecto Lista de Control de Partes Interesadas	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Matriz de Partes Interesadas del Proyecto (actualizada).
- Registros de Incidencias y Decisiones (actualizados).
- Lista de Control de Partes Interesadas.

¿Plantilla PM?

-
-
-

9.5 Gestión de Requisitos

La gestión de requisitos es el proceso de recopilar, documentar y validar los requisitos y gestionar su implementación y cambios. Es un proceso que se desarrolla a lo largo del ciclo de vida del proyecto y se relaciona con otros procesos de la gestión del proyecto como los de gestión de la calidad y del cambio.

El proceso de gestión de requisitos puede personalizarse y adaptarse a las necesidades de cada proyecto. Puede documentarse en el Plan de Gestión de Requisitos o en el Manual del Proyecto. Se utilizan documentos de requisitos separados para especificar, categorizar y priorizar los requisitos. Éstos pueden ser documentos independientes o un anexo al Acta de Constitución del Proyecto.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Realiza el proceso de gestión de requisitos.
Responsable de Negocio (RN)	Proporciona información necesaria para redactar los requisitos y los aprueba.
Representantes de Usuarios (RU)	Participan en la recopilación y validación de requisitos.
Analista de Negocio (miembro del Equipo Central del Proyecto, ECP)	Responsable de muchas de las actividades de gestión de requisitos (p. ej. documentación de requisitos, especificaciones, etc.).

Entradas

- Solicitud de Inicio de Proyecto, Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Gestión de Requisitos.
- Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.

Directrices

- Un requisito es una capacidad que un producto o servicio debe tener para satisfacer una o varias necesidades de una parte interesada.
- Los requisitos de alto nivel pueden denominarse también requisitos de negocio y habitualmente se especifican al principio en la Solicitud de Inicio de Proyecto, el Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto.
- Añadir mayor detalle a los requisitos da lugar a requisitos de nivel más bajo. Éstos pueden describirse en diversos formatos (p. ej. texto, casos de uso o historias de usuario, modelos, procesos de negocio, bocetos o gráficos, etc.) y se documentan en diversos artefactos de requisitos.
- Los requisitos acordados y aprobados de todas las partes interesadas constituyen la línea de base del alcance del proyecto.
- Cualquier cambio en la línea de base de establecida para los requisitos debe hacerse de acuerdo con el proceso de gestión del cambio descrito en el Plan de Gestión de Cambios.
- Para cada requisito identificado deberá existir una prueba (test) correspondiente para validar su aceptación. El test debe reflejarse en el documento pertinente (Plan de Aceptación de Entregables, Lista de Control de Aceptación de Entregables o Lista de Control de Calidad).
- Los requisitos deben describir la necesidad, no la solución. Deben utilizarse términos no ambiguos y evitar enunciados orientados a tecnologías o soluciones.
- Incluso aunque los requisitos se hayan recogido antes del inicio del proyecto, es responsabilidad del Director de Proyecto (DP) asegurar que se gestionan adecuadamente.

Pasos

1. Especificar los requisitos: Junto con las partes interesadas del proyecto, recopilar los requisitos del proyecto, documentarlos claramente en los artefactos de requisitos y estructurarlos añadiendo metadatos relevantes.
2. Evaluar los requisitos: El equipo del proyecto evalúa si los requisitos son viables, consistentes y están completos y estima el esfuerzo/coste necesario para implementarlos. El Director de Proyecto

(DP) equilibra la lista de requisitos con las restricciones del proyecto (presupuesto, cronograma, etc.) y hace una propuesta a las partes interesadas.

3. Aprobar los requisitos: El Director de Proyecto (DP) y las partes interesadas clave, como el Propietario del Proyecto (PP) o el Responsable de Negocio (RN), negocian y acuerdan los requisitos del proyecto.
4. Supervisar la implementación de los requisitos: El Director de Proyecto (DP) supervisa de forma continua la implementación de los requisitos por parte del Equipo Central del Proyecto (ECP), añade nuevos requisitos y cambia los existentes cuando es necesario.
5. Validar la implementación de los requisitos: Cuando se implementan los requisitos, los Representantes de Usuarios (RU) evalúan si la solución satisface la necesidad de negocio inicial. La aceptación formal de los entregables del proyecto debe cumplir con el proceso de Aceptación de Entregables.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S

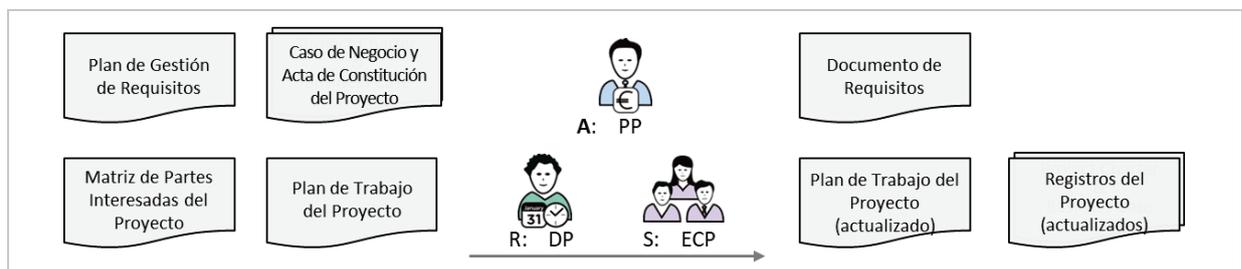


Figura 9.6 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de Requisitos

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Requisitos	Solicitud de Inicio de Proyecto Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Gestión de Requisitos Plan de Aceptación de Entregables Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	Solicitudes de Cambio	Documento de Requisitos Plan de Trabajo del Proyecto Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Documento de Requisitos.
- Registros del Proyecto (actualizados).
- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).

¿Plantilla PM²?

-
-
-

9.6 Gestión de Cambios

La gestión de cambios del proyecto define las actividades relacionadas con identificar, documentar, evaluar, priorizar, aprobar, planificar y controlar los cambios del proyecto, así como comunicarlos a todas las partes interesadas pertinentes. Los cambios se pueden solicitar (o identificar y plantear) a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto por cualquier parte interesada del mismo.

El proceso de Gestión de Cambios puede personalizarse y adaptarse a las necesidades de cada proyecto. Puede documentarse en el Plan de Gestión de Cambios del Proyecto o en el Manual del Proyecto. El Registro de Cambios se utiliza para documentar, supervisar y controlar todos los cambios del proyecto (ver Apéndice B). Esto facilita hacer seguimiento de los cambios y comunicarlos al Propietario del Proyecto (PP) y/o al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) para su aprobación.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa y controla los cambios del proyecto.
Propietario del Proyecto (PP) y/o Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Aprueba o rechaza los cambios del proyecto.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se involucra en el análisis de los cambios del proyecto solicitados (estimando el esfuerzo requerido para implementar los cambios).
Partes Interesadas	Se les informa acerca de los cambios del proyecto. Pueden introducir nuevos cambios.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Gestión de Cambios del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Registros relevantes (p. ej. el Registro de Incidencias para la gestión de cambios relacionados con la resolución de incidencias).

Pasos

1. **Identificar el cambio:** El propósito de este paso es identificar y documentar las solicitudes de cambio. El Director de Proyecto (DP) asegura que la Solicitud de Cambio se documenta adecuadamente (p. ej. a través de un Formulario de Solicitud de Cambio y en el Registro de Cambios).
2. **Evaluar el cambio y recomendar acciones:** El propósito de este paso es a) evaluar si la solicitud es efectivamente un cambio en el proyecto, b) considerar el impacto de no implementar el cambio propuesto, c) estimar el tamaño del cambio identificado en base a su impacto en los objetivos del proyecto, cronograma, coste y esfuerzo y d) priorizar la implementación de la solicitud de cambio con relación a otras solicitudes de cambio.
3. **Aprobar el cambio:** El propósito de este paso es llegar a una decisión respecto a la aprobación del cambio mediante el procedimiento de elevación del proyecto (es decir, el cambio debe ser revisado por los decisores pertinentes en las Capas de Gestión/Dirección/Rectora definidas en el Modelo de Gobernanza del Proyecto). Existen cuatro decisiones posibles: aprobar, rechazar, posponer o combinar la solicitud de cambio. Los detalles de la decisión se documentan en el Registro de Cambios y se comunican al solicitante.
4. **Implementar el cambio:** Para cambios aprobados o combinados, el Director de Proyecto (DP) debe incorporar todas las acciones relacionadas en el Plan de Trabajo del Proyecto y actualizar la documentación y registros asociados (p. ej. Registros de Riesgos, Incidencias, Cambios y Decisiones y otros planes).
5. **Controlar el cambio:** El propósito de este paso es supervisar y controlar los cambios del proyecto para que puedan ser comunicados fácilmente a las distintas capas del proyecto para su aprobación o actualización de estado. El Director de Proyecto (DP) recopila información sobre cualquier cambio en el proyecto y las acciones relacionadas y controla el estado de cada actividad de gestión del cambio.

Todas las partes interesadas afectadas por los cambios del proyecto deben ser informadas y el Registro de Cambios debe mantenerse actualizado.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de Cambios	I	C	A	S	I	I	R	C

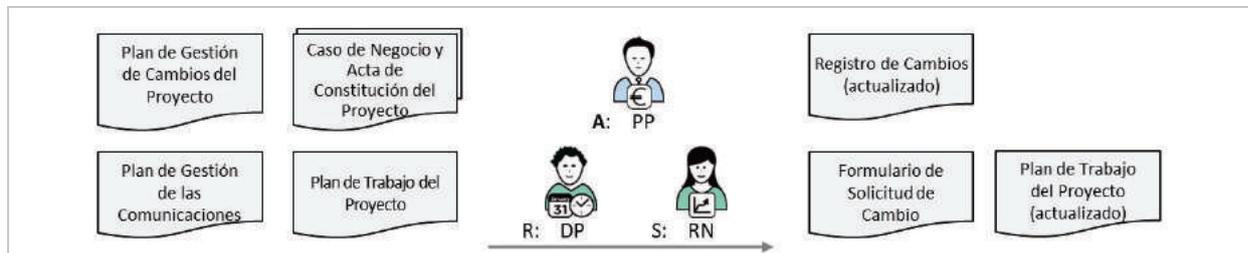


Figura 9.7 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de Cambios

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Cambios	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Gestión de Cambios del Proyecto	Solicitud de Cambio Informes del Proyecto	Registro de Cambios Plan de Trabajo del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Formulario de Solicitud de Cambio.
- Registro de Cambios (actualizado).
- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).

¿Plantilla PM²?

-
-
-

9.7 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un proceso continuo y sistemático para identificar, evaluar y gestionar riesgos de forma que se ajusten a la actitud hacia el riesgo aceptada por la organización. La gestión de riesgos mejora la confianza del equipo de proyecto a través de la gestión proactiva de cualquier posible evento que pueda tener un impacto positivo o negativo en los objetivos del proyecto.

El Proceso de Gestión de Riesgos se puede personalizar y adaptar a las necesidades del proyecto y se puede documentar en el Plan de Gestión de Riesgos o en el Manual del Proyecto. El Registro de Riesgos documenta y comunica los riesgos, las acciones de respuesta y las responsabilidades pertinentes (ver Apéndice B).

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa y controla los riesgos.
Otras partes interesadas del proyecto	Se les informa sobre los riesgos críticos.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Se involucra en la identificación y la respuesta a los riesgos.
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Supervisa los proyectos con alto nivel de exposición al riesgo.
Otras partes interesadas	Identifican y comunican riesgos en áreas especializadas.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Gestión de Riesgos.
- Registro de Riesgos.

Pasos

1. **Identificar riesgos:** El propósito de este paso es identificar y documentar los riesgos que pueden tener impacto en los objetivos del proyecto. Pueden aparecer nuevos riesgos en cualquier momento del proyecto y deben añadirse al Registro de Riesgos para su análisis/actuación.
2. **Realizar una valoración de riesgos:** Este paso sirve para evaluar la probabilidad de cada riesgo y la severidad de su impacto en los objetivos del proyecto. Esta valoración es necesaria antes de poder planificar una respuesta a los riesgos. Los riesgos de nivel medio a alto se tratan con mayor prioridad.
3. **Desarrollar una estrategia de respuesta a riesgos:** En este paso se elige la mejor estrategia posible para abordar un riesgo identificado y se planifican las acciones para implementar la estrategia.
4. **Actividades de control de la respuesta a los riesgos:** El propósito de este paso es supervisar y controlar la implementación de las actividades de respuesta a los riesgos y revisar/actualizar el Registro de Riesgos en base a una reevaluación periódica.
5. **Registrar:** Actualizar el Plan de Trabajo del Proyecto con tareas claras de respuesta a los riesgos.
6. **Informar:** Informar regularmente al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) de las actividades relacionadas con los riesgos.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de Riesgos	I	C	A	S/C	C	I	R	C

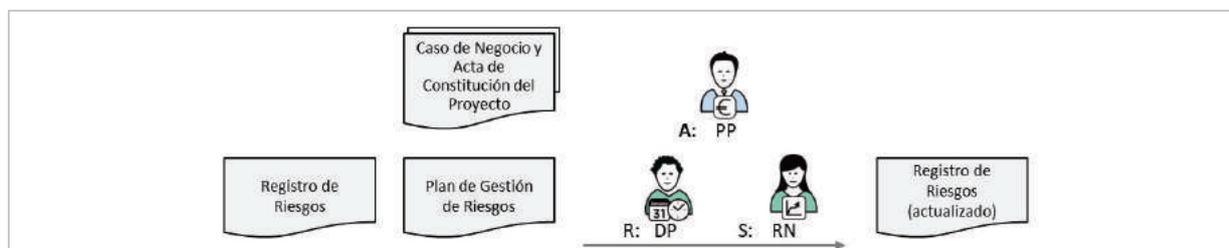


Figura 9.8: Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de Riesgos

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Riesgos	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Gestión de Riesgos	Informes del Proyecto	Registros y Plan de Trabajo del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Registro de Riesgos (actualizado).

¿Plantilla PM²?



9.8 Gestión de Incidencias y Decisiones

El Director de Proyecto (DP) gestiona las incidencias y decisiones del proyecto. Las incidencias se identifican, evalúan y asignan para su resolución a las partes interesadas pertinentes conforme al proceso de Gestión de Incidencias, que puede estar documentado en el Plan de Gestión de Incidencias o en el Manual del Proyecto. El Registro de Incidencias se usa para gestionar las incidencias del proyecto, mientras que el Registro de Decisiones se usa para documentar todas las decisiones relevantes (ver Apéndice B). Las decisiones pueden ser implementadas por el Director de Proyecto (DP) o elevadas al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) dependiendo de su importancia. Las incidencias y decisiones están habitualmente ligadas a la resolución de elementos de otros registros (p. ej. riesgos, cambios).

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa las incidencias y decide cómo gestionarlas.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Revisa el plan de acción propuesto y actúa para resolver las incidencias pendientes.
Otras partes interesadas del proyecto	Se les informa acerca de incidencias importantes y toman decisiones críticas.

Entradas

- Plan de Gestión de Incidencias.
- Registros del Proyecto.
- Actas de Reuniones (AdR).

Pasos (para gestionar incidencias del proyecto):

1. Asegurar que las actividades de gestión de incidencias siguen el Plan de Gestión de Incidencias.
2. Identificar incidencias e incorporarlas al Registro de Incidencias.
3. Elevar las incidencias más graves/de mayor impacto al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) o seguir el procedimiento de elevación y los umbrales definidos.
4. Si el tamaño o el número de incidencias/acciones es significativo, actualizar el Plan de Trabajo del Proyecto con las principales actividades de gestión de incidencias.
5. Supervisar y controlar la resolución de incidencias.
6. Actualizar el Registro de Incidencias regularmente a medida que surgen nuevas incidencias. Cerrar las incidencias resueltas.
7. Informar regularmente del estado de las incidencias a las partes interesadas del proyecto (conforme al Plan de Comunicaciones).

Pasos (para gestionar decisiones):

1. Documentar las decisiones tomadas durante el proyecto (especialmente en la Fase de Ejecución).
2. Vincular decisiones a la resolución de otros elementos registrados (riesgos, incidencias y cambios).
3. El Director de Proyecto (DP) informa regularmente del estado de las decisiones a las partes interesadas del proyecto.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de Incidencias y Decisiones	I	I	A	S	C	I	R	C

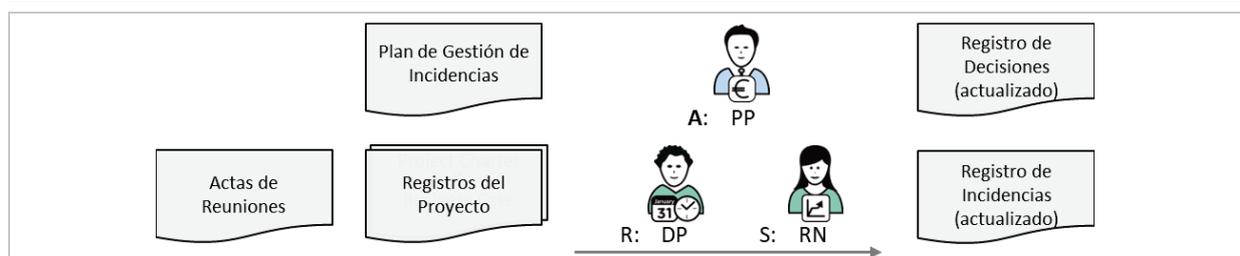


Figura 9.9 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de Incidencias y Decisiones

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Incidencias		Plan de Gestión de Incidencias	Informes del Proyecto	Registros del Proyecto Plan de Trabajo del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Registro de Incidencias (actualizado).
- Registro de Decisiones (actualizado).

¿Plantilla PM²?

-
-

9.9 Gestión de Calidad

La gestión de calidad del proyecto tiene como finalidad garantizar que el proyecto alcance los resultados esperados del modo más eficiente y que los entregables sean aceptados por las partes interesadas. Implica la supervisión de todas las actividades necesarias para mantener el nivel de excelencia deseado. Esto incluye llevar a cabo la planificación, el aseguramiento, el control y la mejora de la calidad a lo largo de todo el proyecto hasta la Fase de Cierre y la aceptación final del proyecto. La gestión de la configuración ayuda a las partes interesadas del proyecto a gestionar eficazmente los artefactos y entregables del proyecto al proporcionar una única referencia fiable de los mismos, asegurando, por lo tanto, que se entregan al solicitante/cliente del proyecto las versiones correctas.

El Director de Proyecto (DP) debe asegurar que los objetivos, el enfoque, los requisitos, las actividades, las métricas y las responsabilidades del proceso de gestión de calidad estén claramente definidos y documentados en el Plan de Gestión de Calidad.

Participantes clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Se asegura que todos los controles de calidad se lleven a cabo según lo planificado.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Revisa la calidad del proyecto.
Equipo de Desarrollo de Proyecto (EDP)	Ayuda con el control de calidad.

Entradas

- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad.
- Plan de Aceptación de Entregables.

Pasos

1. Definir y acordar las características de calidad del proyecto que tengan en cuenta las necesidades, las limitaciones y el coste de la calidad del proyecto, tras un análisis de coste/beneficio.
2. Planificar y realizar actividades de aseguramiento y control de la calidad.
3. Verificar que se sigue el procedimiento de gestión de la configuración.
4. Involucrar activamente a todo el equipo del proyecto y a las partes interesadas pertinentes.
5. Identificar cualquier no conformidad, analizar la causa raíz e implementar medidas correctivas.
6. Identificar oportunidades para mejorar la calidad tanto del proceso como de los entregables.
7. Asegurar que los entregables son aceptados por las partes interesadas pertinentes de acuerdo con los criterios de aceptación de entregables predefinidos y documentados y el proceso acordado.

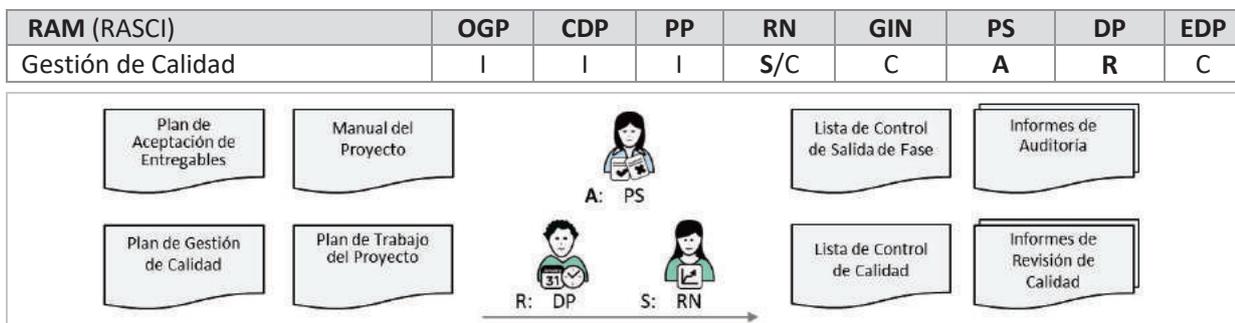


Figura 9.10 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de Calidad

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Calidad	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Gestión de Calidad	Informes de Revisión de Calidad Informes de Auditoría	Listas de Control de Calidad y de Salida de Fase Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto Documento de Aceptación de Proyecto

Salidas

- Lista de Control de Calidad.
- Lista de Control de Salida de Fase.
- Informes de Revisión de Calidad.
- Informes de Auditoría.

¿Plantilla PM²?

-
-
-
-

9.10 Gestión de la Aceptación de Entregables

Un proyecto puede producir uno o más entregables. Cada uno de estos entregables debe ser aceptado formalmente. La gestión de la aceptación de los entregables garantiza que éstos cumplan con los objetivos y criterios predefinidos y descritos en el Plan de Aceptación de Entregables, de modo que el solicitante del proyecto pueda aceptarlos formalmente.

Cabe señalar que la aceptación final del proyecto tiene lugar en la Fase de Cierre.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Lleva a cabo la gestión de la aceptación de entregables.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Asiste al Director de Proyecto (DP) y realiza la mayor parte de los controles de calidad.
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Proporciona la estrategia general de aceptación del proyecto.
Propietario del Proyecto (PP)	Otorga la aceptación final de los resultados del proyecto.

Entradas

- Plan de Aceptación de Entregables.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de Calidad.
- Plan de Externalización (si procede).

Pasos

1. El Director de Proyecto (DP) garantiza que se aplican los procedimientos y directrices de aceptación y que se proporcionan los entornos (espacio, infraestructura, herramientas, etc.), materiales e información necesarios para que tenga lugar el proceso de aceptación.
2. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) aprueba la aplicación de la estrategia y el calendario de aceptación documentados.
3. Los entregables del proyecto se aceptan si las actividades de aceptación (tal y como están descritas en el Plan de Aceptación de Entregables) se llevan a cabo dentro de un rango de tolerancia preestablecido. Cabe señalar que los entregables del proyecto pueden ser aceptados condicionalmente, incluso con un conjunto de incidencias o defectos conocidos, si éstos se encuentran documentados y si existe un plan para abordarlos.
4. El Responsable de Negocio (RN) proporciona recursos (cualificados) para dar soporte a la aceptación de los entregables por parte de los usuarios.
5. El Director de Proyecto (DP) asegura que se suministran entregables de apoyo (como documentación) además de los entregables principales (tomando un sistema de información como ejemplo, dichos entregables podrían incluir material de apoyo al usuario final, un manual de usuario, un manual de operaciones, materiales de formación, notas de la versión, etc.).
6. El Propietario del Proyecto (PP) acepta formalmente los entregables del proyecto.

Nota: Cuando un tipo de documentación específica (p. ej. técnica) es entregada para su aceptación, debe ser revisada por un experto en la materia o alguien en representación del área concreta.

Por ejemplo:

- Una parte interesada con conocimientos del negocio que represente a la organización, p. ej. un Representante de Usuarios (RU), debería revisar un Manual de Usuario.
- Una parte interesada de la organización perteneciente a soporte y mantenimiento debería revisar un Manual de Operaciones.
- Una parte interesada de la organización responsable de la formación debería revisar los materiales de formación.
- Una parte interesada de la organización perteneciente a operaciones de servicio debería revisar las notas de la versión.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de la Aceptación de Entregables	I	I	A	S	C	C	R	C

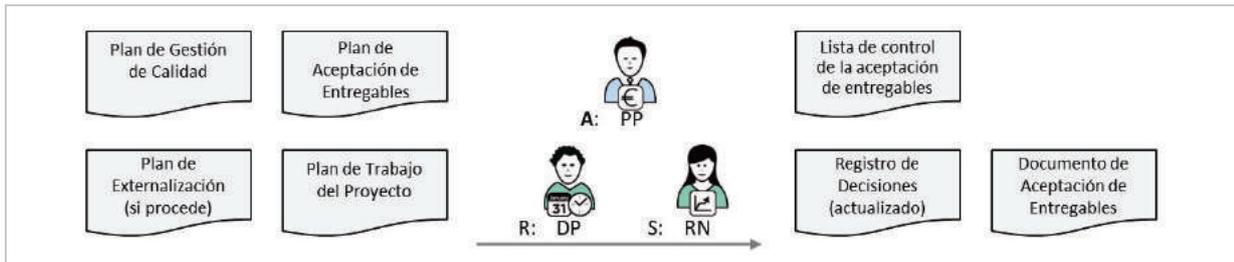


Figura 9.11 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de la Aceptación de Entregables

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Aceptación de Entregables	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Aceptación de Entregables	Documento de Aceptación de Entregables	Lista de Control de la Aceptación de Entregables Registro de Decisiones	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Lista de Control de la Aceptación de Entregables.
- Registro de Decisiones.
- Documento de Aceptación de Entregables.

¿Plantilla PM²?

-
-
-

9.11 Gestión de la Transición

La gestión de la transición garantiza una transición controlada y sin sobresaltos desde la situación antigua a la nueva, en la que el nuevo producto o servicio desarrollado por el proyecto se pone en marcha. Incluye la gestión de todas las actividades pertinentes de comunicación y exige una estrecha colaboración entre el Director de Proyecto (DP) y el Responsable de Negocio (RN) para garantizar la correcta transferencia de los entregables del proyecto a la organización cliente.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Supervisa y controla la transición.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Puede ser involucrado, si es necesario.
Otras partes interesadas	Informadas sobre los progresos y contribuyen según proceda.
Propietario del Proyecto (PP)	Acepta el producto provisionalmente antes de completar la transición.

Entradas

- Plan de Transición.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Plan de Aceptación de Entregables.
- Plan de Implementación en Negocio.

Pasos

1. Asegurar que se cumplen los criterios de aceptación del proyecto (y, por consiguiente, que se cumplen todos los requisitos y que los entregables son plenamente operativos).
2. Asegurar que el Plan de Transición se lleva a cabo de manera efectiva. Si no hay un Plan de Transición específico, el Director de Proyecto (DP) debe:
 - Identificar los diferentes roles y partes interesadas responsables del proceso de transición.
 - Identificar qué debe lograrse antes de que la transición pueda considerarse finalizada.
 - Si procede, asegurar que se realicen copias de seguridad de los datos y se preparen escenarios de restauración de estados previos.
 - Asegurar que se realizan las actividades de implementación en el negocio y se imparte formación a los usuarios.
 - Asegurar que la entrega de los entregables del proyecto se coordina, comunica y acepta.
 - Asegurar que las actividades de mantenimiento y soporte empiezan según el plan (si procede).
 - Asegurar que se entrega toda la documentación relevante y otros materiales.
3. Asegurar que el Propietario del Proyecto (PP) ha aceptado provisionalmente los entregables antes de que se complete la transición.
4. Asegurar que la propiedad y la responsabilidad de los entregables del proyecto se transfieren al Propietario del Proyecto (PP).
5. Asegurar que se completan los documentos de aceptación pertinentes.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de la Transición	I	A	C	C	C	C	R	C

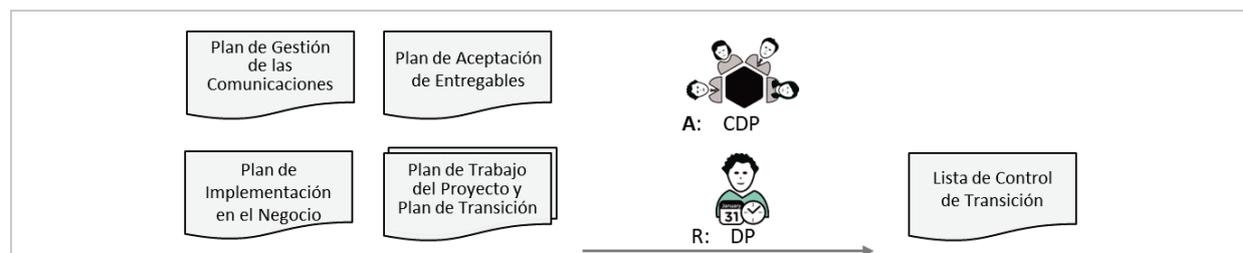


Figura 9.12 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de la Transición

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Transición	Acta de Constitución del Proyecto	Plan de Transición	Informes del proyecto	Lista de Control de Transición y Documentos de Aprobación	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Lista de Control de Transición.
- Cualquier otro documento/informe previsto para esta actividad.
- Cualquier documento de aceptación (sujeto a acuerdos contractuales).

¿Plantilla PM²?

-
-
-

9.12 Gestión de la Implementación en el Negocio

La ejecución efectiva de todas las actividades de implementación en el negocio es crítica para el buen funcionamiento de las operaciones, incluso después de que los entregables del proyecto se hayan transferido a las partes interesadas/usuarios. Así pues, las actividades de implementación en el negocio son complementarias de las actividades de transición.

Las actividades de implementación en el negocio casi siempre serán necesarias mucho después de que el proyecto haya terminado, por lo que es una buena práctica definir también las actividades de cambio posteriores al proyecto. La implementación de esas actividades es responsabilidad de la organización y suelen llevarse a cabo como parte de las operaciones continuas o de proyectos futuros.

Participantes Clave	Descripción
Responsable de Negocio (RN)	Gestiona las actividades de implementación en el negocio.
Director de Proyecto (DP)	Ayuda al Responsable de Negocio (RN) en esta actividad. Actualiza el Plan de Trabajo del Proyecto con cualquier cambio en la actividad o información de progreso.

Entradas

- Plan de Implementación en el Negocio.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.
- Plan de Transición.

Pasos

1. Asegurar que el Plan de Implementación en el Negocio es completo y realista.
2. Asegurar que todas las actividades de implementación en el negocio dentro del alcance del proyecto se incluyen en el Plan de Trabajo del Proyecto (es decir, definidos y programados, con los recursos estimados que se requieran).
3. Centrarse en las actividades de implementación en el negocio incluidas en el proyecto, esto es, aquellas actividades que se llevarán a cabo durante la duración del proyecto, que están claramente recogidas en el presupuesto y recaen bajo el control del proyecto.
4. Gestionar la ejecución de todas las actividades de implementación en el negocio (del proyecto):
 - Rediseñar, adaptar o actualizar todos los procesos de negocio afectados.
 - Poner en marcha las actividades de comunicación definidas en el Plan de Implementación en el Negocio.
 - Implementar las actividades planificadas de gestión del cambio en la organización.
 - Asegurar que se completan todas las actividades de formación.
 - Gestionar los planes de la continuidad del negocio para los sistemas críticos de negocio.
5. Informar del estado de las actividades de implementación en el negocio, incluyendo cualquier cambio.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de la Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I

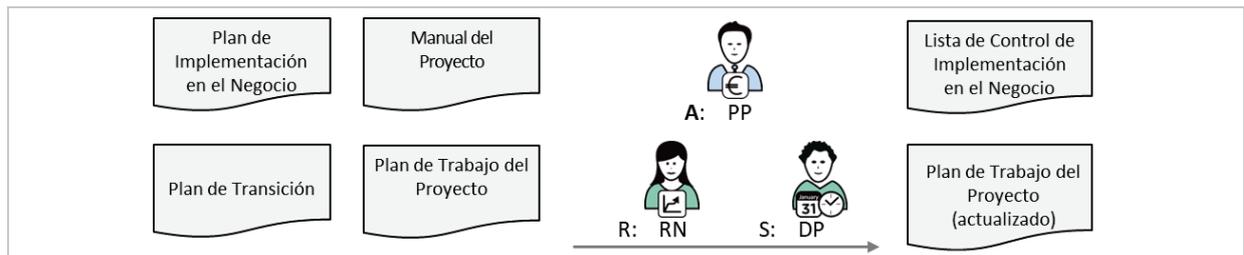


Figura 9.13 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de la Implementación en Negocio

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Implementación en el Negocio		Plan de Implementación en el Negocio Plan de Transición	Informes del proyecto	Plan de Trabajo del Proyecto Lista de Control de Implementación en el Negocio	Informe de Fin de Proyecto (Recomendaciones Post-proyecto)

Salidas

- Lista de Control de Implementación en el Negocio.
- Plan de Trabajo del Proyecto (actualizado).

¿Plantilla PM²?

-
-

9.13 Gestión de la Externalización

El Director de Proyecto (DP) gestiona la entrega de todos los productos y/o servicios que han sido externalizados. Esta tarea se realiza junto con los grupos pertinentes de adquisiciones y el Director de Proyecto del Contratista (DPC) para garantizar que el contratista gestiona eficazmente la labor externalizada y la entrega de acuerdo con las expectativas de tiempo, costes y calidad definidas en el Plan de Externalización.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Gestiona a los contratistas.
Director de Proyecto del Contratista (DPC)	Proporciona una calidad de servicio aceptable según lo definido/solicitado.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Realiza la mayoría de los controles de calidad.

Entradas

- Plan de Externalización.
- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) asegura que el contratista es elegido de acuerdo con los procesos y estándares de la organización y con los criterios definidos para el proyecto.
2. El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) asegura que todos los contratos recogen claramente las expectativas de ambas partes.
3. El Director de Proyecto (DP) asegura que se aplican los métodos de trabajo detallados en el Plan de Externalización.
4. El Director de Proyecto (DP) supervisa los costes y el cronograma.
5. El Director de Proyecto del Contratista (DPC) informa sobre la situación y progreso del proyecto al Director de Proyecto (DP) y, de ser necesario, al Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
6. El Director de Proyecto (DP) gestiona los cambios en el trabajo externalizado.
7. El Director de Proyecto (DP) y/o el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) validan los entregables y/o los hitos intermedios y finales basándose en criterios previamente acordados y tal y como se define en el Plan de Externalización.

8. El Director de Proyecto (DP) asegura que la aprobación formal requerida se recibe a tiempo y de conformidad con los estándares de la organización.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	EDP
Gestión de la Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I

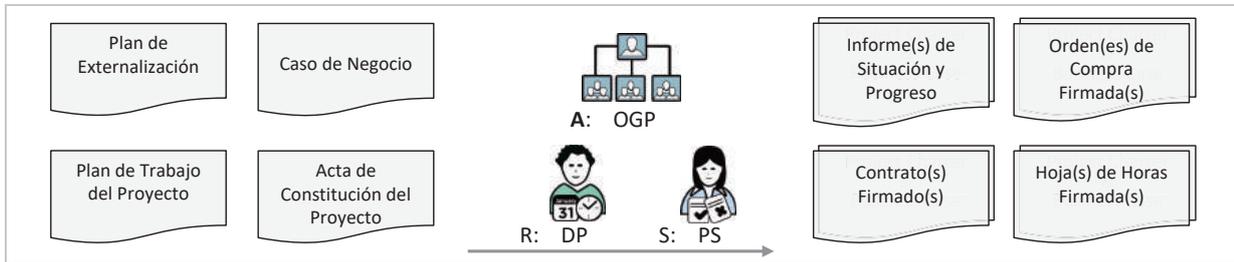


Figura 9.14 Entradas/salidas y roles principales de la Gestión de la Externalización

Artefactos Relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Externalización		Manual del Proyecto Plan de Externalización de Entregables Plan de Aceptación	Informes del Proyecto	Artefactos de Gestión de la Externalización	Informe de Fin de Proyecto

Salidas

- Informe(s) de Situación y Progreso.
- Contrato(s) Firmado(s).
- Orden(es) de Compra Firmada(s).
- Hoja(s) de Horas Firmada(s).

¿Plantilla PM²?

-
-
-
-

Apéndice A: Contribuciones y Reconocimientos

La Comisión Europea agradece a todos aquellos que han contribuido al desarrollo de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² y desea reconocer su contribución y apoyo.

Colaboradores de la traducción al español:

ALCELAY LARRARTE Claudia	MARTÍNEZ MONTES Germán (Líder)
CAMPO ROS José Ángel	MORENO ESCOBAR Begoña
CASTRESANA VERGARA Christian	MOYA COLORADO Agustín (Coordinador)
DE NICOLÁS DE NICOLAS Víctor Luis	PAJARES GUTIÉRREZ Javier (Líder)
DOMÍNGUEZ ORTEGA Juan Manuel (Líder)	URBIZU BOULLOSA Juan Jesús
LÓPEZ FERNÁNDEZ Eduardo	YAGÜE BLANCO José Luis (Líder)
MADARIAGA Sara	

Producido por:

Comisión Europea

DIGIT.B4.001. Modelo de proyecto y de externalización

VEKEMANS Tom	Jefe de Unidad
VIJGHEN Philippe	Jefe de Unidad Adjunto

Servicios de Asesoría

VAN GAEVER Alain	Jefe de Sección
------------------	-----------------

Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²)

BERGHMANS Marc	Embajador de PM ²
MICHELIOUDAKIS Elias	Consultor Senior
PALHOTO Tiago	Consultor Senior
LOPES Antonio	Consultor Senior
WHYE Gregory	Consultor Senior
MODI Nina	Consultor Senior
CICARD Stéphanie	Diseño y Producción
MICHOTTE Alexandra	Diseño y Gráficos

Esta página queda en blanco intencionadamente

Apéndice B: Planes y Registros para la Gestión de Proyectos

B.1 Plan de Gestión de Requisitos

El Plan de Gestión de Requisitos define y documenta el enfoque de la gestión de requisitos, los pasos del proceso y las responsabilidades, así como las herramientas, técnicas y artefactos necesarios. Los requisitos en sí se documentan y gestionan en artefactos separados (p. ej. una matriz de requisitos).

La gestión eficaz de requisitos es un factor crítico de éxito para los proyectos, pues los requisitos son el punto de partida de todo el trabajo del proyecto y afectan al riesgo, la duración y el presupuesto.

Tradicionalmente, los requisitos se definen en detalle en el inicio del proyecto. Sin embargo, según el tipo de proyecto, el alcance y la estrategia elegida, es posible que el proceso de gestión de los requisitos tenga que dar cabida a una definición y elaboración más ágiles de los mismos, permitiendo así ciclos de gestión de los requisitos más frecuentes y menos formales.

El Plan de Gestión de Requisitos puede adaptarse y personalizarse en función de las necesidades del proyecto. A falta de un rol específico, el Director de Proyecto (DP) es responsable de ejecutar el proceso desde el inicio y hasta que todos los requisitos hayan sido implementados y validados.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el artefacto.
Responsable de Negocio (RN)	Se le consulta para la adaptación y elaboración del artefacto.

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas.

Pasos

1. Comprobar si ya existe un proceso de gestión de requisitos a nivel organizacional.
2. Adaptar el Plan de Gestión de Requisitos a las necesidades del proyecto. Crearlo como un documento independiente o como una sección dentro del Manual del Proyecto.
3. Definir qué es un requisito y cuáles son los posibles estados de su ciclo de vida.
4. Asegurar que el proceso de gestión de los requisitos está alineado con el proceso de gestión de cambios y que los cambios en los requisitos se reflejan en los entregables y las actividades.
5. Definir los roles y responsabilidades de cada etapa del proceso. Definir claramente quién es el responsable de aprobar y validar la implementación de los nuevos requisitos.
6. Definir las herramientas y técnicas que se utilizarán para identificar, evaluar, priorizar y gestionar los requisitos (p.ej. tormentas de ideas, creación de prototipos, MoSCoW, etc.).
7. Definir los posibles formatos de representación de los requisitos del proyecto (p. ej. texto, casos de uso, diagramas, historias de usuario, etc.).
8. Definir los artefactos y repositorios utilizados para la documentación y la gestión de los requisitos (p. ej. documento de especificaciones o matriz de trazabilidad de requisitos).
9. Definir el proceso de validación de los requisitos y asegurar que está alineado con el proceso general de aceptación de los entregables.
10. Asegurar que el proceso de gestión de los requisitos se comunica a las partes interesadas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Requisitos	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Gestión de Requisitos Plan de Aceptación de Entregables	Solicitudes de Cambio	Documento(s) de Requisitos Plan de Trabajo y Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de Requisitos.

¿Plantilla PM²?



B.2 Plan de Gestión de Cambios

El Plan de Gestión de Cambios define y documenta el proceso de incorporar cambios en un proyecto. Define las actividades, roles y responsabilidades relacionadas con la identificación, documentación, evaluación, aprobación, priorización, ejecución, control y comunicación de los cambios solicitados en el proyecto.

La gestión de cambios del proyecto aporta transparencia, informe de cuentas y trazabilidad a todos los cambios del proyecto introducidos después de haber fijado la línea de base del alcance del proyecto y los planes del mismo. El procedimiento de elevación a una instancia superior asegura que los cambios que tienen un impacto significativo en el progreso del proyecto son debidamente evaluados y aprobados por el nivel de autoridad apropiado. El Registro de Cambios del Proyecto se utiliza para documentar los cambios solicitados y asegurar la trazabilidad de todas las decisiones relacionadas y actuaciones planificadas.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Gestión de Cambios.
Propietario del Proyecto (PP)	Aprueba el Plan de Gestión de Cambios.
Responsable de Negocio (RN)	Se le consulta en la elaboración de este artefacto.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Comprobar si existe un proceso de gestión de cambios de proyecto en la organización.
2. Adaptar el Plan de Gestión de Cambios a las necesidades del proyecto (p. ej. definir diferentes pasos en función del tipo de cambio, su urgencia o su impacto). Crearlo como un documento independiente o como una sección dentro del Manual del Proyecto.
3. Asegurar que no hay duplicidad de la información contenida en otros planes de gestión o en el Manual del Proyecto (p. ej. el procedimiento de elevación).
4. Definir qué se considera un cambio para el proyecto, así como los posibles tipos de cambios.
5. Definir los artefactos, las herramientas y las técnicas que se utilizarán para identificar y evaluar los cambios (p. ej. el Formulario de Solicitud de Cambio o el Registro de Cambios).
6. Definir quién es el responsable de aprobar los cambios en los distintos niveles de impacto y cómo se comunica esta decisión al resto del equipo.
7. Adaptar el Registro de Cambios (si resulta necesario) y personalizarlo para que refleje cualquier personalización del Plan de Gestión de Cambios del Proyecto (p. ej. escalas de urgencia, impacto y prioridad de los cambios).
8. Describir las actividades de seguimiento y control de los cambios, su frecuencia y las herramientas y técnicas de apoyo, p. ej. la revisión de los cambios con una frecuencia predefinida basada en el Registro de Cambios.
9. Asegurar que el proceso de gestión de cambios se comunica al equipo del proyecto y a las partes interesadas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de Cambios	I	I	A	C	I	I	R	I

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Cambios	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Gestión de Cambios	Informes de Proyecto Solicitudes de Cambio	Registro de Cambios Registros del Proyecto Plan de Trabajo del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de Cambios.
- Registro de Cambios.

¿Plantilla PM²?

-
-

B.3 Plan de Gestión de Riesgos

El Plan de Gestión de Riesgos define y documenta el Proceso de Gestión de Riesgos de un proyecto. Describe cómo se identificarán y evaluarán los riesgos, qué herramientas y técnicas pueden utilizarse, cuáles son las escalas de evaluación y las tolerancias, los roles y responsabilidades relevantes, la frecuencia de revisión de riesgos, etc. El Plan de Gestión de Riesgos define el proceso de seguimiento y elevación de riesgos, así como la estructura del Registro de Riesgos, que documenta y comunica los riesgos y las medidas de respuesta.

La gestión de riesgos aporta visibilidad a los riesgos y rendición de cuentas en cuanto a su manejo. Garantiza que los riesgos del proyecto se abordan de forma proactiva y se supervisan y controlan periódicamente.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Gestión de Riesgos.
Responsable de Negocio (RN)	Se le consulta en la elaboración de este artefacto.
Propietario del Proyecto (PP)	Aprueba el Plan de Gestión de Riesgos.

Entradas

- Caso de Negocio y Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Comprobar si existe un proceso de gestión de riesgos en la organización.
2. Adaptar el Plan de Gestión de Riesgos a las necesidades del proyecto (p. ej. suprimir/añadir pasos o actividades, ampliar o cambiar la descripción de las actividades o las responsabilidades relacionadas). Crearlo como un documento independiente o como una sección del Manual del Proyecto.
3. Asegurar que no hay duplicidad en la información contenida en otros Planes de Gestión o en el Manual del Proyecto (p. ej. el procedimiento de elevación).
4. Definir las herramientas y técnicas que se utilizarán para identificar, evaluar y vigilar los riesgos (p. ej. tormenta de ideas, base de datos de riesgos, estructura de desglose de riesgos, matriz de probabilidad e impacto, análisis del árbol de decisiones, registro de riesgos, etc.).
5. Personalizar las escalas de evaluación de riesgos (probabilidad, impacto y nivel de riesgo general).
6. Determinar (con la participación de las principales partes interesadas) la tolerancia de riesgo del proyecto (la cantidad de riesgo que los interesados están dispuestos a aceptar).
7. Decidir con qué frecuencia debe revisarse el Registro de Riesgos, teniendo en cuenta las condiciones y políticas tanto del proyecto como de la organización.
8. Especificar procedimientos de elevación y comunicación para riesgos que requieran atención especial (es decir, qué partes interesadas deben ser informadas si se desencadenan riesgos críticos).
9. Identificar las estrategias de respuesta a los riesgos aplicables tanto para las amenazas identificadas como para las oportunidades (es decir, evitar, transferir/compartir, reducir, aceptar o explotar, mejorar, compartir y aceptar respectivamente).
10. Determinar el nivel de detalle con el que deben describirse las actividades de respuesta a los riesgos en el Registro de Riesgos (p. ej. descripción, propietario, esfuerzo planificado, etc.). Las actividades que precisan un esfuerzo considerable deben incluirse en el Plan de Trabajo del Proyecto.
11. Asegurar que el proceso de gestión de riesgos se comunica al equipo y a las partes interesadas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de Riesgos	I	C	A	C	I	I	R	I

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Riesgos	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Gestión de Riesgos	Informes de Proyecto	Registro de Riesgos Registros del Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de Riesgos.
- Registro de Riesgos.

¿Plantilla PM²?

-
-

B.4 Plan de Gestión de Incidencias

El Plan de Gestión de Incidencias define y documenta las actividades, roles y responsabilidades relacionadas con la identificación, evaluación, asignación, resolución y control de las incidencias del proyecto. Las incidencias se definen como sucesos no planificados relacionados con el proyecto que requieren una acción de gestión en el marco del proyecto.

El proceso de gestión de incidencias ayuda al Director de Proyecto (DP) a evaluar y actuar ante las incidencias que pueden repercutir en el alcance, el tiempo, el coste, la calidad, el riesgo o la satisfacción de las partes interesadas. Las decisiones tomadas pueden reflejarse en un Registro de Decisiones, lo que aporta visibilidad a las decisiones y rendición de cuentas en cuanto a cómo y quién las toma y a quién deben comunicarse.

El Registro de Incidencias se utiliza para documentar la identificación, evaluación y asignación de incidencias y para hacer un seguimiento de todas las decisiones clave y las acciones planificadas. También sirve de ayuda para hacer un seguimiento de quién es responsable de resolver incidencias específicas y en qué plazo. Establece visibilidad y rendición de cuentas en cuanto a la forma en que se actúa con respecto a las incidencias y garantiza que se gestionan y resuelven adecuadamente.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Gestión de Incidencias.
Responsable de Negocio (RN)	Se le consulta en la elaboración de este artefacto.

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Comprobar si existe un proceso de gestión de incidencias en la organización.
2. Adaptar el Plan de Gestión de Incidencias a las necesidades del proyecto. Crear un documento independiente o una sección dentro del Manual del Proyecto.
3. Asegurar que no hay duplicidad en la información contenida en otros Planes de Gestión o en el Manual del Proyecto (p. ej. el procedimiento de elevación).
4. Definir lo que se considerará una incidencia para el proyecto y personalizar las posibles categorías de incidencias relevantes para el proyecto.
5. Definir todos los artefactos, herramientas y técnicas que se usarán para identificar, evaluar, asignar, resolver y supervisar las incidencias (p. ej. Registro de Incidencias, análisis de causas raíz, etc.).
6. Especificar cómo se identifican nuevas incidencias, se comunica su estado y cuándo se pueden debatir las incidencias nuevas y las abiertas (y las decisiones pendientes) (p. ej. en las Reuniones de Seguimiento del proyecto).
7. Personalizar el Registro de Incidencias para reflejar cualquier cambio en las escalas de urgencia, impacto y prioridad.
8. Definir qué incidencias (en función de su categoría, urgencia e impacto) pueden tratarse en la Capa de Gestión (del proyecto) y cuáles deben ser elevadas a otros niveles de decisión.
9. Describir las actividades de control de incidencias, su frecuencia y los instrumentos y técnicas de apoyo (p. ej. una revisión de incidencias en las Reuniones de Seguimiento del proyecto basado en el Registro de Incidencias o en los Informes de Situación del Proyecto).
10. Definir cómo se vincularán las incidencias con su origen y con las decisiones, acciones, riesgos y cambios asociados.
11. Especificar el procedimiento para actualizar las Lecciones Aprendidas tras la resolución de una incidencia.
12. Asegurar que el proceso de gestión de incidencias se comunica al equipo del proyecto y a los interesados.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de Incidencias	I	I	A	C	C	I	R	C

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Incidencias	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Gestión de Incidencias	Informes de Proyecto	Registro de Incidencias Registro de Decisiones	Informe de Fin de Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de Incidencias.
- Registro de Incidencias.
- Registro de Decisiones.

¿Plantilla PM²?

-
-
-

B.5 Plan de Gestión de Calidad

El Plan de Gestión de Calidad define y documenta los requisitos de calidad del proyecto, el enfoque de gestión de calidad, el proceso y las responsabilidades. También esboza las actividades de aseguramiento y control de calidad a realizar a lo largo del proyecto.

La planificación y ejecución de las actividades de aseguramiento y control de calidad puede considerarse una inversión importante de tiempo y esfuerzo, por lo que el equilibrio deseado entre la calidad, el coste, el tiempo y el riesgo planificados debe evaluarse y considerarse cuidadosamente. Deben definirse parámetros de calidad apropiados y utilizarse posteriormente para evaluar la calidad de la gestión del proyecto. Todas las actividades relacionadas con la calidad deben estar bien diseñadas y planificadas.

En el Plan de Gestión de Calidad también se documenta un procedimiento de gestión de la configuración. La gestión de la configuración ayuda a los equipos del proyecto a manejar los artefactos y entregables de manera eficaz (es decir, garantizar que se entreguen las versiones correctas, evitar cambios no autorizados y proporcionar la trazabilidad de los artefactos).

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Gestión de Calidad. También puede contar con el apoyo de otros roles como el Aseguramiento de Calidad (AdC), la Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) y otras partes interesadas.
Responsable de Negocio (RN)	Revisa y valida los requisitos de calidad, las actividades de aseguramiento y control de calidad y las métricas asociadas.

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Comprobar si existe un proceso de gestión de calidad en la organización.
2. Adaptar el Plan de Gestión de Calidad a las necesidades del proyecto. Crearlo como un documento independiente o como una sección dentro del Manual del Proyecto.
3. Determinar los objetivos y características de la gestión de la calidad revisando los entregables del proyecto, los criterios de éxito, el enfoque y otros requisitos específicos (p. ej. los requisitos de seguridad), tal como se describe en el Acta de Constitución del Proyecto y en el Manual del Proyecto.
4. Asegurar que no hay duplicidad en la información contenida en otros Planes de Gestión o en el Manual del Proyecto (p. ej. el procedimiento de elevación).
5. Definir los criterios de aprobación para Cambios de Fase y otros hitos clave de la gestión del proyecto.
6. Definir todos los artefactos y los instrumentos y técnicas que se utilizarán para la planificación de la calidad y el aseguramiento y control de la calidad (p. ej. la Lista de Control de Calidad).

7. Determinar las actividades de aseguramiento y control de la calidad y definir su frecuencia y calendario. Asimismo, diseñar las métricas y las tolerancias de aceptación para evaluar estas actividades.
8. Determinar si se requiere un rol de Aseguramiento de la Calidad (AdC) (u otra entidad independiente) para llevar a cabo las actividades de aseguramiento de la calidad.
9. Definir los roles y responsabilidades para el proceso de calidad y asegurar que estos roles son acordados y comunicados a todas las partes interesadas involucradas.
10. Examinar los atributos de calidad con las partes interesadas relevantes. Solicitar actividades sugeridas de aseguramiento y control de calidad específicas para el proyecto.
11. Definir los procedimientos de calidad y configuración y los registros que demuestran que las actividades de gestión de la calidad y de gestión de la configuración se han realizado según lo planificado.
12. Adaptar la Lista de Control de Calidad en función de las actividades de control de calidad definidas para el proyecto.
13. Asegurar que las actividades de aseguramiento y control de la calidad se reflejan en actividades de trabajo específicas del Plan de Trabajo del Proyecto.
14. Asegurar que los revisores y quienes aprueban el documento están claramente identificados.
15. Presentar las actividades planificadas y el calendario al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) para su aprobación.
16. Comunicar el plan aprobado al equipo del proyecto y a las partes interesadas pertinentes.

Directrices (específicas para la gestión de la configuración)

- Revisar el proceso de gestión de la configuración establecido en el Plan de Gestión de Calidad y adaptarlo a las necesidades del proyecto (p. ej. eliminar o añadir pasos o actividades, ampliar o modificar la descripción de las actividades, las responsabilidades relacionadas, etc.).
- Definir qué se considerará un elemento de configuración basándose en los entregables y artefactos del proyecto e identificar los atributos de dichos elementos.
- Identificar quién es el responsable de los cambios en los elementos de configuración y de mantener y controlar sus versiones y lanzamientos.
- Definir los artefactos, herramientas y técnicas para la gestión de los elementos de configuración.
- Según la complejidad del proyecto, se puede utilizar un registro de gestión de la configuración para controlar los cambios en los elementos de la configuración.
- Describir la convención de nomenclatura que se utilizará en la documentación, las carpetas y los correos electrónicos del proyecto.
- Definir la estructura de las carpetas del proyecto y los procedimientos y permisos relacionados con la revisión, modificación o actualización de cualquier artefacto del proyecto. Asegurar que se aplican correctamente las reglas de acceso restringido y confidencialidad.
- Definir los procedimientos relacionados con la creación de copias de los datos del proyecto, los plazos de conservación, los dispositivos de almacenamiento y la limpieza/eliminación de los datos (si procede).
- Asegurar que el procedimiento de gestión de la configuración se comunica al equipo del proyecto.
- La información clave sobre la gestión de la configuración puede resumirse en el Manual del Proyecto.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de Calidad	I	A	C	C	C	C	R	C

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de Calidad	Acta de Constitución del Proyecto	Manual del Proyecto Plan de Gestión de Calidad	Informes de Revisión de Calidad Informes de Auditoría	Lista de Control de Calidad Registros de Proyecto Lista de Control de Salida de Fase	Informe de Fin de Proyecto Documento de Aceptación del Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de Calidad.
- Lista de Control de Calidad.
- Lista de Control de Salida de Fase.

¿Plantilla PM²?

- ☑
- ☑
- ☑

B.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones ayuda a garantizar que todas las partes interesadas del proyecto disponen de la información que necesitan para desempeñar sus funciones a lo largo del proyecto. La planificación y ejecución de las actividades de comunicación son esenciales para el éxito del proyecto.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones define y documenta las actividades de comunicación, sus objetivos, contenido, formato, frecuencia y público. También define la forma de comunicar el estado del proyecto y la asignación de actividades a los diversos interesados e incluye una estrategia de comunicación para cada una de las principales partes interesadas, basada en sus intereses, expectativas e influencia en el proyecto.

Participantes Clave	Descripción
Director de Proyecto (DP)	Prepara el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
Responsable de Negocio (RN)	Proporciona información y ayuda en su creación.

Entradas

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Manual del Proyecto.
- Matriz de Partes Interesadas del Proyecto.
- Plan de Trabajo del Proyecto.

Pasos

1. Revisar las directrices establecidas en la plantilla del Plan de Gestión de las Comunicaciones para comprender mejor cómo adaptarlo y personalizarlo.
2. Asegurar que no haya duplicidad en las actividades de comunicación descritas en otros planes de gestión como el Plan de Gestión de Calidad, el Plan de Gestión de Riesgos, etc.
3. Si ciertos procesos ya están descritos en el Manual del Proyecto (p. ej. el proceso de elevación), hacer referencia a ellos para evitar la duplicidad y sólo documentar los cambios.
4. Identificar los grupos de partes interesadas a partir de la Matriz de Partes Interesadas del proyecto.
5. Al determinar la estrategia para cada actividad de comunicación, considerar los intereses y la influencia en el proyecto de las organizaciones tanto internas como externas.
6. Para cada grupo objetivo, determinar qué información debe comunicarse y cuál es el propósito de la comunicación.
7. Definir todos los artefactos (p. ej. los Informes de Proyecto) y otros medios para recopilar, analizar y distribuir la información del proyecto y gestionar las expectativas de los interesados.
8. Determinar la frecuencia de las actividades de comunicación, su formato y los medios a utilizar para las comunicaciones (p. ej. informes, presentaciones, reuniones, correos electrónicos, llamadas).
9. Designar al responsable de cada actividad de comunicación y describir los resultados previstos.
10. Asegurar que el Plan de Gestión de las Comunicaciones se comunica a las partes interesadas.

RAM (RASCI)	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Plan de Gestión de las Comunicaciones	I	I	A	S	C	I	R	C

Artefactos relacionados	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones	Acta de Constitución del Proyecto	Matriz de Partes Interesadas del Proyecto Plan de Gestión de las Comunicaciones	Informes de Proyecto	Registros de Proyecto	Informe de Fin de Proyecto

Artefactos

- Plan de Gestión de las Comunicaciones.

¿Plantilla PM²?



B.7 Registro de Cambios

Identificación y Descripción del Cambio	
Identificador (ID)	Identificador del cambio.
Categoría	Categoría del cambio.
Título	Título corto para el cambio solicitado.
Descripción	Descripción más detallada del cambio solicitado y el impacto de no implementarlo.
Estado	<p>El estado del cambio puede ser cualquiera de los siguientes:</p> <p>Presentado: Este es el estado inicial. Se utiliza mientras el cambio solicitado aún se está especificando.</p> <p>En evaluación: Este estado se utiliza para iniciar una evaluación.</p> <p>Pendiente de aprobación: Este estado se usa para iniciar la aprobación. Antes de aplicar este estado, hay que asegurar que la investigación se ha completado y que las estimaciones mostradas son correctas.</p> <p>Aprobado: Este estado se establece una vez que el cambio ha sido aprobado, como se propuso o con modificaciones.</p> <p>Rechazado: Este estado se establece si el cambio fue rechazado.</p> <p>Aplazado: Este estado se establece si el cambio se pospone indefinidamente.</p> <p>Combinado: Este estado indica que el cambio se ha combinado con algún otro, por lo que ya no se está manejando activamente. La combinación es común cuando hay muchos cambios.</p> <p>Implementado: Este estado indica que el trabajo que supone este cambio ha sido incorporado en el Plan de Trabajo del Proyecto.</p>
Solicitado por	Nombre de la persona que solicita el cambio.
Fecha de identificación (o de presentación)	Fecha de presentación inicial de la solicitud de cambio.
Evaluación del Cambio y Descripción de Acciones	
Detalles de la acción (esfuerzo y responsable)	Descripción de las acciones recomendadas, incluidos los pasos, los entregables, el cronograma, los recursos y el esfuerzo involucrados.
Magnitud	Esfuerzo requerido para implementar el cambio. Los valores posibles son: 5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo
Prioridad	Valor numérico que denota la prioridad acordada del cambio. Los valores posibles son: 5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo
Fecha de entrega meta	Fecha fijada para la entrega del cambio.
Aprobación del Cambio	
Elevación	¿Se necesita trasladar la aprobación a nivel de Dirección o a nivel Rector? (Sí o No).
Decisión	Decisión tomada.
Decidido por	La persona o comité que rechaza o aprueba el cambio.
Fecha de decisión	Fecha en la que se tomó la decisión.
Implementación del Cambio	
Fecha de entrega real	Fecha en la que se entregó realmente el cambio.
Trazabilidad y Comentarios	Identificadores de las tareas (en el Plan de Trabajo del Proyecto) que implementan el cambio, y/o los identificadores de las incidencias, riesgos o decisiones relacionadas. Se debe incluir también cualquier información/comentario adicional relacionado con el cambio.

B.8 Registro de Riesgos

Identificación y Descripción del Riesgo	
Identificador (ID)	Identificador del riesgo.
Categoría	Categoría del riesgo relacionada con el área afectada por el riesgo (p. ej. negocio, TI, personas y organización, externas o legales).
Título	Título corto para el riesgo.
Descripción	Formulación estructurada de la oportunidad o amenaza como Causa-Riesgo-Efecto, junto con las posibles interdependencias del riesgo.
Estado	<p>El estado del riesgo puede ser cualquiera de los siguientes:</p> <p>Propuesto: Este es el estado inicial. Se utiliza mientras se especifica y define en detalle el riesgo.</p> <p>En evaluación: Este estado se emplea para iniciar una evaluación.</p> <p>Pendiente de aprobación: Este estado se utiliza para solicitar la aprobación. Antes de aplicar este estado, asegúrese de que la evaluación está completa y las estimaciones son fiables.</p> <p>Aprobado: Este estado se establece cuando la posibilidad del riesgo ha sido aceptada.</p> <p>Rechazado: Se establece si el riesgo fue rechazado como no relevante.</p> <p>Cerrado: Este estado se establece una vez que el riesgo se ha gestionado (p. ej. se han aplicado medidas de mitigación) y ya no es un riesgo para el proyecto.</p>
Identificado por	Nombre de la persona que identificó el riesgo.
Fecha de identificación	Fecha en la que se identificó el riesgo.
Evaluación del Riesgo	
Probabilidad (P)	<p>Valor numérico que denota la estimación de la probabilidad de que se produzca el riesgo. Los valores posibles son:</p> <p>5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo</p>
Impacto (I)	<p>Valor numérico que denota la gravedad del impacto del riesgo (en caso de que ocurra). Los valores posibles son:</p> <p>5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo</p>
Nivel de Riesgo (NR)	El nivel de riesgo es el producto de la probabilidad y el impacto (NR=P*I).
Propietario del Riesgo	Persona que aprueba la gestión y la supervisión del riesgo.
Elevación	Si el riesgo debe o no ser elevado a la Capa de Dirección o a la Capa Rectora (Sí o No).
Respuesta al Riesgo	
Estrategia de Respuesta al Riesgo	<p>Estrategias para los riesgos negativos (amenazas):</p> <p>Evitar, Reducir, Aceptar, Transferir/Compartir</p> <p>Estrategias para riesgos positivos (oportunidades):</p> <p>Explotar, Mejorar, Aceptar, Compartir</p>
Detalles de la acción (esfuerzo y responsable)	Descripción de la(s) acción(es) que se va(n) a realizar, incluyendo su objetivo, alcance, entregables, la persona responsable y el esfuerzo estimado necesario.
Fecha meta	Fecha en que se espera que se implemente la acción.
Trazabilidad y Comentarios	Identificadores de las tareas (en el Plan de Trabajo del Proyecto) que implementan las acciones de respuesta a los riesgos, y/o los identificadores de los cambios, incidencias o decisiones relacionados (entradas de registro). Se debe incluir también cualquier información/comentario adicional relacionado con el riesgo.

B.9 Registro de Incidencias

Identificación y Descripción de la Incidencia	
Identificador (ID)	Identificador de la incidencia.
Categoría	Categoría de la incidencia relacionada con el área afectada por la incidencia (p. ej. negocio, TI, personas y organización, externas o legales).
Título	Título corto para la incidencia.
Descripción	Descripción de la incidencia y su impacto.
Estado	El estado de la incidencia puede ser cualquiera de los siguientes: Abierta: La incidencia ha sido identificada y requiere atención y, si es posible, una resolución. Aplazada: Este estado se establece si la resolución de la incidencia se aplaza debido a otras prioridades. Resuelta: Este estado indica que todas las acciones necesarias se han completado y la incidencia está resuelta. Cerrada: Este estado indica que todo el trabajo se ha completado y verificado. La incidencia puede entonces ser marcada como cerrada.
Identificado por	Nombre de la persona que identificó la incidencia.
Fecha de identificación	Fecha en la que se identificó la incidencia.
Evaluación de la Incidencia y Descripción de Acciones	
Detalles de la acción (esfuerzo y responsable)	Descripción de las acciones recomendadas, incluidos los pasos, los entregables, el calendario, los recursos y el esfuerzo involucrados.
Urgencia	Valor numérico que denota la urgencia de la incidencia. Los valores posibles son: 5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo
Impacto	Valor numérico que denota el impacto de la incidencia. Los valores posibles son: 5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo
Magnitud	La magnitud de la incidencia representa el esfuerzo necesario para resolverla. Los valores posibles son: 5=Muy alto, 4=Alto, 3=Medio, 2=Bajo, 1=Muy bajo
Fecha objetivo	Fecha en que se espera que se resuelva la incidencia.
Propietario de la incidencia	Persona que aprueba la resolución de la incidencia.
Elevación	Si la incidencia debe o no ser elevada a la Capa de Dirección o a la Capa Rectora (Sí o No).
Trazabilidad y Comentarios	Identificadores de las tareas (en el Plan de Trabajo del Proyecto) que implementan las acciones relativas a las incidencias, y/o los identificadores de los cambios, incidencias o decisiones relacionados (entradas de registro). Se debe incluir también cualquier información/comentario adicional relacionado con la incidencia.

B.10 Registro de Decisiones

Identificación y Descripción de la Decisión	
Identificador (ID)	Identificador de la decisión.
Categoría	Categoría de la decisión relacionada con el área afectada por la decisión (p. ej. negocio, TI, personas y organización, externas o legales).
Título	Título corto para la decisión.
Descripción	Descripción de los detalles y el impacto de la decisión, si procede.
Identificado por	Nombre de la persona que identificó la necesidad de la decisión.
Personas presentes	Nombres de las personas presentes cuando se tomó la decisión. Se puede hacer referencia a las Actas de Reuniones (AdR) pertinentes, si procede.
Comentarios	Identificadores de las entradas relacionadas con el Registro de Cambios, Registro de Riesgos o Registro de Incidencias y cualquier información adicional relacionada con la decisión.
Propiedad de la Decisión	
Propietario de la Decisión	Persona que aprueba la decisión.
Fecha de la Decisión	Fecha en la que se tomó la decisión.
Elevación	Si la decisión debe o no ser elevada a la Capa de Dirección o a la Capa Rectora (Sí o No).
Implementación de la Decisión	
Fecha de la Aplicación	Fecha en que la decisión es aplicable.
Decisión comunicada a:	Grupo, equipos y otros públicos a los que se debe comunicar la decisión.

Apéndice C: Herramientas y Técnicas de Gestión de Proyectos

Esta sección presenta varias Herramientas y Técnicas de Gestión de Proyectos de uso común para afrontar diversos retos de la gestión de proyectos. Cada Herramienta y Técnica se resume en unos pocos párrafos que proporcionan una sencilla visión general.

Nótese que el conjunto de herramientas presentadas no es una lista exhaustiva de las Herramientas y Técnicas de Gestión de Proyectos disponibles. Al final de esta sección se presentan además fuentes relevantes como lecturas de ampliación y exploración.

C.1 Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL se utiliza para comprender cómo el entorno puede afectar a un proyecto o a un objetivo. PESTEL significa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Un análisis PESTEL ayuda a identificar los factores externos que influyen en una organización y que, por lo tanto, podrían tener un impacto en los objetivos, la planificación o la ejecución de los proyectos.

Este tipo de análisis es especialmente importante en el contexto de la justificación de negocio y la gestión de riesgos, y alimentará el proceso de diseño de un plan lo suficientemente amplio como para identificar y abordar los posibles escenarios de riesgo (amenazas/oportunidades) que surgen desde fuera de la organización o el proyecto.

C.2 Análisis Hacer o Comprar

Un Análisis Hacer o Comprar ayuda a la organización a tomar una decisión fundamentada sobre qué subcontratar y qué no subcontratar. Los gestores de cartera y los promotores de proyectos se enfrentan a menudo al dilema de hacer o comprar, considerando la disponibilidad de recursos y su capacidad.

Entre los diversos factores que se deben considerar para un Análisis Hacer o Comprar figuran la comparación de los costes, la tecnología y los procesos comerciales, la información relacionada con los proveedores y los sistemas de soporte.

Entre las posibles razones para optar por hacer figuran la eficacia en función de los costes, las preocupaciones en materia de propiedad intelectual, las cuestiones de control de calidad o los problemas de falta de fiabilidad de los proveedores. Las posibles razones para optar por comprar incluyen consideraciones de coste, falta de conocimientos técnicos, experiencia técnica de los proveedores y/o recursos internos insuficientes.

C.3 Matriz de Interés/Influencia de los Interesados (MIII)

Esta técnica se utiliza para facilitar y documentar el análisis del interés y la influencia de cada parte interesada en el proyecto. Es de suma importancia conocer las partes interesadas y su relevancia para el proyecto a fin de identificar a los partidarios del proyecto y a los posibles detractores. Dado que el documento hace referencia a personas de la propia organización, se debe tener cuidado de mantener la confidencialidad de la información.

El **interés** indica el nivel de interés que una parte interesada tiene hacia el proyecto. El interés se mide como el grado de entusiasmo que muestra el interesado en apoyar el proyecto. Las partes interesadas pueden ser positivas, neutrales o negativas respecto del proyecto.

La **influencia** indica el poder que la parte interesada tiene sobre la planificación y ejecución de las actividades. Cuanto mayor sea el poder de decisión de una parte interesada, mayor será su influencia. Lo más frecuente es que la(s) persona(s) que puede(n) tomar decisiones sobre la financiación y/o los recursos del proyecto tenga(n) una gran influencia.

C.4 Matriz Probabilidad/Impacto de Riesgos

La Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos (también llamada Matriz de Probabilidad-Impacto o Matriz de Riesgos) se utiliza en la evaluación cualitativa de los riesgos, una vez identificados los mismos. La matriz está diseñada como una herramienta para complementar el registro de riesgos.

La Matriz de Probabilidad/Impacto de Riesgos se basa en dos criterios: la probabilidad de que un riesgo se materialice y el posible impacto causado por el evento de riesgo. Por lo general se utilizan cinco valores para cada una de las dimensiones (también llamadas rangos) de la matriz: 1=Muy baja, 2=Baja, 3=Media, 4=Alta, 5=Muy alta.

Los dos factores se combinan multiplicando sus valores, resultando el Nivel de Riesgo. Medido en una escala relativa de 1 a 25, el Nivel de Riesgo desencadenará diferentes estrategias de respuesta al riesgo.

Las celdas de la matriz muestran diferentes colores para indicar cómo de crítico es un riesgo, normalmente Verde para riesgos de bajo nivel (nivel de riesgo ≤ 2), Amarillo para riesgos de nivel medio (nivel de riesgo entre 3 y 16), y Rojo para riesgos de alto nivel (nivel de riesgo ≥ 20).

Basándose en la tolerancia de riesgo de la organización, se pueden desarrollar estrategias adecuadas de respuesta al riesgo para cada riesgo identificado.

C.5 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una división jerárquica del proyecto en componentes de trabajo más pequeños que se pueden utilizar para asignar trabajo o para estimar el esfuerzo y el coste. Una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) bien hecha debe ser fácil de comprender, estar completa y facilitar el seguimiento del progreso durante la ejecución. Las técnicas comúnmente utilizadas incluyen el desglose del proyecto por fases o etapas, entregables o productos, por paquetes de trabajo, o basado en la organización, sus departamentos y unidades de negocio.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) constituye una buena base para que el Director de Proyecto (DP) asigne diferentes responsabilidades a los miembros del equipo. Cada tarea de la estructura puede definirse en detalle: permite estimar el trabajo, identificar riesgos y dependencias, y movilizar recursos.

C.6 Estructura de Desglose por Entregables (EDE)

Una Estructura de Desglose por Entregables (EDE) es una parte esencial de la Planificación Basada en el Producto. Puede utilizarse para identificar y documentar los entregables de un proyecto (tanto los entregables del proyecto como los de la gestión del proyecto) y sus interdependencias. Esto da lugar a un árbol jerárquico de entregables y sub-entregables (físicos, funcionales o conceptuales) que conforman todo el proyecto, lo que ayuda al equipo del proyecto a identificar el conjunto completo de entregables que lo componen.

Una Estructura de Desglose por Entregables (EDE) es similar a una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) pero se utiliza en un momento diferente del proceso de planificación. El primero puede preceder al segundo e identifica los resultados deseados (entregables) que luego se utilizan en la creación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), es decir, la identificación de las tareas y actividades necesarias para entregar estos productos.

La Estructura de Desglose por Entregables (EDE) define lo que el proyecto producirá (en su conjunto y como partes) y la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) define el trabajo necesario para producirlos.

C.7 Estimación de Esfuerzos y Costes

La técnica de Estimación de Esfuerzos y Costes deriva de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT): cada elemento de trabajo (tarea) se estima en términos de esfuerzo y coste. El esfuerzo se mide típicamente en días-persona o meses-persona. Esta labor se realiza en estrecha colaboración con los propietarios de las tareas u otros expertos del Equipo de Central del Proyecto (ECP), para garantizar estimaciones más precisas y la aceptación por parte de los miembros del equipo encargados de ejecutar el trabajo.

Una buena Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es básica para tener unas buenas estimaciones.

C.8 Estimación por Tres Puntos

La Estimación por Tres Puntos se utiliza comúnmente, en conjunción con los diagramas de red, para obtener un promedio ponderado de la duración o el coste de la actividad. Se trata principalmente de una técnica de evaluación cuantitativa de riesgos que utiliza un enfoque estocástico en lugar de uno determinístico (p. ej. las estimaciones por un solo punto). La duración/coste previsto y la desviación estándar de la duración o el coste de un proyecto se calculan sobre la base de tres puntos de datos, a saber, una estimación optimista de la duración o el coste, una estimación más probable y una estimación pesimista. Estas estimaciones se ponderan a continuación para obtener una media ponderada del esfuerzo, el coste o la duración.

Además, estas estimaciones pueden utilizarse para calcular una desviación estándar, para estimar los niveles de confianza de la media ponderada por actividad y para construir modelos estadísticos simples del tiempo y el coste de una tarea. Este método puede aplicarse para prever y mitigar el riesgo y para asignar reservas/contingencias a las tareas. Hoy en día, numerosos programas informáticos de gestión de proyectos pueden realizar el cálculo automatizado de lo anterior mediante la modelización y la simulación (p. ej. utilizando la distribución Beta-PERT).

La participación de expertos aumenta la precisión de las Estimaciones por Tres Puntos y reduce el grado de incertidumbre del proyecto.

C.9 Árboles de Decisión

El Árbol de Decisión es una herramienta visual de apoyo a la decisión, compuesta por nodos y ramas que ayuda a describir las posibles alternativas (camino) representando las elecciones y los eventos con diferente probabilidad de ocurrencia. Utiliza tres tipos de nodos: a) Nodos de decisión (representados por cuadrados) b) Nodos de posibilidad (representados por círculos) y c) Nodos finales (representados por triángulos).

En el análisis del Árbol de Decisión (que se realiza primeramente durante la gestión de riesgos del proyecto), el árbol de decisión se utiliza principalmente junto con el Valor Monetario Previsto (VMP), en el que calculamos el VMP de cada alternativa (rama) y seleccionamos así la más favorable. El análisis del Árbol de Decisión también puede realizarse creando una estructura determinada estocásticamente y luego simular los resultados (p. ej. mediante la simulación de Montecarlo), a fin de llegar a decisiones basadas en la probabilidad.

C.10 Cronograma del Proyecto

El Cronograma del Proyecto tiene por objeto identificar dependencias entre tareas, asignar recursos a cada una de ellas, identificar sus fechas de inicio y finalización y calcular la duración total del proyecto.

El cronograma puede hacerse para todo el proyecto por adelantado o para partes del mismo, como etapas o iteraciones individuales. Pueden utilizarse diferentes métodos y representaciones: una lista de fechas/fechas límite, un plan de hitos, gráficos de barras, diagramas de red y gráficos de barras vinculados (diagramas de Gantt), todos los cuales pueden considerarse complementarios entre sí.

Una vez aprobado el cronograma del proyecto, se establece una línea de base y cualquier otro cambio en el cronograma debe seguir el proceso de gestión del cambio y las disposiciones de gobernanza correspondientes.

C.11 Nivelación de Recursos

La Nivelación de Recursos es una técnica utilizada para analizar el uso desequilibrado de los recursos de los proyectos y para resolver conflictos relacionados con la asignación de recursos (es decir, recursos humanos, materiales o equipamientos).

La Nivelación de Recursos se centra en una asignación eficiente/óptima de los recursos para que el proyecto se complete en el plazo definido. Los Directores de Proyecto (DP) analizan las dependencias entre proyectos o actividades para garantizar que las actividades puedan ejecutarse de manera oportuna. Teniendo en cuenta las limitaciones identificadas, se puede realizar la Nivelación de Recursos. La Nivelación de Recursos puede requerir, p. ej. el aplazamiento de tareas específicas hasta que se disponga de recursos, la reasignación de recursos, etc.

C.12 Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es un instrumento habitual de gestión de proyectos que se utiliza para representar el cronograma, las fases y las actividades de un proyecto en un mismo gráfico (generalmente un tipo de gráfico de barras horizontales). Se centra en la secuencia, la duración, las dependencias y el estado del proyecto de una manera fácil de entender.

El Diagrama de Gantt representa el orden en que deben llevarse a cabo las actividades y ofrece una visión general de los progresos realizados en cualquier momento. El Diagrama de Gantt se utiliza para comunicar el cronograma de un proyecto de manera visual, pero también se utiliza para mostrar los progresos realizados y el estado actual del programa añadiendo sombreados porcentuales completos y una línea vertical "hoy". El principal punto fuerte de esta técnica es la capacidad de mostrar claramente el estado de cada actividad de manera rápida.

C.13 Método del Camino Crítico (MCC)

El Método del Camino Crítico (MCC) es una técnica de modelización que utiliza un algoritmo matemático para calcular la duración total de un proyecto. Calcula el camino más largo necesario (es decir, la duración más larga inevitable) de las actividades planificadas desde el principio hasta el final del proyecto, también conocido como el camino crítico del proyecto. Esta técnica ayuda a comprender qué actividades tienen una influencia crítica en la duración total del proyecto.

Dado que el camino crítico representa la trayectoria necesaria más larga de las actividades, también representa la duración más corta posible del proyecto hasta su conclusión. Sobre la base de esta información, se pueden priorizar las actividades a fin de acortar la duración del camino crítico reduciendo las actividades del camino crítico, realizando más actividades en paralelo o añadiendo más recursos.

C.14 Método de la Cadena Crítica (MCadC)

El Método de la Cadena Crítica (MCadC) es una técnica de modelización que se utiliza para planificar y programar un conjunto de actividades o proyectos. Es similar al Método del Camino Crítico (MCC), pero tiene en cuenta los recursos y su nivelación, así como el comportamiento del Director de Proyecto (DP) al estimar la duración de las actividades del proyecto.

La técnica se basa en la observación de que las estimaciones de tiempo de actividad de los proyectos son casi el doble del tiempo necesario para completar las actividades. Las razones que llevan a un retraso pueden incluir el no aprovechar la finalización temprana de una actividad, el ritmo de los miembros del equipo para aprovechar el tiempo disponible para la finalización de una tarea, la espera hasta el último momento para centrarse realmente en la tarea en cuestión, etc.

El Método de la Cadena Crítica (MCadC) supone que las estimaciones del Director de Proyecto (PM) sobre la duración de las actividades están sobredimensionadas, e inmediatamente procede a reducirlas. A continuación, se añaden márgenes adicionales (reservas de proyecto o reservas de recursos) para tener en cuenta la reducción de las estimaciones del proyecto.

C.15 Gestión del Valor Ganado (GVG)

La Gestión del Valor Ganado (GVG) es una técnica utilizada para supervisar y controlar el desempeño de los proyectos, proporcionando una visión objetiva del desempeño basada en las finanzas del proyecto. Tanto el coste como el valor se miden en términos de unidades de coste (p. ej. días-persona o euros). La Gestión del Valor Ganado (GVG) proporciona una métrica relativamente objetiva -o Indicadores Clave de Rendimiento (ICR)- para gestionar de forma proactiva el progreso de los proyectos. Algunos indicadores reflejan los progresos realizados hasta la fecha o las desviaciones del plan desde el punto de vista del coste o del valor del trabajo, mientras que otros indicadores se centran en la previsión de la desviación total del presupuesto o en los niveles de productividad necesarios para completar el proyecto en el plazo previsto.

Los principales indicadores que se utilizan son el Valor Planificado (VP), también conocido como Valor del Trabajo Programado (VTP), el Coste Real (CR), también conocido como Coste Real del Trabajo Realizado (CRTR) y el Valor Ganado, también conocido como Coste Presupuestado del Trabajo Realizado (CPTR). A través de la combinación de las métricas anteriores podemos tener varios ICR, por ejemplo, la Variación del Programado (VPr) y el Índice de Rendimiento de lo Programado (IRP), la Variación del Coste (VC) y el Índice de Rendimiento del Coste (IRC) o incluso otros más avanzados para la previsión del progreso futuro del proyecto, como la Estimación al Terminar (EaT), la Estimación hasta Terminar (EhT) y el Índice de Rendimiento a la Terminación (IRT).

C.16 Análisis de Pareto

El Análisis de Pareto es una técnica formal para identificar aquellos aspectos que causan la mayoría de los problemas en un proyecto. El principio de Pareto establece que generalmente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas (p. ej. el 80% de los costes pueden atribuirse al 20% de las actividades o el 80% de los efectos de los riesgos pueden provenir de sólo el 20% de los riesgos identificados).

Al centrarse en estas cuestiones principales (el 20%), el Análisis de Pareto puede ser útil para la gestión del riesgo o de la calidad, ya que ayuda a centrarse en los riesgos o aspectos de la calidad con mayor impacto en un proyecto, facilitando así la priorización de las medidas de mitigación o de contingencia necesarias.

C.17 Lecciones Aprendidas

Recopilar Lecciones Aprendidas es una forma de identificar las áreas de desarrollo/mejora dentro de un proyecto con el propósito de ayudar a proyectos similares a evitar ciertos problemas en el futuro. La información que se puede recopilar incluye las Lecciones Aprendidas de la gestión de riesgos, calidad, externalización o de contratistas, solicitudes de cambio, etc.

El Equipo de Proyecto puede obtener ideas mediante sesiones de intercambio de ideas, el examen de los informes y registros del proyecto, el envío de cuestionarios del proyecto, etc., durante el ciclo de vida del proyecto. El Director de Proyecto (DP) agrupará y priorizará las lecciones aprendidas para comprender las áreas clave de mejora potencial.

Para evitar cometer dos veces los mismos errores, las Lecciones Aprendidas deben compartirse con otros Directores de Proyecto. En algunos casos, las Lecciones Aprendidas pueden conducir a mejoras en los procesos, listas de control y plantillas optimizadas o cursos de capacitación más eficaces.

Apéndice D: Extensiones PM²

D.1 PM² y Gestión Ágil

PM² reconoce la naturaleza compleja e incierta de muchos tipos de proyectos y la contribución positiva del pensamiento Ágil a su gestión efectiva.

Los enfoques Ágiles se enfrentan a varios desafíos que crecen con el tamaño de las organizaciones en las que se aplican. En el caso de muchas organizaciones, estos desafíos incluyen la coordinación entre equipos Ágiles y no Ágiles, el cumplimiento de variados requisitos de auditoría y gobernanza organizacional, y la arquitectura y las restricciones organizacionales.

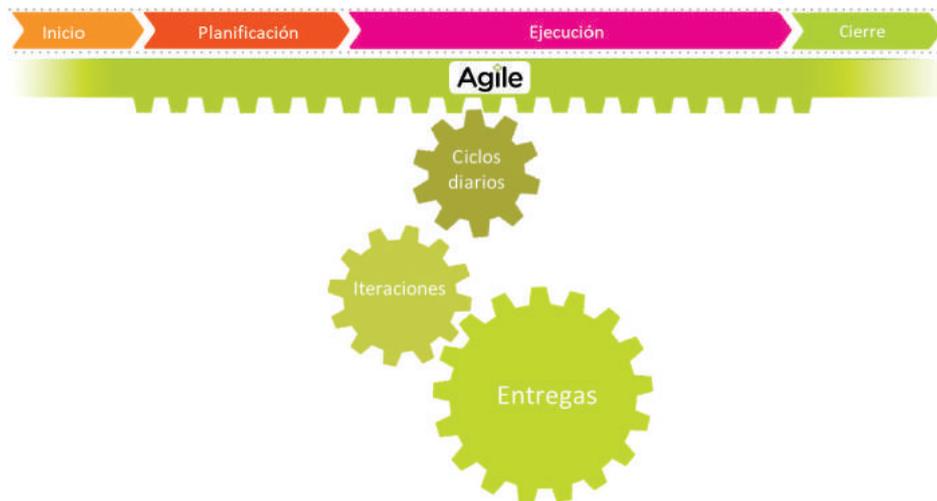


Figura D.1 De las fases del proyecto a los ciclos diarios

La extensión Ágil de PM² incorpora el enfoque Ágil en el marco global de PM² y sienta las bases para avanzar hacia una mejorada gestión de proyectos y agilidad organizacional. Ayuda a los equipos de proyecto a alcanzar el nivel deseado de agilidad al tiempo que se adaptan a los estrictos requisitos de compras y auditoría, a la coordinación con los niveles de programa y cartera, y a la colaboración con otros proyectos, contratistas, otras unidades de la organización e incluso organizaciones externas.

La extensión Ágil de PM² proporciona (para proyectos de TI):

- Roles y responsabilidades Ágiles (como una extensión a la gobernanza PM²).
- Integración con el ciclo de vida global del proyecto PM².
- Un conjunto de artefactos Ágiles PM², sugeridos como extensión de los artefactos PM².



Figura D.2 Posicionamiento de PM² Ágil en la organización

Documentar el trabajo planificado y realizado por los equipos Ágiles es crítico para aumentar la transparencia y coordinación entre las diferentes capas de la organización de un proyecto PM² (es decir, entre las capas de dirección, gestión y ejecución).

Un conjunto de artefactos respalda el uso de PM² Ágil. Estos artefactos capturan y registran información relacionada con el enfoque de gestión, las actividades específicas (de implementación), hitos, incidencias e informes de progreso. Estos artefactos se agrupan en tres categorías: artefactos específicos del enfoque Ágil, artefactos de coordinación y comunicación y artefactos de gobernanza del proyecto.

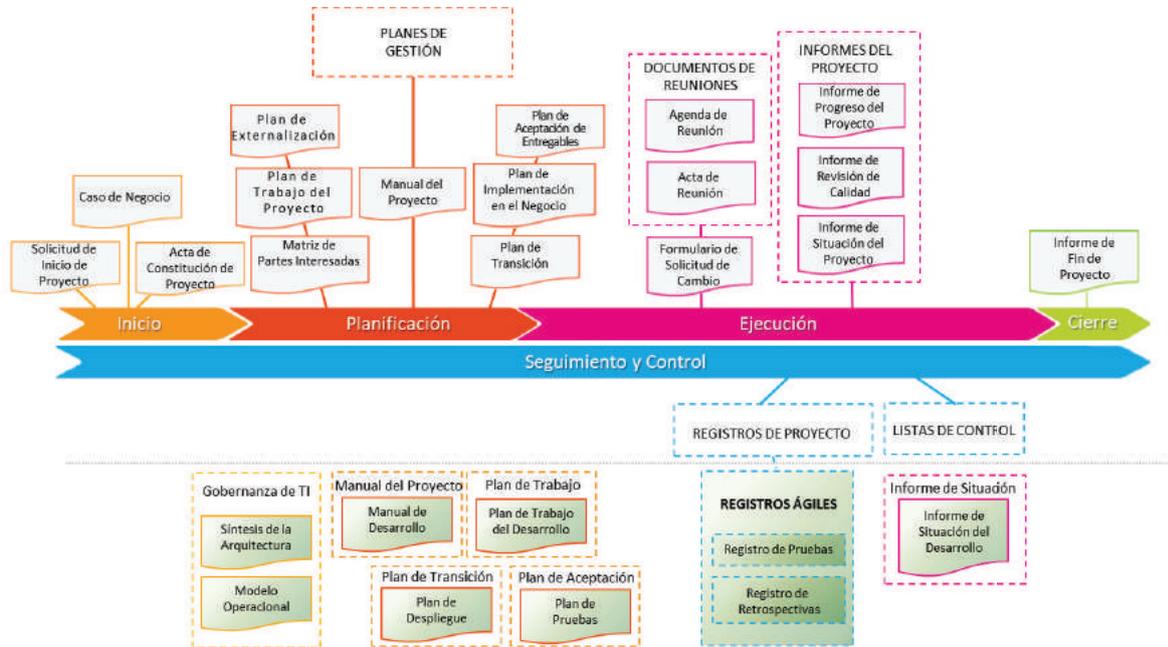


Figura D.3 Panorama de las herramientas PM² Ágil

D.2 Gestión de Programas PM² (PM²-GPG)

Un programa es un conjunto de proyectos orientados a un objetivo común que se gestionan de forma coordinada para obtener los beneficios y el control que no se podrían obtener de su gestión individual.

Los programas también pueden incluir trabajos fuera del alcance de los proyectos específicos dentro del propio programa. La gestión de programas es el proceso de gestión de estos proyectos interrelacionados para lograr mejor los objetivos y beneficios del programa.

La capa de gestión de programa interactúa con la capa de gestión de proyectos en el sentido de que inicia y coordina los proyectos dentro del programa. El programa en sí mismo se inicia desde la capa de gestión de carteras dentro de la organización.



Figura D.4 Relaciones entre estrategia, proyecto, programa, cartera y operaciones

D.2.1 Ciclo de Vida del Programa

Un programa tiene un comienzo y un final definidos, entre los cuales se realizan todas las actividades del programa y se ejecutan los proyectos. El ciclo de vida del programa PM² tiene cuatro fases, que se denominan de la misma manera que en los proyectos, pero mantienen diferencias respecto al ciclo de vida del proyecto PM²: la Fase de Inicio, la Fase de Planificación, la Fase de Ejecución y la Fase de Cierre. A lo largo de toda la vida del programa se realizan actividades de Seguimiento y Control.

La Fase de Ejecución también puede contener varias etapas, cada una de ellas vinculada a un logro importante en términos de resultados del programa, lo que permite alcanzar los beneficios.

Las actividades típicas de gestión de programas que se llevan a cabo durante cada fase van de la mano con una serie de artefactos de gestión del programa.

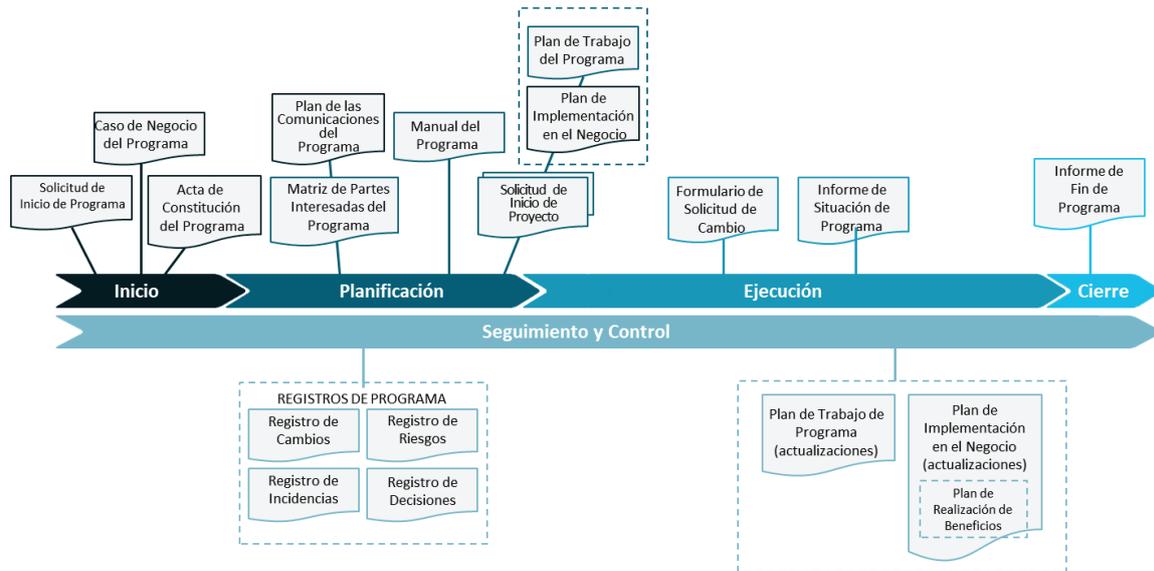


Figura D.5 Ciclo de vida y Conjunto de Artefactos del Programa PM²

D.2.2 Fase de inicio

Se identifican en la Solicitud de Inicio de Programa la necesidad de un programa y las principales partes interesadas. Sobre la base de los beneficios deseados y de los costes estimados presentados en el Caso de Negocio del programa (justificación económica), se evalúa la viabilidad del programa y se toma una decisión sobre su autorización. Si se acepta el Caso de Negocio del programa, se crea un Acta de Constitución de Programa que define los objetivos del programa, una hoja de ruta y un presupuesto de alto nivel, junto con la organización del programa. Durante esta fase también se crean los Registros de Programa.

D.2.3 Fase de Planificación

Las partes interesadas se analizan más a fondo en la Matriz de Partes Interesadas de Programa, que permite definir la forma adecuada de distribuir la información, la cual queda registrada en el Plan de Comunicación del Programa. La forma de trabajar en el programa está documentada en el Manual de Programa. El alcance y el trabajo del programa se desglosan en partes más pequeñas y manejables y se agrupan en varios proyectos interrelacionados y actividades a nivel de programa. Este trabajo está programado en el Plan de Trabajo del Programa, que está estrechamente vinculado a las diversas Solicitudes de Inicio de Proyectos que encuadran los proyectos dentro del programa. Durante esta fase, las actividades de implementación del programa en el negocio también se planifican y documentan en el Plan de Implementación en el Negocio del Programa, centrándose en la planificación de los cambios organizacionales necesarios y en el plan de realización de los beneficios.

D.2.4 Fase de Ejecución

Los proyectos planificados se inician y coordinan durante esta fase, produciendo sus resultados. El estado del programa se comunica periódicamente a la dirección utilizando el Informe de Progreso del Programa. Los posibles cambios en el programa (y los cambios significativos en el alcance de los proyectos) se documentan en el Registro de Cambios del Programa. A medida que se entregan los resultados del

proyecto, también se implementan las actividades del programa relacionadas con el cambio organizacional, facilitando la realización de los beneficios del programa. Por último, una vez que se hayan completado todos los proyectos y se hayan alcanzado los objetivos del programa, éste puede pasar a la Fase de Cierre.

D.2.5 Fase de cierre

Las Lecciones Aprendidas y las Recomendaciones Post-Programa se formulan en el Informe de Fin de Programa, lo que facilita la sostenibilidad de los beneficios obtenidos una vez finalizado el programa. La organización del programa se disuelve, se liberan todos los recursos y el programa se cierra administrativamente.

D.2.6 Seguimiento y Control

A lo largo de la duración del programa se realizan actividades de Seguimiento y Control. Se supervisa la ejecución general del programa, se gestionan los cambios, los riesgos y las incidencias a nivel de programa y se adoptan las medidas correctivas necesarias. Además, también se gestionan las actividades de implementación en el negocio y de realización de beneficios a nivel de programa. Como resultado de las actividades de Seguimiento y Control, la línea de base del Plan de Trabajo del Programa y el Plan de Implementación en el Negocio del Programa podrán actualizarse según sea necesario.

Organización de Programa

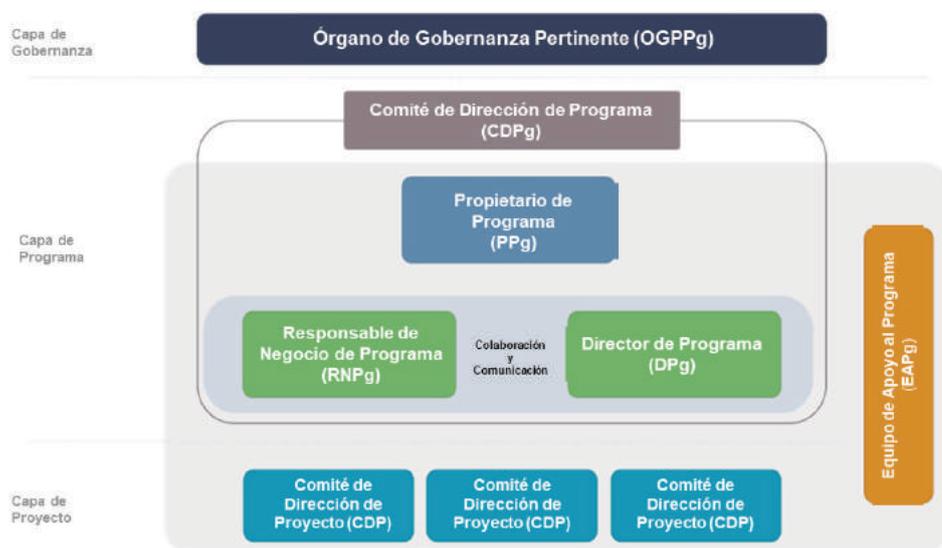


Figura D.6 La organización de un Programa PM²

El **Propietario de Programa (PPg)** es responsable del éxito del programa, mientras que la gestión diaria del programa se delega en el **Director de Programa (DPg)**, centrado en lograr los resultados del programa.

El **Responsable de Negocio de Programa (RNPg)** representa al propietario de programa (PPg) diariamente dentro del programa y colabora estrechamente con el Director de Programa (DPg). Este papel se centra en la realización de los beneficios del programa, posibilitados por los resultados del programa.

El **Comité de Dirección de Programa (CDPg)** está integrado por el Propietario de Programa (PPg), el Responsable de Negocio de Programa (RNPg) y el Director de Programa (DPg). Otros roles expertos pueden participar según sea necesario. El Comité de Dirección de Programa (CDPg) es responsable de la consecución de los objetivos y beneficios del programa.

Un programa también puede tener un **Equipo de Apoyo al Programa (EAPg)** temporal para proporcionar asistencia administrativa al programa y a los proyectos que lo componen.

D.3 PM² y la Gestión de Carteras

Una Cartera de Proyectos es un conjunto de proyectos, programas y otras actividades que se agrupan para facilitar un mejor control de sus recursos financieros y apoyar su gestión efectiva en términos de cumplimiento de objetivos estratégicos. Los proyectos o programas de la cartera no están necesariamente relacionados entre sí o son interdependientes. Desde un punto de vista estratégico, las carteras son estructuras de un nivel superior al de los programas y los proyectos. Es a nivel de cartera donde se toman las decisiones de inversión, se identifican las prioridades y se asignan los recursos.

Es muy importante que las personas involucradas en la definición y gestión de proyectos comprendan las diferencias entre proyectos, programas y carteras y los requisitos específicos de gestión de cada uno de ellos. También deberían ser capaces de definir o ubicar su trabajo en el nivel adecuado (es decir, saber si su trabajo se gestionaría mejor como un programa o una red de proyectos), sin dejar de ser conscientes del contexto de gestión y organizativo de su trabajo.

El proceso de gestión de carteras PM² comprende una serie de actividades que se organizan en cuatro grupos.

1. Definición del Marco General de la Cartera

Define la forma en que la organización abordará la gestión de la cartera mediante el establecimiento de la estructura de la cartera, los órganos de gobernanza y sus responsabilidades, junto con los procesos necesarios.

2. Composición de la Cartera

Es el proceso que incluye las actividades para evaluar los elementos (programas, proyectos y otras actividades) candidatos a componer la cartera, tomar decisiones de inversión y asignar recursos. Se trata de actividades que se llevan a cabo periódicamente en función de las necesidades de la organización.

3. Realización de la Cartera

Es el proceso continuo en el que los programas y proyectos autorizados se gestionan para lograr la consecución de sus objetivos. Aunque los programas y proyectos son iniciativas temporales, las actividades de la cartera se realizan de manera continua hasta que se cierra la cartera.

4. Gestión de las Partes Interesadas y Comunicación

Es el proceso continuo de análisis e interacción con las diferentes partes interesadas para asegurar su participación efectiva en la composición y realización de los objetivos de la cartera.

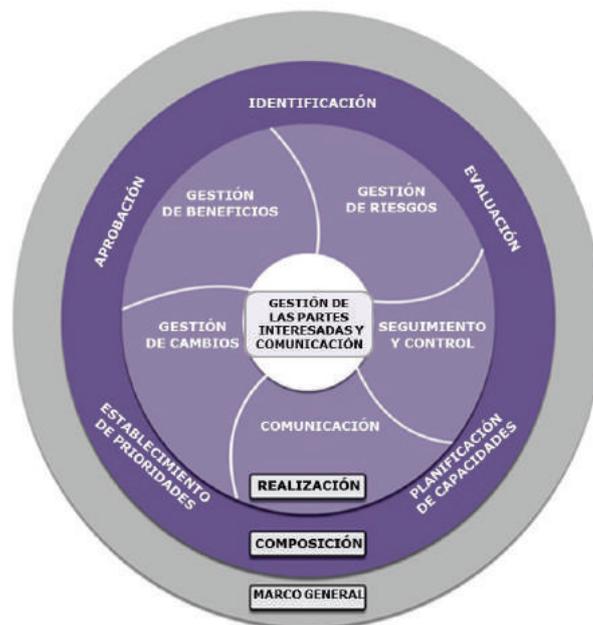


Figura D.7 Modelo de Proceso de Gestión de Carteras PM²

El proceso de Composición de la Cartera alimenta los procesos continuos de Realización de la Cartera con nuevos componentes de la cartera (es decir, programas o proyectos), cuyo progreso y resultados se comunican mediante la ejecución del proceso de Gestión de Partes Interesadas y Comunicación de la cartera. Las características y la gobernanza de la cartera, así como las actividades de los procesos de gestión de la cartera y los documentos generados, se definen en el Marco de Cartera.

El siguiente diagrama ilustra una visión global de la gestión organizativa de carteras, programas y proyectos.

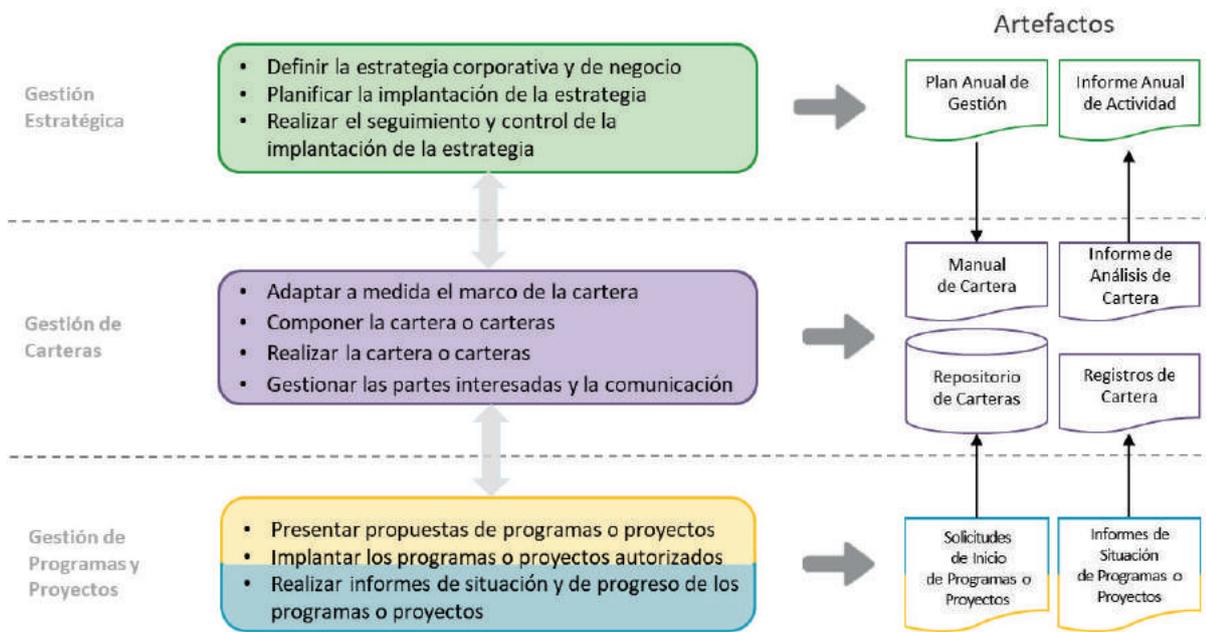


Figura D.8 Representación de alto nivel de las Capas de Gestión, Actividades y Artefactos

A continuación, se muestra la Estructura de Gobernanza de la Gestión de Carteras PM²:



Figura D.9 Gobernanza de la Gestión de Carteras PM²

Apéndice E: Recursos Adicionales

E.1 Tablas Resumen y Diagramas de Artefactos y Actividades PM²

RAM (RASCI): Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado

Inicio	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Solicitud de Inicio del Proyecto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Caso de Negocio	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Acta de Constitución del Proyecto	I	A	C	S	C	S	R	C
Planificación	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Planificación	I	A	C	S	C	C	R	C
Manual del Proyecto	I	I	A	S	C	I	R	C
Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	I	I	A	S	C	I	R	C
Plan de Trabajo del Proyecto	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan de Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan de Aceptación de Entregables	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan de Transición	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan de Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I
Planes de Gestión								
Plan de Gestión de Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Plan de Gestión de Cambios	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan de Gestión de Riesgos	I	C	A	C	I	I	R	I
Plan de Gestión de Incidencias	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan de Gestión de Calidad	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan de Gestión de las Comunicaciones	I	I	A	S	C	I	R	C
Ejecución	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Inicio de Ejecución	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Coordinación del Proyecto	I	I	A	S	I	I	R	I
Control de Calidad	I	I	I	S	C	I	A	R
Informes del Proyecto	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribución de la Información	I	I	A	C	I	I	R	C
Seguimiento y Control	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Seguimiento del Progreso del Proyecto	I	I	A	C	C	I	R	C
Control del Cronograma	I	I	A	C	C	I	R	C
Control de los Costes	I	I	A	C	C	I	R	C
Gestión de las Partes Interesadas	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Gestión de los Requisitos	I	I	A	C	C	I	R	S
Gestión de los Cambios del Proyecto	I	C	A	S	I	I	R	C
Gestión de los Riesgos	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Gestión de las Incidencias y Decisiones	I	I	A	S	C	I	R	C
Gestión de la Calidad	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Gestión de la Aceptación de Entregables	I	I	A	S	C	C	R	C
Gestión de la Implementación en el Negocio	I	I	A	R	C	I	S	I
Gestión de la Transición	I	A	C	C	C	C	R	C
Gestión de la Externalización	A	C	C	C	I	S	R	I
Cierre	OGP	CDP	PP	RN	GIN	PS	DP	ECP
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C
Informe de Fin de Proyecto	I	A	C	S	C	C	R	C
Cierre Administrativo	I	C	A	C	I	C	R	I

OGP (Órgano de Gobernanza Pertinente)

CDP (Comité de Dirección del Proyecto)

PP (Propietario del Proyecto)

RN (Responsable de Negocio)

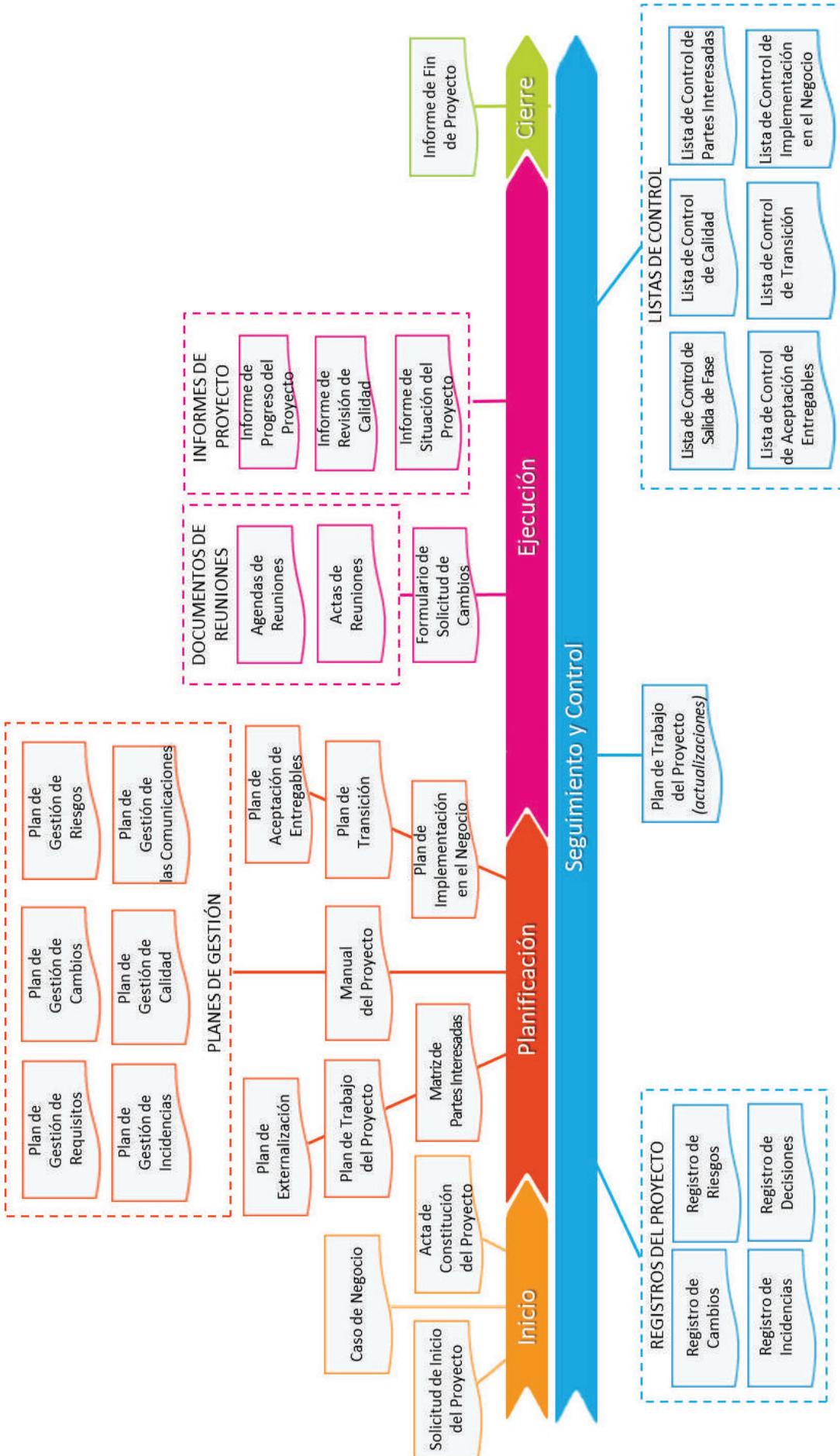
GIN (Grupo de Implementación en el Negocio)

PS (Proveedor de Soluciones)

DP (Director de Proyecto)

ECP (Equipo Central del Proyecto)

El Panorama de Artefactos PM²



Panorama de Actividades y Artefactos PM²



E.2 Primeros pasos con PM²: Sugerencias de Inicio Rápido

El propósito de esta guía de inicio rápido es ayudar a comenzar a aplicar PM². Obviamente, se debe comenzar aprendiendo más sobre la Metodología PM² y revisar el material PM² disponible. Es importante tener en cuenta, sin embargo, que no es necesario convertirse en un experto para empezar a aplicar los conceptos básicos de PM² en los proyectos. Todo lo que necesita es una breve introducción a la Metodología PM² y continuar con los siguientes seis pasos de “Inicio Rápido”:

1. Definir la Gobernanza del Proyecto y crear un Caso de Negocio

- Definir el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
- Establecer la justificación del proyecto, capturar los requisitos de negocio y establecer las restricciones presupuestarias.



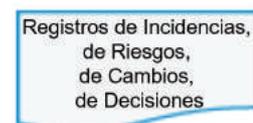
2. Identificar las Partes Interesadas y crear el Acta de Constitución del Proyecto

- Definir el alcance del proyecto.
- Identificar las partes interesadas que deben contribuir a definir el Acta de Constitución del Proyecto.
- Identificar requisitos, supuestos y restricciones de alto nivel.
- Decidir un enfoque de proyecto y calcular los recursos, costes y plazos necesarios.



3. Crear los Registros del Proyecto

- Crear el Registro de Riesgos, el Registro de Incidencias, el Registro de Decisiones y el Registro de Cambios.
- Estos registros se utilizarán para documentar la gestión de Riesgos, Incidencias y Cambios del proyecto.



4. Comenzar la Planificación del Proyecto con una Reunión

- Invitar a las personas necesarias a la Reunión de Inicio de Planificación.
- Revisar el Acta de Constitución del Proyecto y asegurar un entendimiento común.
- Comunicar los próximos pasos en la Fase de Planificación.



5. Adaptar el Enfoque de Gestión del Proyecto

- Decidir qué documentos de planificación utilizar y cómo deberían ser adaptados.
- Definir reglas, asignar las responsabilidades al equipo y definir un proceso de resolución de conflictos.
- Identificar a todas las partes interesadas que requieran información durante el proyecto.



6. Crear el Plan de Trabajo del Proyecto

- Desglosar el trabajo que debe realizarse en partes más pequeñas y manejables (crear el Desglose de Trabajo).
- Calcular el esfuerzo y coste de cada parte de trabajo.
- Establecer con detalle las necesidades presupuestarias y de recursos.
- Crear el cronograma del proyecto (identificar dependencias, asignar recursos y fechas).



E.3 Recursos útiles disponibles en línea

El Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) proporciona una ubicación central para la descarga de información y publicaciones de Open PM². Para abordar el estudio de PM² en mayor detalle es posible descargar y estudiar de forma gratuita la Guía de la Metodología PM² y las plantillas de Artefactos, así como explorar otros recursos en línea.

La Guía PM² (PDF)

Es posible descargar la versión PDF del documento de Síntesis de PM² en múltiples idiomas, así como la Guía de la Metodología PM² al completo – Edición Open, de la Oficina de Publicaciones de la Unión Europea:

- Guía de la Metodología PM² - Edición Open: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki Open PM²

El Wiki Open PM² detalla el enfoque de la Edición Open PM² y proporciona una ubicación central con información sobre la Metodología Open PM². Para acceder al wiki, es necesario tener un EU Login personal. En caso de no disponer de uno, es posible crearlo al acceder por primera vez.

- Wiki Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Artefactos Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Soporte Open PM²

Es posible unirse a la Comunidad Open PM² en Join-up para:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

- Debatir cuestiones específicas sobre gestión de proyectos, formular preguntas y compartir experiencias.
- Aprender sobre PM², los Artefactos PM² y los procesos.
- Recibir soporte y ayuda para empezar a usar PM².
- Consultar con profesionales de PM² más experimentados.
- Recibir orientación sobre el modo de adoptar PM² en una organización.
- Ofrecer opinión y compartir experiencias propias de uso de PM².

Registro en la Lista de Correo en: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Esta página queda en blanco intencionadamente

Apéndice F: Ética y Conducta

F.1 Código de Conducta Profesional de PM²

Muchas organizaciones disponen de un código ético y de conducta que sus miembros deben respetar. El propósito es ayudar a las personas a desenvolverse en las distintas complejidades de la realidad profesional y recordar las actitudes y comportamientos que están alineados con un conjunto de valores profesionales aceptado de común acuerdo.

Conducta significa comportamiento personal basado en principios morales. La profesionalidad es la destreza, el buen juicio y el comportamiento adecuado que se espera por parte de una persona que está capacitada para hacer un trabajo de forma correcta. Esta sección ofrece un útil recordatorio de los principios clave que los practicantes de PM² (y los miembros del equipo del proyecto) deberían tener en cuenta y respetar.

- **INDEPENDENCIA.** La conducta del personal del proyecto y la toma de decisiones deben estar determinadas por la necesidad de servir al bien común y al interés público, y nunca por cualquier otro interés, ya sea privado o como resultado, p.ej., de presión política.
- **IMPARCIALIDAD.** El personal del proyecto debe evitar los sesgos ante cualquier decisión que deban tomar.
- **OBJETIVIDAD.** El personal del proyecto debe establecer conclusiones equilibradas y basadas en un análisis exhaustivo de los hechos y de los antecedentes legales.
- **LEALTAD.** La lealtad a la organización es esencial para mantener su independencia y para la consecución de sus objetivos. Es también necesaria para el funcionamiento de cada servicio.

La puesta en práctica de estos principios requiere:

- **CIRCUNSPECCIÓN:** se trata de detenerse y reflexionar sobre las posibles consecuencias e implicaciones de las acciones potenciales, mostrando moderación y sentido de la proporción y del decoro.
- **RESPONSABILIDAD:** consiste en realizar las tareas que le han sido encomendadas de la forma más diligente posible y buscar soluciones cuando se encuentran dificultades. También es importante conocer y respetar las obligaciones legales y las normas y procedimientos administrativos vigentes.

Los principios clave pueden resumirse como **INTEGRIDAD**, que significa adherirse sistemáticamente a los principios éticos y tomar decisiones sólidas basadas en ellos.

Además del código de ética mencionado anteriormente, todos los profesionales que utilicen la Metodología PM² deberán actuar basándose en los siguientes valores:

- **LEGALIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS:** se debe actuar de acuerdo con la ley y rendir cuentas de las decisiones y actos.
- **JUSTICIA:** se deben tomar decisiones de manera imparcial y objetiva, libre de intereses personales, prejuicios y favoritismo.
- **NO DISCRIMINACIÓN y TRATAMIENTO IGUALITARIO:** se debe respetar el principio de no discriminación y, en particular, garantiza la igualdad de trato con independencia de nacionalidad, género, origen racial o étnico, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.
- **PROPORCIONALIDAD y CONSISTENCIA:** se debe asegurar que las medidas adoptadas sean proporcionales al objetivo perseguido y mostrar un comportamiento coherente.
- **RESPECTO y LIDERAZGO:** se debe ejercer el poder asignado al cargo con responsabilidad y promover los principios éticos y la conducta profesional mediante el liderazgo y el ejemplo.
- **HONESTIDAD y APERTURA:** se debe declarar cualquier interés privado y exponer abiertamente las razones de cualquier decisión.
- **TRABAJO EN EQUIPO y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** el trabajo en equipo permite lograr objetivos comunes encontrando soluciones a través de un mejor entendimiento mutuo.
- **CORTESÍA y COMUNICACIÓN CLARA:** involucrar a los compañeros mostrando respeto y fomentar la eficiencia mediante la claridad de las instrucciones.

F.2 Virtudes Personales y Profesionales

Virtudes son fortalezas (o excelencias) de la persona que la posee y que conduce hacia el ideal de gestión de las actitudes, comportamientos y acciones que dirigen el desempeño personal y profesional. Las virtudes se expresan en un *contexto específico* como el punto medio entre los extremos del exceso y la deficiencia, que, sin embargo, no es universal sino subjetivo y, como tal, varía con las personas y sus circunstancias respectivas. Este punto medio debe ser determinado por el sentido común y el buen juicio.

Las virtudes se desarrollan con la práctica. Su puesta en práctica nos ayuda a descubrir los adecuados principios de conducta, para saber lo que se debe hacer en una situación dada. Actuar de manera virtuosa permite incrementar la eficacia y la eficiencia del desempeño como medio para alcanzar nuestras metas personales, profesionales y de otra índole, más elevadas e inclusivas.

La virtud de la **prudencia (sabiduría práctica)** se refiere a nuestra habilidad para considerar cuidadosamente cómo podemos lograr nuestro objetivo. La prudencia se caracteriza por ser una disposición ejecutiva porque su resultado es algo que debe ser ejecutado. Se puede examinar en dos niveles: el nivel de propósito (nuestra capacidad para establecer metas que merezcan la pena) y el nivel de deliberación (nuestra capacidad de considerar cuidadosamente el curso y los medios de nuestras acciones con el fin de alcanzar los objetivos deseados).

El **juicio** se refiere a nuestra habilidad para evaluar lo que es cierto y lo que no lo es. El juicio forma nuestra percepción sobre las cosas que nos rodean. Por lo tanto, afecta fuertemente a nuestra prudencia, que a su vez determina nuestras acciones. Cuando hay una merma en nuestro juicio (p.ej. debido a factores emocionales o experiencias pasadas), podemos considerar como verdadero algo que no lo es y viceversa (p.ej. considerar un acto como justo cuando es injusto).

Es a través del entendimiento intuitivo que la mente capta los principios de conducta que pueden orientar hacia el éxito y la felicidad. La virtud de la **perspicacia** se refiere a la capacidad de percibir las cosas correctamente, de examinar el contexto con precisión, comprender las relaciones entre las cosas, analizar y sintetizar. Determina nuestra capacidad de aprender lo correcto y lo que no lo es, y de transferir este conocimiento a diversos contextos para contribuir a nuestro bienestar.

La virtud del **coraje** se refiere a la gestión de la asunción de riesgos, y se describe como el punto medio entre la *cobardía* (deficiencia) y la *audacia* o el *arrojo* (un exceso). Una persona con coraje persigue (no necesariamente sin miedo) los objetivos correctos, por las razones correctas, de la manera correcta, en el momento correcto y durante el tiempo correcto. Por lo tanto, una persona con coraje actúa y soporta lo que resulta necesario, dentro de la lógica, para alcanzar una meta. El coraje (que siempre implica riesgo) resulta necesario para el desarrollo de las propias capacidades.

La virtud del **honor** se refiere a la disposición a buscar honores y reconocimiento de los demás. Esta virtud se define como el punto medio entre la *falta de ambición* (buscar menos reconocimiento del que se merece o no tener ningún deseo de honores) y la *ambición excesiva* (un deseo excesivo de honores o la búsqueda de más honores y reconocimientos de los que se merecen).

La **honestidad** se refiere a la capacidad de decir la verdad sobre nosotros mismos y demostrar a los demás quiénes somos realmente, sin negar o exagerar nuestras cualidades. Esta virtud es el punto medio entre la falta de confianza (deficiencia) y *arrogancia* (exceso).

La virtud de la **justicia** en general se alcanza mediante la aplicación de todas las otras virtudes. Sin embargo, hay un tipo particular de justicia que se refiere a la disposición para distribuir de forma equitativa y justa beneficios y perjuicios a quienes los merecen, ya sea entre nosotros mismos y los demás o entre otros. La justicia es la madre de todas las virtudes y para ser verdaderamente justo todas las otras virtudes deben estar plenamente desarrolladas. ("*La justicia es superior a todas las virtudes y excelencias*" - Aristóteles).

La virtud de la **generosidad** se refiere a la gestión de las cosas que tienen valor (p.ej. el tiempo, el dinero, el conocimiento, la información y otros activos). Se define como el punto medio entre la *tacañería* (deficiencia) y el *despilfarro* (exceso). La generosidad debe asegurar que, p. ej. el conocimiento, se comparta con la persona adecuada, en el momento adecuado, en la cantidad correcta y de la manera correcta, para que pueda ser utilizado productivamente. La generosidad debe medir no sólo la inmediata voluntad y capacidad de dar, sino también la alineación con los intereses de largo plazo de todas las partes interesadas y con el ejercicio de las otras virtudes morales. Se debe seguir la guía de la razón, ya que la generosidad necesita ser ejercida con sabiduría para contribuir al bien propio y al de los demás.

La virtud de la **amigabilidad** se refiere a la gestión de la amabilidad en nuestras interacciones con los demás. Se define en el punto medio entre la *hostilidad* (deficiencia) y el *servilismo* (exceso). Una persona hostil disfruta con el conflicto, sin tener en cuenta si desagrada o avergüenza a los demás, mientras que una persona servil muestra servidumbre y está principalmente interesada en gustar a los demás, evitando conflictos incluso a un alto coste personal.

La virtud del **humor** se define en el punto medio entre la *aspereza* (deficiencia) y la *bufonería* (exceso). A la persona áspera no le gusta el humor, puede incluso molestarle o enfadarle injustificadamente. Por otro lado, el bufón es alguien que disfruta del humor en exceso, lo expresa improductivamente, a destiempo o frecuentemente, posiblemente molestando a los demás.

La virtud de la **calma** se refiere al control de la ira. Se encuentra entre la *indolencia* (deficiencia) y la *irritabilidad* (exceso). La indolencia se refiere a la falta de ira, mientras que la irritabilidad se refiere al exceso de ira, en su duración, intensidad y frecuencia. La persona calmada desea permanecer tranquila y no dejarse llevar por la pasión o la ira, actuando siempre dentro de límites razonables.

La virtud de la **templanza** se refiere a la gestión de nuestros deseos y se encuentra en el punto medio entre la *insensibilidad* (deficiencia) y la *destemplanza* (exceso). Una persona templada es aquella que desea moderada y razonablemente los placeres que promueven la salud y el bienestar.

La virtud de la **magnificencia** es similar a la generosidad, pero se refiere a la gestión de la altura de miras. Se define como el punto medio entre la *mezquindad* (deficiencia) y la *vulgaridad* (exceso). La mezquindad aparece cuando se contribuye a una causa importante con avaricia. Por el contrario, la vulgaridad aparece al contribuir excesivamente, mucho más de lo que se requiere o se espera.

La virtud de la **magnanimidad** es similar al honor, pero se refiere a la gestión del reconocimiento y las distinciones. Se sitúa entre la *mansedumbre* (deficiencia) y la *vanidad* (exceso). Una persona mansa cree que no merece reconocimiento cuando en realidad lo merece, mientras que una persona vanidosa cree que lo merece cuando en realidad no es así. El magnánimo (magnum=grande) sólo se considera merecedor de aquello que realmente merece (ya sea riqueza, influencia o prestigio).

Todas las virtudes son necesarias para la aplicación de las competencias profesionales, sin embargo, las virtudes intelectuales de juicio, prudencia, y perspicacia deben ser aplicadas transversalmente para su desarrollo. La siguiente tabla muestra las más fuertes relaciones entre las virtudes morales y las competencias profesionales.

Competencia	Virtudes Clave
Liderazgo	Todas
Relaciones y compromiso	Justicia, Amigabilidad, Generosidad, Honestidad, Humor, Templanza
Autorreflexión y autocontrol	Calma, Coraje, Amigabilidad, Honestidad, Honor, Templanza
Cambio y transformación	Calma, Coraje, Amigabilidad, Generosidad
Comunicación personal	Calma, Amigabilidad, Generosidad, Humor
Emprendimiento	Justicia, Amigabilidad, Generosidad, Honestidad, Honor
Orientación a resultados	Honor, Generosidad, Magnanimidad, Magnificencia
Trabajo en equipo	Calma, Coraje, Justicia, Amigabilidad, Generosidad, Honor, Magnificencia
Negociación	Coraje, Justicia, Amigabilidad, Generosidad, Honestidad, Honor
Gestión de conflictos y crisis	Calma, Justicia, Amigabilidad, Generosidad
Integridad personal y credibilidad	Calma, Coraje, Justicia, Amigabilidad, Honor, Templanza
Gestión de cultura y valores	Todas

Esta página queda en blanco intencionadamente

Apéndice G: Glosario

A	
Acciones Correctivas	Las Acciones Correctivas se planifican (e implementan) como parte del control del proyecto con el fin de volver a encarrilar el proyecto cuando se han identificado desviaciones significativas de las líneas de base del proyecto.
Aceptación	La Aceptación es el acto de aprobar (firmar) los entregables si cumplen con los criterios de aceptación definidos. Es el Propietario del Proyecto (PP) quien acepta los entregables, durante o al final de la Fase de Ejecución (aceptación de entregables) y durante la Fase de Cierre (aceptación final del proyecto).
Aceptación Final	El Propietario del Proyecto (PP) realiza la aceptación final de los entregables del proyecto durante la fase de cierre, después de consultar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP), a través de la firma formal de la aceptación final del proyecto.
Aceptar (estrategia de respuesta a riesgo)	Aceptar es una estrategia de respuesta al riesgo que se puede adoptar tanto para riesgos negativos (amenazas) como positivos (oportunidades). En el caso de las amenazas, hay dos reacciones posibles, es decir, aceptación pasiva (no se planifica ninguna acción especial, simplemente se continúa haciendo seguimiento del riesgo) o aceptación activa, lo que implica la preparación de un plan de contingencia. En el caso de las oportunidades, no se toman medidas específicas para aprovecharlas. Simplemente nos beneficiamos de ellas en el caso de que sucedan.
Acta de Constitución del Proyecto	El Acta de Constitución del Proyecto es un documento que sintetiza la solución prevista en forma de necesidades y características de alto nivel, ofreciendo una visión general de los entregables finales del proyecto. Incluye información sobre el alcance, el coste, el tiempo y los riesgos del proyecto, así como información sobre los hitos, entregables, y organización y enfoque del proyecto. Es un documento iniciado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) que autoriza formalmente el proyecto y el equipo del proyecto, y otorga al Director de Proyecto (DP) la autoridad para usar los recursos de la organización para asignar personal a las actividades del proyecto. La responsabilidad final sobre la calidad del Acta de Constitución del Proyecto recae en el Director de Proyecto (DP).
Acta de Reunión (AdR)	El Acta de Reunión (AdR) proporciona un resumen de lo que se discutió en una reunión, incluidas las incidencias del proyecto, las decisiones tomadas y los riesgos identificados. Este documento se puede utilizar como base para reuniones posteriores.
Actividad	Una Actividad es un conjunto de tareas/trabajo que pertenecen a un proceso/paquete de trabajo en un proyecto, con entregables medibles y duración limitada.
Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)	Un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) es parte de un contrato entre dos partes en el que se definen Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) y se acuerda el nivel de servicio.

Adaptación	La adaptación de la Metodología PM ² se refiere a la modificación de la metodología para ajustarla al entorno y las necesidades de una organización. Por lo general, implica ajustar uno o más de los cuatro pilares de la metodología (p. ej. cambiar la gobernanza del proyecto, agregar o eliminar pasos en los procesos PM ² , agregar o eliminar secciones en los Artefactos PM ² , agregar etapas a una fase, etc.). Los resultados de la adaptación de la metodología deben reflejarse y documentarse en los Planes de Gestión PM ² y en el Manual del Proyecto. Es preferible evitar desviaciones significativas de la Metodología PM ² .
Adjunto al Director de Proyecto (ADP)	El Adjunto al Director de Proyecto (ADP) es un rol PM ² opcional que ayuda al Director de Proyecto (DP) en las actividades de gestión/administración del proyecto.
Agentes Clave	Los Agentes Clave del proyecto comprenden los roles que lideran las actividades clave en cada fase de un Proyecto PM ² . Los agentes clave del proyecto pueden diferir de una fase a otra.
Análisis DAFO	El Análisis DAFO es un método utilizado para evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un proyecto. Generalmente se comienza definiendo el objetivo del proyecto y luego identifica los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que son favorables o desfavorables para alcanzar el objetivo.
Aprobación	La Aprobación es la aceptación formal de algo (es decir, una decisión positiva sobre ese algo), como un entregable, un artefacto, un cambio de proyecto o una estrategia de respuesta al riesgo.
Artefactos	Los Artefactos son entregables tangibles de las actividades de gestión de proyectos, como los Planes de Gestión de Proyecto, el Plan de Trabajo del Proyecto, las Actas de Reunión, los Registros, las Listas de Control, los Informes, el Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto.
Artefactos Específicos de Dominio	Los Artefactos Específicos de Dominio son específicos del dominio del proyecto e integrales para la planificación y la documentación general. PM ² no proporciona plantillas, sin embargo, deben incluirse en el Manual del Proyecto como parte de los entregables (de la fase) de planificación. Como ejemplo se incluyen diseños de sistemas (proyectos de TI), diseños arquitectónicos (proyectos de renovación/mudanza), leyes/políticas (proyectos de políticas), etc.
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	El Aseguramiento de la Calidad (AdC) es la actividad que proporciona la evidencia necesaria para establecer la calidad del trabajo y, por lo tanto, proporcionar suficiente confianza de que el proyecto satisfará el alcance deseado y los requisitos de calidad dentro de sus restricciones.
Atributos de Calidad	Los Atributos de Calidad comprenden requisitos para el proyecto que se basan en sus objetivos, enfoque, entregables, beneficios esperados y recursos disponibles. Los atributos de calidad se traducen en criterios que se utilizarán para evaluar la alineación de los entregables y artefactos con los resultados esperados.
Auditoría	Una Auditoría es una evaluación independiente realizada para proporcionar un nivel adecuado de aseguramiento en cuanto al cumplimiento de los estándares establecidos.
Autoridad	La Autoridad es el derecho a dar órdenes, a tomar y hacer cumplir decisiones, a utilizar recursos del proyecto y a firmar aprobaciones.
B	
Beneficio	Beneficio es un efecto positivo resultante de un proyecto (es decir, visto como positivo por una o más partes interesadas). Los beneficios deben ser medibles.

C	
Calidad	Todas las características y cualidades de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.
Cambio	Cambio se refiere al acto, proceso o resultado de la transición de un estado existente a uno nuevo.
Cambio del Proyecto	Un Cambio del Proyecto es una modificación del entorno del proyecto (alcance, cronograma, recursos, costes, riesgos, calidad, artefactos, etc.). Las posibles causas de un cambio son, p. ej., un nuevo requisito, una incidencia identificada, una acción preventiva para reducir el nivel de riesgo, una decisión tomada que tiene un impacto en la línea de base del proyecto, etc.
Camino Crítico	El Camino Crítico es la ruta más larga (como secuencia de actividades) necesaria para entregar los entregables del proyecto.
Capa de Dirección	La Capa de Dirección abanderará el proyecto y avala su Caso de Negocio. Moviliza los recursos necesarios y monitorea el desempeño del proyecto para lograr sus objetivos. La Capa de Dirección comprende los roles de Propietario del Proyecto (PP) y Proveedor de Soluciones (PS).
Capa de Ejecución	La Capa de Ejecución es una capa operativa y es donde se llevan a cabo la mayoría de las actividades del proyecto. Está compuesto por el Grupo de Implementación en el Negocio (GIN) y el Equipo Central del Proyecto (ECP).
Capa de Gestión	La Capa de Gestión se concentra en el avance diario del proyecto mediante la planificación, organización, seguimiento y control del trabajo del proyecto para generar los entregables previstos e implementarlos en el negocio de la organización. Los miembros de la Capa de Gestión informan a la Capa de Dirección. La Capa de Gestión se compone de los roles de Responsable de Negocio (RN) y Director de Proyecto (DP).
Capa de Gobernanza	La Capa de Gobernanza está compuesta por las entidades u órganos decisorios de varios dominios de negocio de la organización, responsables de la gobernanza del proyecto. (Ver <i>Órgano de Gobernanza Pertinente, OGP.</i>)
Capa de Soporte	La Capa de Soporte está compuesta por los roles con responsabilidad de proporcionar soporte al proyecto. La composición y estructura de esta capa depende del tamaño del proyecto y está definida por el Director de Proyecto (DP). Los roles de soporte pueden ser asumidos por equipos específicos o miembros del equipo o pueden ser proporcionados por la organización como servicios horizontales.
Capa Rectora	La Capa Rectora proporciona dirección y orientación general al proyecto para mantenerlo orientado a sus objetivos. Informa al Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP), que opera en un nivel más estratégico. La Capa Rectora está compuesta por los roles que conforman el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
Capacidad	La Capacidad describe una habilidad existente o necesaria de personas (individualmente o combinadas), sistemas de información, o dispositivos que pueden apoyar una actividad, proceso o función.
Característica	Una Característica es una cualidad observable externamente o un conjunto de cualidades proporcionadas por la solución que satisface parcial o totalmente la necesidad de una parte interesada y se utiliza para realizar un conjunto de tareas/funciones del usuario.
Cartera	Una Cartera es una colección de proyectos, programas y otras actividades, agrupadas para garantizar un mejor control financiero y de recursos, y

(de proyectos)	para facilitar su gestión efectiva para cumplir con los objetivos estratégicos.
Caso de Negocio	El Caso de Negocio es el documento que proporciona información contextual a los decisores sobre los costes y beneficios del proyecto, la alineación estratégica y/o los problemas de negocio que el proyecto pretende resolver. Sintetiza el razonamiento del proyecto, presenta varias soluciones alternativas, proporciona la justificación de la inversión en tiempo y esfuerzo, y establece las necesidades presupuestarias.
Categorías de Procesos	Los procesos de una organización se pueden clasificar en diferentes categorías/dominios de procesos. Algunos ejemplos son: gestión de activos, auditoría, comunicación interna, comunicación externa, gestión documental, gestión financiera, gestión de subvenciones, recursos humanos, TI, legislación, ciclo de vida, gestión de estadísticas, gestión de casos, gestión de crisis (sistemas de alerta), compras, gestión de programas y planificación estratégica.
Causa Raíz	La Causa Raíz describe la causa original/primaria de una incidencia o un riesgo.
Ciclo de Vida del Proyecto	El Ciclo de Vida del Proyecto es el tiempo entre el inicio y el cierre del proyecto e incluye las fases de Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre. El Ciclo de Vida del Proyecto comienza con la Solicitud de Inicio del Proyecto y finaliza una vez que se completan las actividades de la Fase de Cierre y el Propietario del Proyecto (PP) asume la aceptación final. El cierre formal del proyecto pone fin al modo proyecto y permite que se inicie el modo operaciones (si corresponde).
Cierre Administrativo	El Cierre Administrativo tiene lugar durante la Fase de Cierre de un proyecto. Es el proceso por el cual el Director de Proyecto (DP) se asegura de que el proyecto ha sido aceptado total y formalmente por el Propietario del Proyecto (PP), que toda la documentación y Registros están revisados, organizados y archivados de forma segura, y que todos los recursos son liberados formalmente.
Cliente	<i>Ver Parte Solicitante.</i>
Comité de Control de Cambios (CCC)	El Comité de Control de Cambios (CCC) o la Junta Asesora de Cambios (JAC) es un grupo designado de partes interesadas que es responsable de revisar, evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio del proyecto. En una organización, este rol puede ser realizado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	El Comité de Dirección del Proyecto (CDP) es responsable de dar seguimiento a la ejecución correcta del proyecto. Este grupo define las principales orientaciones del proyecto y coordina sus tareas principales. Valida los recursos humanos y financieros asignados al proyecto, así como los principales entregables del proyecto. Todas las partes interesadas deben estar representados en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
Compartir (estrategia de respuesta a riesgo)	Compartir es una estrategia de respuesta al riesgo que puede usarse tanto para riesgos negativos (amenazas) como positivos (oportunidades). Por lo general, se basa en una fórmula de análisis del "dolor/ganancia" en la que ambas partes comparten la pérdida, en el caso de una amenaza o las ganancias, en el caso de una oportunidad (p. ej. al asociarse).
Competencias	Las Competencias describen la habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades (del proyecto). Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias requeridas, entonces el desempeño de la actividad/proyecto puede verse en peligro. Cuando se identifica tal desajuste, se deben considerar los esfuerzos para abordarlo. Estos pueden incluir formación, capacitación, coaching, contratación de consultores, adaptación del cronograma del proyecto o incluso un cambio en el alcance.

Comunidad de Práctica (CdP)	Una Comunidad de Práctica (CdP) puede describirse como un grupo de personas que comparten un interés común y/o una profesión y que se unen como grupo para intercambiar información y experiencias. Una CdP puede ser interna a una organización o involucrar a profesionales de diferentes organizaciones.
Conformidad	Estar en Conformidad significa cumplir con los estándares, metodologías y requisitos aplicables al proyecto (p. ej. requisitos de calidad), así como a leyes, normas comerciales, etc.
Contexto	El Contexto es el conjunto general de factores organizacionales (internos) y externos que influyen o determinan cómo de necesario es el proyecto y su urgencia.
Control de Calidad	El Control de Calidad es la actividad de seguimiento y consolidación de resultados del Aseguramiento de la Calidad (AdC) para valorar el cumplimiento y el desempeño, recomendar cambios necesarios y planificar actividades nuevas o refinar las existentes.
Control de Cambios	El Control de Cambios es una actividad en el Proceso de Gestión de Cambios de PM ² que tiene como objetivo evaluar, aceptar o rechazar los cambios del proyecto mediante un Registro de Cambios.
Coordinación de Proyecto	La Coordinación de Proyecto describe el proceso de gestión y dirección de las actividades del proyecto y de las partes interesadas. Incluye la asignación de recursos del proyecto a actividades, controles continuos de calidad de los entregables provisionales, comunicación continua con todos los miembros del proyecto y la motivación de todos los involucrados a lo largo del proyecto a través del liderazgo, la negociación, la resolución de conflictos y la aplicación de técnicas apropiadas de gestión de personas.
Coordinador de Protección de Datos (CPD)	Nominado por la alta gerencia o el nivel corporativo, el Coordinador de Protección de Datos (CPD) asegura la puesta en marcha coherente y el cumplimiento de las regulaciones específicas de protección de datos. El Coordinador de Protección de Datos (CPD) brinda asesoramiento y asistencia a todos los responsables de la protección de datos, y ayuda específicamente a los Controladores de Datos de la organización en sus notificaciones al Encargado de Protección de Datos (EPD). Los Coordinadores de Protección de Datos (DPC) establecen el inventario de aplicaciones para el procesamiento de datos personales en la organización, y se ponen en contacto y cooperan con el Encargado de Protección de Datos (EPD). También representan a la organización en la red de coordinadores.
Copia de Seguridad	Copia de seguridad es el proceso de copiar datos en un dispositivo de almacenamiento que se encuentra separado del original para protegerlo contra la falta de disponibilidad o la corrupción del mismo.
Coste Real (CR)	El Coste Real (CR) es el coste (en unidades monetarias) en que realmente se incurre hasta un punto dado en el tiempo (p. ej. dentro de un período de reposición predefinido). Se conoce también como Coste Real del Trabajo Realizado (CRTR).
Coste Total para la Propiedad (CTP)	El Coste Total para la Propiedad (CTP) define el coste estimado (tanto directo como indirecto) necesario para entregar los entregables del proyecto. Como mejor práctica recomendada, generalmente se calcula para un período de cinco años, a menos que se especifique lo contrario.
Costes de Desarrollo de la Solución	Los Costes de Desarrollo de la Solución se refieren a los costes de los recursos necesarios para desarrollar los entregables del proyecto.
Costes de Formación	Los costes de formación comprenden los costes de los recursos humanos necesarios para proporcionar formación a la parte solicitante (usuarios finales, etc.) o a los equipos que darán soporte y mantenimiento a la solución.

Costes de Infraestructura	Los costes de infraestructura son aquellos relacionados, por ejemplo, con el equipo, los materiales, las instalaciones y el hardware necesarios para entregar, apoyar, operar y mantener la solución entregada.
Costes de Mantenimiento de la Solución	Los costes de mantenimiento de la solución se refieren a los costes de los recursos necesarios para dar mantenimiento a los entregables del proyecto (incluyendo posibles cambios en los mismos).
Costes de Soporte	Los costes de soporte son aquellos que resultan necesarios para facilitar el uso de los entregables del proyecto una vez que éste ha finalizado.
Criterios de Aceptación	Los criterios de aceptación establecen la lista priorizada de requisitos que los entregables finales deben cumplir antes de que el Propietario del Proyecto (PP) pueda aceptarlos. Los criterios de aceptación están documentados en el Plan de Aceptación de Entregables.
Criterios de Éxito	<p>Los criterios de éxito definen los estándares por los cuales se juzga el proyecto. Los criterios de éxito son medidas establecidas para determinar si el proyecto ha alcanzado sus objetivos y ha cumplido con sus requisitos. Los criterios de éxito pueden ser cualitativos o cuantitativos, y son idealmente SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y realistas, y sujetos a plazos).</p> <p>No se deben confundir los criterios de éxito con los beneficios: si bien los criterios de éxito se pueden medir al cierre del proyecto, los beneficios a menudo se logran mucho después del cierre del proyecto.</p> <p>Los Criterios Críticos de Éxito (CCE) deben ser identificados al inicio del proyecto.</p>
Cronograma	El cronograma es parte del Plan de Trabajo del Proyecto PM ² . Consiste en una planificación de los hitos, actividades, tareas y entregables del proyecto, con tiempos asignados y fechas de inicio y finalización, vinculadas por dependencias. Un cronograma a menudo se presenta en un diagrama de Gantt. (Ver también <i>diagrama de Gantt</i>).
Cuadro de Mando	El Cuadro de Mando proporciona una visión general de los Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) que son relevantes para un objetivo particular. Un Cuadro de Mando del proyecto proporciona una visión general del proyecto de un solo vistazo, muestra el estado de las variables del proyecto como presupuesto, cronograma, calidad, alcance, riesgo, etc., y dirige a los usuarios hacia otros niveles de información según sea necesario.
D	
De Abajo hacia Arriba (técnica)	De Abajo hacia Arriba describe un enfoque para identificar elementos de trabajo del proyecto y estimar su esfuerzo/coste basado en actividades de trabajo detalladas. Estas estimaciones se consolidan (acumuladas) para poder estimar el total de coste/esfuerzo del proyecto.
De Arriba hacia Abajo (técnica)	De Arriba hacia Abajo se refiere a un enfoque para estimar el trabajo del proyecto, comenzando en el nivel del objetivo y descendiendo para desagregar el trabajo en elementos cada vez con mayor nivel de definición hasta que los participantes estén satisfechos con el nivel de definición alcanzado.
Declaración de Alcance	<p>Una Declaración de Alcance es una breve descripción de lo que debe lograr un proyecto. Presenta los principales objetivos, entregables y justificación en una o dos frases.</p> <p>El alcance del proyecto se define primero en el Caso de Negocio y luego se elabora en el Acta de Constitución del Proyecto. Adquiere su forma final en el Plan de Trabajo del Proyecto</p>
Dependencias	Las Dependencias se refieren a las relaciones entre eventos (decisiones, problemas, actividades, procesos, proyectos, etc.) que influyen en el

	progreso y los resultados del proyecto y deben tenerse en cuenta al planificar las actividades del proyecto.
Desglose del Trabajo	El Desglose del Trabajo es parte del Plan de Trabajo del Proyecto. Consiste en una descripción jerárquica de todo el trabajo que debe realizar el equipo de proyecto para satisfacer las necesidades del solicitante. El desglose del trabajo es una descomposición jerárquica del proyecto en componentes más pequeños y manejables, como entregables, paquetes de trabajo, actividades y tareas. Cada nivel inferior ofrece un mayor nivel de desglose y detalle para definir los entregables del proyecto y el trabajo necesario para producirlos.
Desglose por Entregables	La técnica de Desglose por Entregables se usa para representar y organizar el trabajo del proyecto basado en entregables. El trabajo necesario para producirlos también se define y organiza por entregables.
Desglose por Etapas	El Desglose por Etapas describe una técnica que se utiliza para representar y organizar el trabajo del proyecto en fases secuenciales o etapas/iteraciones.
Desglose por Trabajo	El Desglose por Trabajo es una técnica utilizada para representar y organizar el trabajo del proyecto agrupándolo (p. ej. paquetes de trabajo) en porciones más pequeñas (es decir, actividades y tareas).
Desglose por Unidades Organizacionales	El Desglose por Unidades Organizacionales es una técnica utilizada para representar y organizar el trabajo del proyecto por entidades organizacionales (p. ej. unidades de negocio). Los entregables y el trabajo del proyecto se definen y agrupan en niveles inferiores.
Diagrama de Causa-Efecto	El Diagrama de Causa-Efecto (también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa) muestra las causas de un evento específico y es muy útil cuando se investigan incidencias y riesgos. Ayuda a describir el problema/incidencia/riesgo, e identificar posibles causas y clasificarlas.
Diagrama de Gantt	El Diagrama de Gantt es un tipo de diagrama de barras que representa el cronograma del proyecto. Puede mostrar información como actividades, fechas de inicio y finalización, duración y la relación entre actividades.
Director de Programa (DPg)	El Director de Programa (DPg) gestiona el avance diario de un programa para generar resultados de programa. Coordina esfuerzos entre proyectos, pero no los gestiona de forma individual.
Director de Proyecto (DP)	El Director de Proyecto (DP) es un rol del proyecto, designado por el Comité de Dirección del Proyecto (CDP), para gestionar el avance diario del proyecto a fin de generar los entregables dentro de las restricciones acordadas. El Director de Proyecto (DP) también se encarga de la gestión diaria del Equipo Central del Proyecto (ECP).
Director de Proyecto del Contratista (DPC)	El Director de Proyecto del Contratista (DPC) es un rol desempeñado por un recurso desde el lado del contratista. El rol es responsable de gestionar el progreso diario de las actividades subcontratadas con el fin de ofrecer una calidad aceptable de servicios y/o entregables según lo definido en el contrato. El Director de Proyecto del Contratista (DPC) trabaja con el Director de Proyecto (DP) e informa regularmente sobre el estado y el progreso.
Distribución de Información	La Distribución de Información describe una actividad realizada durante la Fase de Ejecución que tiene como objetivo comunicar información del proyecto de forma regular a las partes interesadas del proyecto en base al Plan de Gestión de las Comunicaciones.
Documento de Aceptación de Entregables	El Documento de Aceptación de Entregables es un artefacto de la Fase de Ejecución por el cual el Propietario del Proyecto (PP) certifica la aceptación de los entregables (al menos de forma provisional)

Documento de Aceptación del Proyecto	El Documento de Aceptación del Proyecto es el artefacto, en la Fase de Cierre, que certifica el cierre administrativo del proyecto.
Dominio	Un Dominio es un área temática con requisitos, terminología y metadatos comunes. En una organización, es la agrupación de más alto nivel de las actividades de la organización.
E	
Ejecución Presupuestaria	La Ejecución Presupuestaria o Índice de Ejecución Presupuestaria (IEP) es un indicador del progreso del trabajo realizado hasta la fecha en el proyecto. Es la relación (porcentaje) del Valor Ganado (progreso) y el esfuerzo real (Índice = (Progreso / esfuerzo real) * 100). Si este índice es inferior al 100%, significa que el proyecto está por encima del presupuesto; Si es superior al 100%, significa que el proyecto está por debajo del presupuesto.
Elemento de Configuración	Un Elemento de Configuración es cualquier activo del proyecto (entregable, artefacto, requisito, servicio, hardware, datos, herramienta, etc.) que necesita ser gestionado para poder entregar un determinado entregable del proyecto.
Elevar	Elevar se refiere a una actividad que requiere recursos adicionales para cumplir con un entregable/salida. Hay dos tipos de elevación, funcional (si se necesitan más competencias/un mayor nivel de experiencia) o jerárquico (cuando se debe involucrar a las capas de decisión de mayor nivel).
Encargado de Protección de Datos (EPD)	Las organizaciones pueden tener uno o más Encargados de Protección de Datos (EPD) para garantizar la aplicación de los principios de protección de datos personales en la institución. Cada uno mantiene un registro de todas las operaciones de procesamiento de datos personales en su institución. Brindan asesoramiento y hacen recomendaciones sobre derechos y obligaciones. Notifican posibles riesgos en el procesamiento de datos personales a un supervisor y responden a solicitudes. En situaciones críticas pueden investigar asuntos e incidentes por iniciativa propia.
Enfoque PM ²	El Enfoque PM ² presenta actitudes y comportamientos que ayudan a los equipos de proyecto a centrarse en lo que es realmente importante para lograr los objetivos del proyecto.
Entrada de Fase	Una Entrada de Fase es cualquier artefacto, elemento, producto, decisión o incluso información particular que se utilizará en las actividades de la fase en cuestión. Las entradas de fase suelen ser salidas/entregables de una fase anterior.
Entregables	Los Entregables son productos acordados y verificables del proyecto que generarán un resultado para la parte solicitante.
Equipo Central del Proyecto (ECP)	El Equipo Central del Proyecto (ECP) es un grupo, en la parte proveedora del proyecto, que realiza las actividades diarias del proyecto bajo la coordinación del Director de Proyecto (DP). Desempeña un papel clave para el éxito del proyecto.
Equipo de Desarrollo (ED)	El Equipo de Desarrollo (ED) es un rol aplicable a proyectos con un componente TI. Comprende miembros con las habilidades de desarrollo requeridas (programadores, analistas, testadores, etc.) y conocimiento de la aplicación para el proyecto. Es parte del Equipo Central del Proyecto (ECP). Un Equipo de Desarrollo (ED) puede ser un equipo de TI interno o pertenecer a un contratista externo.
Equipo de Proyecto	El Equipo de Proyecto está compuesto por las personas que asumen los roles definidos en las capas de Dirección, Gestión y Operación.

Equipo de Soporte a Proyectos (ESP)	El Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) está compuesto por la Oficina de Soporte al Proyecto (OSP), la Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP) y la Oficina de Arquitectura TI (OATI). Los roles del Equipo de Soporte a Proyectos (ESP) pueden ser específicos de un proyecto o ser proporcionados como servicios horizontales por la organización. Este equipo ofrece soporte administrativo a la organización del proyecto y define los requisitos para los proyectos (p. ej. relacionados con informes, metodología, calidad, arquitectura, etc.).
Equivalente a Jornada Completa (EJC)	Un Equivalente a Jornada Completa (EJC) equivale al trabajo de una persona a tiempo completo en el proyecto (en semanas, meses o años de personal en plantilla). Medio EJC es el trabajo equivalente de una persona a media jornada, y así sucesivamente.
Especificación	Una Especificación es un conjunto completo, comprobable y documentado de requisitos que debe cumplir una solución específica. Las especificaciones se pueden describir mediante casos de uso, reglas comerciales, guiones gráficos, etc.
Estado de la Incidencia	El Estado de la Incidencia se refiere a la situación de una incidencia dentro del proceso de gestión. Puede tener los siguientes valores: Abierta (es decir, sin resolver), Pospuesta (es decir, la resolución se pospuso hasta más tarde) o Resuelta (es decir, se tomaron las acciones necesarias).
Estado del Cambio	El Estado de una Solicitud de Cambio se registra en el Registro de Cambios. Puede tener los siguientes valores: Presentado, En análisis, Esperando aprobación, Aprobado, Rechazado, Pospuesto, Fusionado o Implementado.
Estado del Riesgo	El Estado de un Riesgo se registra en el Registro de Riesgos. Puede tener los siguientes valores: Presentado, En análisis, Esperando aprobación, Aprobado, Rechazado, Cerrado.
Estrategia de Respuesta a Riesgos	La Estrategia de Respuesta a Riesgos describe la forma en que se gestionará un riesgo. Las estrategias de respuesta al riesgo se crean para dar respuesta a los riesgos, tanto positivos (oportunidades) como negativos (amenazas), y se agrupan de la siguiente manera: Amenazas: Evitar, Reducir, Aceptar, Transferir/Compartir. Oportunidades: Explotar, Mejorar, Aceptar, Compartir.
Etapas	Una Etapa es un punto, período o paso dentro de una fase (principalmente la Fase de Ejecución) y está vinculada a un logro importante en términos de resultados del proyecto. Se utiliza fundamentalmente en Gestión Ágil de Proyectos.
Evaluación de Riesgos	Una Evaluación de Riesgos es una valoración realizada mediante el análisis de la probabilidad de que ocurra un determinado evento y del impacto en los objetivos del proyecto si este evento ocurre, junto con la tolerancia de riesgo y las vulnerabilidades existentes en el proyecto/organización. Los niveles de riesgo se calculan para cada evento y luego se priorizan los riesgos.
Evitar (estrategia de respuesta a riesgo)	Evitar es una estrategia de respuesta al riesgo que consiste en cambiar las condiciones del proyecto, los planes, las actividades o incluso el alcance, para hacer que el riesgo sea irrelevante para el proyecto (es decir, Impacto=0 y/o Probabilidad=0%).
Explotar (estrategia de respuesta a riesgo)	Explotar es una estrategia de respuesta al riesgo que consiste en cambiar las condiciones del proyecto, los planes, las actividades o incluso el alcance para garantizar que ocurra un riesgo positivo (oportunidad) (probabilidad = 100%).

F	
Factores de Éxito del Proyecto (FEP)	Los Factores de Éxito del Proyecto (FEP) son los elementos dentro de la estructura y el contexto del proyecto que son necesarios para alcanzar su éxito. Su presencia no garantizará el éxito, pero su ausencia aumenta significativamente la probabilidad de fracaso. Los Factores Críticos de Éxito (FCE) deben ser identificados al inicio del proyecto.
Fase de Cierre	La Fase de Cierre es la fase final del proyecto. Durante esta fase, se completan las actividades del proyecto, se discuten y documentan las Lecciones Aprendidas, los entregables terminados se transfieren a la atención organizacional, custodia y control del Propietario del Proyecto (PP) y el proyecto se cierra administrativamente.
Fase de Ejecución	La Fase de Ejecución es la tercera fase en un Proyecto PM ² , después de las de iniciación y planificación. Es donde se llevan a cabo las actividades del proyecto tal y como se define en los planes del proyecto y se producen los entregables del proyecto.
Fase de Inicio	La Fase de Inicio es la primera fase en un Proyecto PM ² . Su propósito es (1) definir qué hará el proyecto (formular el objetivo del proyecto), (2) realizar una planificación inicial para que el proyecto tenga un buen comienzo y (3) proporcionar y presentar la información necesaria para obtener aprobación para el proyecto.
Fase de Planificación	La Fase de Planificación es la segunda fase de un proyecto PM ² , en la que se verifican los aspectos centrales del proyecto y se desarrolla en un plan viable para su implementación. Los diversos planes estándar y específicos para el proyecto se crean en esta fase.
Fase del Proyecto	PM ² tiene cuatro Fases: Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre. Las actividades de Seguimiento y Control abarcan las cuatro fases del proyecto.
Funcionalidad	La Funcionalidad es el conjunto de capacidades asociadas con un producto o servicio. En un contexto de TI, es la capacidad de un programa o aplicación para proporcionar una función que ejecuta un conjunto de tareas del usuario. La funcionalidad es el uso particular o conjunto de usos para los que se diseña algo.
G	
Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)	El rol de Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP) se refiere a la responsabilidad de asegurar la calidad y la auditoría del proyecto. Este rol es miembro opcional del Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y ayuda al Director de Proyecto (DP) a crear el Plan de Gestión de Calidad.
Generación de Informes de Proyecto	La Generación de Informes de Proyecto es una actividad llevada a cabo por el Director de Proyecto (DP) para documentar y resumir el estado de las dimensiones de progreso del proyecto y comunicarlo a las partes interesadas pertinentes. Los Informes de Proyectos generalmente ofrecen información sobre el alcance, el cronograma, el coste y la calidad, así como información relevante sobre riesgos, incidencias, cambios del proyecto, así como incidencias en la gestión de contratos.
Gestión Ágil de Proyectos	Ágil (o <i>Agile</i>) es un enfoque de gestión de proyectos con un conjunto específico de principios y prácticas de trabajo. Promueve un enfoque iterativo de entregas, cooperación de equipos auto-organizados y adaptabilidad de procesos.
Gestión de Incidencias	La gestión de incidencias consiste en todas las actividades relacionadas con la identificación, documentación, evaluación, priorización, asignación, resolución y control de incidencias.

Gestión de la Aceptación de Entregables	La Gestión de la Aceptación de Entregables consiste en planificar, ejecutar y controlar las actividades que conducen a la aceptación de los entregables, incluyendo la definición de criterios de aceptación, la planificación y la realización de actividades de aceptación (p. ej. pruebas de aceptación) y la aprobación formal de entregables del proyecto.
Gestión de la Calidad	La gestión de la calidad consiste en llevar a cabo: planificación para la calidad, aseguramiento de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad hasta la aceptación final del proyecto (Fase de Cierre). La gestión de la calidad tiene como objetivo garantizar que el proyecto cumple con los resultados esperados de la manera más eficiente, cumple con todos los estándares gubernamentales e industriales relevantes y que los entregables son aceptados por las partes interesadas.
Gestión de la Configuración	La gestión de la configuración es una disciplina que proporciona el control de los activos utilizados por el proyecto (p. ej. artefactos, entregables, hardware, etc.).
Gestión de la Externalización	La Gestión de la Externalización consiste en definir los servicios/productos que se subcontratarán, sus requisitos y la estrategia de adquisición, seleccionar el contratista, supervisar la calidad del servicio y evaluar/aceptar los productos finales y/o los entregables intermedios y finales en función de los criterios acordados.
Gestión de la Implementación en el Negocio	La Gestión de la Implementación en el Negocio consiste en la planificación, ejecución y control de actividades que apoyan los cambios organizacionales necesarios para que los entregables (del proyecto) se integren efectivamente en el trabajo diario y generen beneficios.
Gestión de la Transición	La Gestión de la Transición describe el proceso de gestionar y controlar las actividades que dirigen el cambio del estado anterior al nuevo cuando se finalizan los entregables (es decir, al entregar la solución al solicitante).
Gestión de Programas	La Gestión de Programas es el proceso de gestionar varios proyectos interdependientes para alcanzar mejor los objetivos y beneficios estratégicos del programa.
Gestión de Proyectos	La Gestión de Proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para gestionar con éxito el trabajo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto y las metas de la organización.
Gestión de Riesgos	La Gestión de Riesgos describe un proceso continuo, proactivo y sistemático para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de acuerdo con los niveles de riesgo aceptados, que se lleva a cabo a lo largo del proyecto para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos del proyecto.
Gobernanza	La Gobernanza se refiere al acto de gobernar y, por lo tanto, se ocupa de cómo se toman las decisiones. La gobernanza es un proceso de desarrollo de un enfoque más estratégico de proyectos/programas con el fin de utilizar los recursos y las inversiones de manera más eficiente y para garantizar que las necesidades de negocio estén respaldadas por herramientas eficientes. Este proceso lo llevan a cabo los órganos de gobierno de la organización (ver <i>Órgano de Gobernanza Pertinente, OGP</i>). PM ² describe la gobernanza a nivel de proyecto e incluye un modelo de gobernanza de proyecto, ciclo de vida del proyecto y procesos y artefactos relacionados.
Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)	El Grupo de Implementación en el Negocio está formado por representantes del área de negocio (cliente) y grupos de usuarios. Es responsable de representar a la parte solicitante durante varias fases del proyecto, específicamente durante la puesta en marcha de la solución de negocio y las actividades de aceptación por parte del usuario.

H	
Hallazgos	Los Hallazgos comprenden los resultados de una evaluación de un proceso o criterio, basado en evidencias pertinentes, que establece la comparación del estado actual con los criterios definidos (objetivos de la evaluación) y emite una opinión profesional.
Hitos	Un Hito se refiere a un punto o evento significativo en un proyecto que recibe atención especial. En PM ² hay artefactos de gestión de hitos que son de particular interés para el Comité de Dirección del Proyecto (CDP). Los hitos también se pueden utilizar para marcar entregables claves, puntos de control, la aceptación de entregables finales y el cierre del proyecto.
I	
Impacto (de un proyecto)	El Impacto mide el efecto (permanente o temporal) de un proyecto en los procesos, políticas, tecnología, cultura y personas de la organización, o en el entorno externo.
Impacto (de un riesgo, incidencia o cambio)	Un Impacto es la medida del efecto de un riesgo, incidencia o cambio, en los objetivos y actividades de un proyecto.
Impacto del Riesgo	El Impacto del Riesgo describe la consecuencia potencial que el riesgo tendrá sobre los objetivos del proyecto, en caso de que se materialice. El impacto puede ser tanto cuantitativo como cualitativo. Por lo general, se expresa en una escala del 1 al 5.
Incidencia	Una Incidencia es cualquier evento no planificado relacionado con el proyecto que ya ha sucedido y que requiere la intervención del Director de Proyecto (DP) o del nivel superior de gerencia. Todas las incidencias que se deban manejar formalmente deben registrarse en el Registro de Incidencias, examinarse y resolverse. Cualquiera puede plantear una incidencia. Es mejor resolver la causa raíz para asegurarse de que la incidencia no vuelva a ocurrir.
Incumplimiento	El Incumplimiento se refiere a la falta de cumplimiento con los requisitos del proyecto o los requisitos reglamentarios impuestos por las autoridades públicas u organismos reguladores.
Indicador Clave de Rendimiento (ICR)	Un Indicador Clave de Rendimiento (ICR) es un valor cuantificable utilizado para evaluar el rendimiento en el logro del objetivo de un proyecto, servicio, entregable, proceso o actividad.
Informe de Fin de Proyecto	El Informe de Fin de Proyecto resume la experiencia del proyecto, el desempeño, las Lecciones Aprendidas, las prácticas exitosas del proyecto y sus dificultades. Es creado en la Fase de Cierre de un Proyecto PM ² por el Director de Proyecto (DP).
Informe de Progreso del Proyecto	El Informe de Progreso del Proyecto es un artefacto creado por el Director de Proyecto (DP) para informar al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) sobre el progreso del proyecto de acuerdo con las líneas de base y al Acta de Constitución del Proyecto. Cubre el estado de los entregables y los cambios en el uso de recursos, los riesgos, las incidencias principales, las actividades, los logros y el alcance. La diferencia entre el Informe de Progreso del Proyecto y el Informe de Situación del Proyecto es que el Informe de Situación del Proyecto se envía con mucha más frecuencia (por ejemplo, cada uno o dos meses) y contiene solo un resumen a una página de la Situación del Proyecto. (Ver también <i>Informe de Situación del Proyecto</i>).
Informe de Situación del Proyecto	El Informe de Situación del Proyecto es un informe frecuente (p. ej. cada 1-2 meses) que se envía al Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y contiene un resumen, a una página, del estado del proyecto.

	La frecuencia y el formato de este informe se definen en el Plan de Gestión de Comunicaciones. (Ver también <i>Informe de Progreso del Proyecto</i>).
Integración de Modelos de Madurez de Capacidad (IMMC)	La Integración de Modelos de Madurez de Capacidad (IMMC) se refiere a un método para medir la madurez de la capacidad de ciertos procesos de negocio para ayudar a las organizaciones a ver su nivel de madurez actual en relación con el nivel de madurez deseado.
IPMA-ICB	Las Bases para la Competencia Individual de International Project Management Association — International Competence Baseline (IPMA-ICB), es un marco que documenta un enfoque para la gestión de proyectos desglosado en 46 elementos de competencia, que cubren competencias técnicas, conductuales y contextuales.
J	
Junta Asesora de Cambios (JAC)	Ver <i>Comité de Control de Cambios (CCC)</i> .
L	
Lecciones Aprendidas	Las Lecciones Aprendidas representan un repositorio de conocimientos adquiridos durante un proyecto que pueden aplicarse de manera útil en proyectos futuros. Ayuda a evitar posibles errores y a repetir acciones positivas en proyectos futuros. Las Lecciones Aprendidas se debaten al menos en la Reunión de Revisión de Fin de Proyecto (y opcionalmente al final de cada fase del proyecto o en los hitos principales) y se informan en el Informe de Fin de Proyecto.
Línea de Base	Una Línea de Base es el valor de una dimensión del proyecto (alcance, presupuesto, cronograma, etc.) o plan acordado y que servirá como referencia durante la ejecución del proyecto. Durante el curso del proyecto se pueden definir nuevas líneas de base, siempre siguiendo el proceso de gestión de cambios adecuado.
Línea Presupuestaria	Las Líneas Presupuestarias se refieren a los recursos financieros específicos de una organización o unidad. Pueden estar asociadas a un programa, una acción/decisión, una directiva, un proyecto o una tarea. El término se usa a menudo como sinónimo de fuentes de financiación.
Lista de Control de Calidad	Una Lista de Control de Calidad es una herramienta utilizada en todo el proyecto (cuando se realiza el control de calidad) para verificar si las actividades de gestión de calidad se han realizado según lo definido en el Plan de Gestión de Calidad.
Lista de Control de Partes Interesadas	La Lista de Control de Partes Interesadas es un documento creado para facilitar la relación con las partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto.
Listas de Control de Salida de Fase	Las Listas de Control de Salida de Fase son documentos basados en hojas de cálculo utilizados por el Director de Proyecto (DP) para garantizar que todos los elementos necesarios están listos antes de que el proyecto pase a la siguiente fase o se cierre. Estas Listas de Control verifican la información clave en cada fase y recopilan las Lecciones Aprendidas.
Listo para Cierre (LpC)	Listo para Cierre (LpC) es la tercera y última puerta de fase, al final de la Fase de Ejecución, donde el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) verifica que se han llevado a cabo todas las actividades planificadas, que se han cumplido todos los requisitos y que los entregables del proyecto han sido efectivamente entregados y aceptados por el Responsable de Negocio (RN) y los Representantes de Usuarios (RU).
Listo para Ejecución (LpE)	Listo para Ejecución (LpE) es la segunda puerta de fase, al final de la Fase de Planificación, donde los Artefactos de Planificación son aprobados por el Propietario del Proyecto (PP) y se toma la decisión de proceder con el proyecto a la Fase de Ejecución.

Listo para Planificación (LpP)	Listo para Planificación (LpP) es la primera puerta de fase, al final de la Fase de Inicio. Incluye la aprobación del Caso de Negocio y el Acta de Constitución del Proyecto por parte del Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
Logros	Los Logros son la consecución exitosa de los entregables del proyecto como resultado de la realización de las actividades del proyecto.
M	
Macro proceso	Macro proceso se refiere a un conjunto de procesos relacionados con un subdominio. Corresponde a una agrupación de actividades basadas en la lógica de negocio. A veces, el proceso de consolidación corresponde a la ejecución secuencial de muchos procesos.
Manual del Proyecto	El Manual del Proyecto establece el enfoque de alto nivel para alcanzar los objetivos del proyecto. Es uno de los primeros artefactos creados en la Fase de Planificación e identifica los estándares, roles y responsabilidades del proyecto, el enfoque y los artefactos que se utilizarán.
Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR)	La Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR) es una forma de aclarar los roles y responsabilidades de una actividad y de garantizar que cada elemento de trabajo se asigna a una persona o un equipo. (Ver también <i>RASCI</i> .)
Matriz de Evaluación de Riesgos (Probabilidad/ Impacto)	Una Matriz de Evaluación de Riesgos muestra las diferentes combinaciones de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto y define franjas de nivel de riesgo que apuntan a diferentes estrategias de respuesta al riesgo.
Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	La Matriz de Partes Interesadas del Proyecto proporciona un listado de todas las personas, grupos u organizaciones involucradas en el proyecto y establece sus roles.
Mejor Práctica	La Mejor Práctica describe un método o técnica establecida a través de la experiencia y la investigación que, de forma consistente, muestra resultados superiores a los logrados con otros medios.
Mejorar (estrategia de respuesta a riesgo)	Mejorar es una estrategia de respuesta al riesgo que tiene como objetivo aumentar la probabilidad y/o el impacto de un riesgo positivo (oportunidad). Es sustancialmente diferente de la estrategia de explotar dado que no garantiza la realización de la oportunidad.
Meta	Una Meta es el resultado o logro hacia el cual se dirige el esfuerzo. Las metas son declaraciones generales de resultados alcanzables, coherentes con la declaración de misión de un programa u organización.
Metodología	Por Metodología se entiende una guía escrita que se puede usar para producir algo. Incluye componentes específicos, como fases, tareas, métodos, técnicas y herramientas. PM ² es una Metodología de Gestión de Proyectos.
Metodología de Gestión de Proyectos PM ²	PM ² es la metodología oficial de gestión de proyectos de la Comisión Europea, desarrollada inicialmente para las Instituciones Europeas, cuyo objetivo es permitir que los Directores de Proyecto (DP) ofrezcan soluciones y ventajas a sus organizaciones mediante la gestión eficaz del trabajo del proyecto. Es una metodología creada por la Comisión Europea.
Métrica	Una Métrica es un valor cuantificable que permite medir la realización de un proyecto/servicio/entregable/proceso/actividad. Las métricas deben ser específicas, medibles, accionables, pertinentes y capturadas en el momento adecuado. Proporcionan información importante para la gestión de proyectos (p. ej. riesgo, presupuesto, cronograma, incidencias, motivación y calidad).

Mitigación	La Mitigación se refiere a una acción llevada a cabo para: (1) reducir la probabilidad de que ocurra un riesgo y (2) reducir el efecto del riesgo en el proyecto al minimizar su impacto si ocurre. (Ver también <i>Reducir, estrategia de respuesta al riesgo</i>).
Modo Operaciones	El Modo Operaciones se refiere a la marcha regular de la organización permanente cuando el proyecto ha concluido (y se ha cerrado).
Modo Proyecto	El Modo Proyecto se refiere al trabajo durante la ejecución del proyecto. Una vez que se completa el proyecto (cierre), pasa al modo operaciones.
Modo Servicio	El Modo Servicio es la estructura temporal, organizacional o de gobierno, creada para mantener, mejorar, ampliar y apoyar los sistemas de información después de que hayan sido entregados a las partes interesadas/ comunidad de usuarios y hasta el final del ciclo de vida del sistema de información. El modo servicio también se conoce como modo de mantenimiento operacional y correctivo.
N	
Necesidad de la Parte Interesada	Las Necesidades de las partes interesadas describen una capacidad, deseable u obligatoria, solicitada por un individuo (o un grupo de personas) que se utilizará como entrada principal para definir las características de alto nivel de una solución.
Nivel de Riesgo (NR)	El Nivel de Riesgo (NR) es el resultado de la combinación de la probabilidad (P) de que ocurra un riesgo y su impacto (I) en caso de que ocurra. (NR = P * I).
No-Conformidades	Las no-conformidades se refieren a los requisitos del proyecto no cumplidos (es decir, los requisitos que no se cumplen).
O	
Objetivo	Un Objetivo es un fin o métrica que una persona u organización busca cumplir. Puede ser la consecuencia deseada de un cambio/proyecto y generalmente se define en términos de alcance, tiempo, coste y calidad. En la medida de lo posible, los objetivos deben ser específicos, medibles, consecuentes/alcanzables, relevantes/realistas y sujetos a plazos (SMART).
Objetivos de Negocio	Los Objetivos de Negocio pueden referirse a un proceso de negocio o al negocio en su conjunto. Traducen las metas organizacionales en resultados de negocio deseados y conectan las metas organizacionales con los objetivos del proyecto.
Oficina de Arquitectura de Tecnología de la Información (OATI)	La Oficina de Arquitectura de Tecnología de la Información (OATI) asesora a los equipos de proyectos en aspectos relacionados con la arquitectura informática (p. ej. Arquitectura de Aplicaciones y Arquitectura de Sistemas de TI) y desarrolla estándares de arquitectura para proyectos.
Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	La Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) es un cuerpo (o entidad) organizacional que proporciona servicios de gestión de proyectos, que pueden estar vinculados a un proyecto específico o que la organización puede proporcionar como un servicio horizontal. Las responsabilidades de una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) pueden variar desde proporcionar funciones simples de apoyo a la gestión de proyectos hasta facilitar el enlace de proyectos con objetivos estratégicos/beneficios corporativos al compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. No todas las organizaciones cuentan con este cuerpo.
Operaciones	Las Operaciones se refieren a las actividades diarias realizadas por la organización permanente para proporcionar servicios o productos.
Oportunidad	Una Oportunidad es una condición favorable que puede aprovecharse para generar un cambio positivo o una mejora en el entorno del proyecto.

Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)	El Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP) es la entidad responsable de la planificación estratégica y la gestión de la cartera a nivel institucional. Se puede conformar para un dominio específico y aparecer en diferentes etapas del proceso de gobernanza.
P	
Paquete de Trabajo	Un Paquete de Trabajo es un elemento del desglose del trabajo del proyecto. Representa una porción del trabajo de proyecto definido en actividades y tareas.
Pareto (Tabla, diagrama, análisis)	El propósito del Diagrama de Pareto es categorizar (resaltar) el porcentaje acumulado de la contribución de las causas (incidencias, costes, etc.) de acuerdo con la frecuencia con que ocurren. El Principio de Pareto establece que, en general, el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. El uso de la tabla de Pareto permite concentrarse en las causas que tienen una alta frecuencia y tratar de resolverlas antes que las demás. Esta técnica se conoce como Análisis de Pareto.
Parte Interesada	Una Parte Interesada es cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar, ser afectada o percibir ser afectada por el proyecto (positiva o negativamente). Una parte interesada también puede ejercer influencia sobre el proyecto y sus entregables. Pueden ser también denominados como interesados o grupos interesados.
Parte Provedora	La Parte Provedora incluye los recursos del proyecto que desarrollan e implementan la solución, es decir, el Proveedor de Soluciones (PS), el Director de Proyecto (DP) y el Equipo Central del Proyecto (ECP). En PM ² , el proveedor es interno a la organización y diferente de cualquier contratista externo.
Parte Solicitante	También se conoce como el lado del cliente. La Parte Solicitante incluye los recursos que pertenecen a la organización que solicitó el proyecto y a la que se entregará la solución. Estos recursos incluyen al Propietario del Proyecto (PP), el Responsable de Negocio (RN) y el Grupo de Implementación en el Negocio (GIN).
Personalización	La Personalización de la Metodología PM ² se refiere a la definición de parámetros específicos de gestión de proyectos que permiten abordar las particularidades y necesidades del proyecto. Por lo general implica definir umbrales, escalas y otros parámetros en los procesos definidos de PM ² (p. ej. definir un riesgo como crítico cuando su impacto se considera medio o mayor), así como cualquier cambio menor en los artefactos (p. ej. cambiar el nombre de una sección, etc.). Se debe tener en cuenta que los cambios en la metodología no se consideran personalizaciones, sino adaptación. (Ver <i>Adaptación</i>).
Plan	Un Plan es una proyección escrita de las actividades del proyecto y los recursos necesarios para ejecutar un proceso, p. ej. para gestión de riesgos, gestión de cambios o de transición. Un plan debe responder las cuatro preguntas básicas: qué, cuándo, cómo y por quién.
Plan de Aceptación de Entregables	El Plan de Aceptación de Entregables es un artefacto de gestión de calidad. Define y documenta el enfoque de aceptación de entregables, actividades, responsabilidades y criterios de aceptación junto con los niveles de tolerancia para la aceptación.
Plan de Contingencia	Un Plan de Contingencia describe las acciones a seguir para minimizar el impacto de un riesgo después de que haya ocurrido (es decir, la aceptación proactiva de las consecuencias).
Plan de Externalización	El Plan de Externalización describe las estrategias de contratación que se utilizarán para externalizar servicios o productos, fuera de la organización, para satisfacer las necesidades del proyecto.

	Describe el alcance de los productos y/o servicios a contratar e identifica las responsabilidades durante el ciclo de vida completo del contrato. También incluye los criterios para evaluar tanto el servicio como los entregables de los contratistas.
Plan de Gestión de Calidad	El Plan de Gestión de Calidad define y documenta los requisitos de calidad del proyecto, incluido el enfoque de gestión de calidad, los procesos y las responsabilidades, y describe las actividades de aseguramiento y control de calidad que se llevarán a cabo durante todo el proyecto. También incluye el proceso de Gestión de la Configuración.
Plan de Gestión de Cambios del Proyecto	El Plan de Gestión de Cambios del Proyecto define y documenta el proceso para el cambio en un proyecto. Define las actividades, roles y responsabilidades involucradas en la identificación, documentación, evaluación, aprobación, priorización, implementación, control y comunicación de los cambios del proyecto.
Plan de Gestión de Incidencias	El Plan de Gestión de Incidencias define y documenta las actividades, roles y responsabilidades involucradas en la identificación, evaluación, asignación, resolución y control de incidencias del proyecto.
Plan de Gestión de las Comunicaciones	El Plan de Gestión de las Comunicaciones describe las necesidades y expectativas de comunicación del proyecto. Define y documenta el contenido, el formato, la frecuencia, la audiencia y los resultados esperados de las actividades de comunicación. Describe cómo se comunican la asignación de actividades y el estado del proyecto. El plan identifica una estrategia de comunicación para cada parte interesada, basada en sus intereses, expectativas e influencia en el proyecto.
Plan de Gestión de Riesgos	El Plan de Gestión de Riesgos define y documenta el proceso de gestión de riesgos para un proyecto. Describe cómo se identificarán y evaluarán los riesgos, qué herramientas y técnicas se utilizarán, las franjas de nivel de riesgo (en la matriz de evaluación de riesgos), las funciones y responsabilidades relevantes, con qué frecuencia los riesgos deben revisarse, etc. También define el proceso de control y escalado de riesgos, así como la estructura del Registro de Riesgos utilizado para documentar y comunicar los riesgos y las acciones de respuesta al riesgo.
Plan de Implementación en el Negocio	El Plan de Implementación en el Negocio delimita el impacto del proyecto y de los entregables para la parte solicitante, junto con las actividades de gestión de cambios que deben llevarse a cabo. La organización debe asegurarse de que el proyecto no interrumpe las operaciones normales y que los entregables del proyecto se integran de forma efectiva en la organización. Se debe diseñar un plan de gestión de cambios para garantizar esto y para incrementar las posibilidades de lograr los resultados y beneficios deseados del proyecto.
Plan de Recuperación ante Desastres	El Plan de Recuperación ante Desastres está dedicado a la recuperación de sistemas y actividades de TIC en casos de interrupciones graves.
Plan de Trabajo del Proyecto	El Plan de Trabajo del Proyecto identifica y organiza el proyecto en los entregables, paquetes de trabajo, actividades y tareas necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Establece una base para estimar la duración del proyecto, definir los recursos necesarios y programar el trabajo.
Plan de Transición	El Plan de Transición define los prerrequisitos necesarios para poner en marcha la nueva solución. Resulta útil para garantizar una transición fluida del modo proyecto al modo operaciones.
Planes de Gestión de Proyecto	Los Planes de Gestión de Proyecto se utilizan para definir los procesos de gestión de proyectos que se aplicarán al proyecto, como el Plan de Gestión de Cambios, el Plan de Gestión de Riesgos, el Plan de Gestión de Calidad, el Plan de Gestión de Incidencias, el Plan de Gestión de

	Comunicaciones y el Plan de Gestión de Requisitos. Estos planes son parte del Manual del Proyecto o deben estar referenciados en él.
Planes Específicos de Proyecto	Los Planes Específicos de Proyecto se utilizan para documentar y detallar las actividades y recursos del proyecto en función de las necesidades del proyecto (p. ej. el Plan de Trabajo del Proyecto, el Plan de Implementación en el Negocio, el Plan de Transición y el Plan de Externalización).
Planificación de la Continuidad del Negocio (PCN)	La Planificación de la Continuidad del Negocio (PCN) es un proceso que identifica todas las funciones críticas, servicios y actividades que deben llevarse a cabo para permitir que una organización o un área funcional continúe con sus funciones de negocio durante un desastre o interrupción grave (p. ej. apagones, desastres naturales, accidentes, actos de sabotaje u otros incidentes). El alcance general de la Gestión de la Continuidad del Negocio cubre los Planes de Recuperación de Desastres que están dedicados a la recuperación de sistemas y actividades de TIC en casos de interrupciones graves.
Plantilla	Una Plantilla es un documento o archivo predefinido y con un formato predeterminado, que se utiliza como punto de partida para estructurar y presentar información de modo que no sea preciso volver a definirlo y formatearlo cada vez que se necesite.
PMBOK® (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)	La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) es una guía que describe un conjunto de terminología, prácticas y pautas estandarizadas para la gestión de proyectos. Es publicada por el Project Management Institute (PMI).
Post-proyecto	El Post-proyecto define el período posterior al cierre del proyecto. Incluye un conjunto de actividades para mantener, mejorar, dar soporte y ampliar los entregables del proyecto después de que se hayan entregado a las partes interesadas/comunidad de usuarios. Las actividades posteriores al proyecto son responsabilidad de la organización permanente y se ejecutan como parte de las operaciones en curso o proyectos futuros. Estas actividades generalmente se definen en el Plan de Implementación en el Negocio o se recomiendan en el Informe de Fin de Proyecto.
Pre-proyecto	El Pre-proyecto describe el período antes del comienzo oficial del proyecto (es decir, antes de que se apruebe el Caso de Negocio). Incluye actividades y recopila información relacionada con la idea/necesidad del proyecto.
Presupuesto	El Presupuesto es la asignación anual aprobada de los recursos financieros de la organización para un proyecto/objetivo específico.
PRINCE2	PRINCE2 es un método de gestión de proyectos basado en procesos que da soporte a algunos aspectos de la gestión de proyectos. El acrónimo significa "proyectos en un entorno controlado". PRINCE2 cubre la planificación, organización, gestión y control de proyectos.
Prioridad	Prioridad se refiere al valor numérico dado a un elemento del proyecto (requisito, riesgo, tarea, etc.) para clasificar su importancia relativa en comparación con otros elementos.
Probabilidad del Riesgo	La Probabilidad del Riesgo expresa la probabilidad de que el riesgo pueda ocurrir. Por lo general, se expresa en una escala del 1 al 5 (también se expresa en términos de probabilidades reales, por ejemplo, 10%, 30%, 50%, 70%, 90%).
Problema	Un Problema es una situación existente que potencialmente puede afectar a los objetivos de la organización.
Procedimiento	Un Procedimiento es un conjunto de pasos e instrucciones establecidos que especifican cómo realizar una actividad determinada como parte de un proceso.

Procedimientos de Compra de la Organización	Los Procedimientos de Compra de la Organización definen como la organización puede adquirir bienes o servicios. Se proporcionan a nivel organizacional y también deben estar disponibles para los proyectos. Complementan o reemplazan el Plan de Externalización.
Proceso	Los Procesos representan una secuencia organizada de actividades que, juntas, logran un resultado específico. Un proceso puede desglosarse en subprocesos y puede operativizar una función, sistema o servicio. También se puede usar para vincular o formar organizaciones, funciones, servicios y otros procesos.
Proceso de Negocio	Un Proceso de Negocio es un conjunto de actividades, definidas, <i>ad hoc</i> o secuenciales, realizadas según un patrón repetible por una organización para satisfacer una necesidad de negocio. Los procesos pueden ser desencadenados por eventos y pueden tener múltiples resultados posibles; un resultado exitoso de un proceso entregará valor a uno o más clientes del proceso.
Producto	Un Producto es la salida tangible de un Proyecto PM ² . En términos de negocio, un producto puede ser un bien producido para su venta a clientes. Ver también <i>Entregables</i> .
Programa	Un Programa es una colección de proyectos dirigidos a la consecución de un objetivo común, es decir, un grupo de proyectos relacionados entre sí y gestionados de manera coordinada para obtener unos beneficios que no podrían alcanzarse mediante su gestión individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo no incluidos en el alcance de sus proyectos individuales.
Programa de Certificación en PM ² (PM ² -CertiPro)	Es un Programa de Certificación en gestión de proyectos para el personal de las Instituciones Europeas cuyo trabajo está relacionado con proyectos y que está basado en el conocimiento y la experiencia. PM ² -CertiPro ofrece dos niveles de certificación: PM ² Certified (basado en el conocimiento) y PM ² Practitioner (basado en la experiencia).
Programa de Formación de PM ²	Los servicios de formación de la Comisión Europea ofrecen un programa completo de formación en Gestión de Proyectos. El personal de la UE dispone de cursos de gestión de proyectos organizados en cuatro grupos y dos niveles.
Progreso del Proyecto	El Progreso del Proyecto es el estado de sus variables (es decir, coste, cronograma, alcance y calidad) a lo largo del mismo, comparado con la línea de base del Plan de Trabajo del Proyecto inicial. La evolución de estas variables se sigue mediante métricas acordadas.
Propietario	El Propietario es la persona/entidad responsable en última instancia de algo, sea un proyecto, entregable, proceso, acción, riesgo, incidencia o decisión.
Propietario del Proyecto (PP)	El Propietario del Proyecto (PP) es el promotor del proyecto y, por lo general, ocupa un puesto de gestión dentro de la organización solicitante. Se encarga de establecer los objetivos de negocio y proporciona liderazgo y dirección estratégica. El Propietario del Proyecto (PP) aprueba los entregables y debe asegurar que el proyecto cumpla con sus objetivos.
Propietario del Riesgo	El Propietario del riesgo es la persona responsable de la gestión y el seguimiento de un riesgo específico.
Proveedor de Soluciones (PS)	El Proveedor de Soluciones (PS) asume la responsabilidad última sobre los entregables y servicios solicitados por el Propietario del Proyecto (PP). El Proveedor de soluciones (PS) generalmente ocupa un puesto de gestión dentro de la organización proveedora. El Director de Proyecto (DP) debe entregar informes al Proveedor de Soluciones (PS).

Proyecto	<p>Un Proyecto es una estructura organizativa temporal que se establece para crear un producto o servicio (entregable) único, bajo ciertas restricciones. Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos. Único significa que el producto o servicio es diferente, de alguna manera, de los productos y servicios existentes previamente.</p> <p>Los proyectos son ejecutados por personas y están sujetos a recursos limitados y a mecanismos de planificación, ejecución y control. Los proyectos a menudo son componentes críticos de la estrategia de negocio de las organizaciones.</p>
Prueba de Aceptación por el Usuario (PAU)	<p>Una Prueba de Aceptación por el Usuario (PAU) asegura que un entregable cumple con las expectativas del usuario. Estas pruebas generalmente se describen de inicio en un plan de prueba.</p>
Puertas de Fase	<p>Las Puertas de Fase son hitos de aprobación durante el ciclo de vida del proyecto (Listo para Planificación, Listo para Ejecución, Listo para Cierre). Aseguran una buena gobernanza, al requerir que los equipos del proyecto soliciten su aprobación antes de pasar a la siguiente fase.</p>
R	
RASCI	<p>El acrónimo RASCI o también ARSCI significa: Aprobador, Responsable, Soporte, Consultado e Informado. También se conoce como la Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR). (Ver también Matriz de Asignación de Responsabilidades).</p>
Recomendación	<p>Una Recomendación es una sugerencia sobre el curso de acción indicado para mejorar un proceso/control/entregable. Se asocia con el resultado de una revisión/auditoría.</p>
Recomendaciones Post-proyecto	<p>Las recomendaciones post-proyecto proporcionan sugerencias para mejorar los entregables del proyecto una vez que éste ha sido cerrado. Están relacionados con la operación del producto/servicio e incluyen extensiones, actualizaciones, mantenimiento, ideas para proyectos subsiguientes, etc. Deben ser parte del Informe de Fin de Proyecto.</p>
Recurso	<p>Un recurso es un activo u objeto necesario para lograr los objetivos del proyecto (p. ej. personas, presupuesto, software, hardware, instalaciones, equipos y materiales).</p>
Reducir (estrategia de respuesta a riesgo)	<p>Reducir es una estrategia de respuesta al riesgo para mitigar el impacto y/o la probabilidad de un riesgo a través de la puesta en marcha proactiva de actividades de reducción del riesgo (p. ej. controles) hasta un nivel donde el riesgo residual pueda ser aceptado.</p>
Registro	<p>Un Registro es un cuaderno de bitácora de eventos y acciones del proyecto relacionados con los riesgos, cambios, incidencias y decisiones del proyecto. El Director de Proyecto (DP) utiliza los registros durante el proyecto (es decir, el Registro de Incidencias, el Registro de Riesgos, el Registro de Cambios y el Registro de Decisiones).</p>
Registro de Calidad	<p>El Registro de Calidad es el resultado de una actividad de gestión de calidad y sirve como evidencia de que esta actividad se ha realizado.</p>
Registro de Cambios	<p>El Registro de Cambios es un cuaderno de bitácora de los cambios del proyecto utilizado para registrar, evaluar, monitorear, controlar y dar seguimiento a las solicitudes de cambio y las decisiones respectivas. También sirve como una forma de comunicar los cambios al Propietario del Proyecto (PP) y/o al Comité de Dirección del Proyecto (CDP).</p>
Registro de Decisiones	<p>El Registro de Decisiones contiene una síntesis de las decisiones tomadas del proyecto. Aporta visibilidad a las decisiones y permite trazar la responsabilidad de cómo y por quién se toman, cuándo se implementan las decisiones, así como a quién deben ser comunicadas.</p>
Registro de Incidencias	<p>El Registro de Incidencias es un cuaderno de bitácora que se utiliza para capturar y mantener información sobre todas las incidencias que se gestionan formalmente. El Director de Proyecto (DP) monitorea el</p>

	Registro de Incidencias regularmente. La estructura del Registro de Incidencias se define en el Plan de Gestión de Incidencias.
Registro de Riesgos	Un Registro de Riesgos es el cuaderno de bitácora central de todos los riesgos identificados por el proyecto u organización. Incluye información para cada riesgo, como su probabilidad, impacto, nivel, estrategias de respuesta y propietario del riesgo. Un registro de riesgos también puede denominarse Lista de Riesgos o Bitácora de Riesgos.
Representantes de Usuarios (RU)	Representantes de Usuarios (RU) es un rol que representa los intereses de los usuarios en el proyecto y garantiza que las especificaciones y los entregables del proyecto satisfagan las necesidades de todos los usuarios. Pueden realizar Pruebas de Aceptación por el Usuario (PAU) y se consideran participantes opcionales del Comité de Dirección del Proyecto (CDP).
Requisito	Un Requisito es una capacidad que el producto o servicio debe tener, según el diseño del proyecto, para satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Constituye un acuerdo entre el cliente/s y el equipo del proyecto sobre qué producir. Es una prueba que el producto final del proyecto tiene que pasar para cumplir con lo solicitado por el cliente.
Reserva para Riesgos	La Reserva para Riesgos define a la cantidad de presupuesto o tiempo estimado y asignado para implementar estrategias de respuesta al riesgo del proyecto.
Responsable de Gestión Documental (RGD)	El Responsable de Gestión Documental (RGD) es un rol que garantiza la implementación coherente de la Gestión Documental en la organización.
Responsable de Negocio (RN)	El Responsable de Negocio (RN) es un delegado del Propietario del Proyecto (PP) y actúa en su nombre a diario. El Responsable de Negocio (RN) también ayuda al Propietario del Proyecto (PP) en la definición del proyecto y de los principales objetivos de negocio y trabaja muy de cerca con el Director de Proyecto (DP).
Responsable de Pruebas	El Responsable de Pruebas es la persona responsable de compilar e informar sobre las pruebas, así como de liderar un equipo de pruebas. El Adjunto al Director de Proyecto (ADP) asume este rol si no ha sido designado.
Responsable de Recursos de Información (RRI)	El Responsable de Recursos de Información (RRI) es una función horizontal en una organización, no directamente aplicable al ciclo de vida de la gestión de proyectos. El Proveedor de Soluciones (PS) puede desempeñar esta función en un proyecto con un componente de TI y como tal debe gestionar el Director de Proyecto (DP).
Responsable Local de Seguridad de la Información (RLSI)	El Responsable Local de Seguridad de la Información (RLSI) ofrece consejo, asesora y asiste en aspectos de seguridad relacionados con el proyecto. Este rol puede ser un participante en el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) y puede trabajar con el Coordinador de Protección de Datos (CPD).
Restricción	Una Restricción es una limitación (un hecho) interna o externa a un proyecto que tiene un efecto directo en su desempeño.
Resultados	Los Resultados son la consecuencia directa del uso (implementación) de los entregables del proyecto por parte del cliente. Los resultados permiten a la organización lograr los beneficios previstos de un proyecto.
Reunión de Inicio	En un Proyecto PM ² , hay dos reuniones de inicio: 1) al comienzo de la Fase de Planificación, que suele ser la primera reunión con el equipo del proyecto y el solicitante del proyecto, y 2) al comienzo de la Fase de Ejecución.
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	La Reunión de Revisión de Fin de Proyecto se lleva a cabo durante la Fase de Cierre del proyecto. Su objetivo es asegurar que los miembros del proyecto compartan su experiencia para poder analizar y extraer lecciones aprendidas y mejores prácticas.

	Además, también deben discutirse ideas y recomendaciones para el trabajo post-proyecto. Las conclusiones de la reunión se documentan en el Acta de la Reunión (AdR) y en el Informe de Fin de Proyecto.
Revisión entre Pares	Una Revisión entre Pares es una revisión/evaluación imparcial de un entregable o artefacto, realizado por un experto o un grupo de expertos en el dominio.
Riesgo	Un Riesgo es un evento o un conjunto de eventos (positivos o negativos) que son inciertos y que, de ocurrir, tendrán un efecto en el logro de los objetivos del proyecto. Un riesgo generalmente se mide por una combinación de la probabilidad (de que ocurra el riesgo) y la dimensión de su impacto en el proyecto.
Riesgo Crítico	Un Riesgo Crítico es aquel que puede poner en peligro la realización de los objetivos del proyecto o de los hitos principales y cuyo nivel de riesgo (la combinación de su impacto y probabilidad) es inaceptable y, por lo tanto, requiere que el riesgo sea mitigado, transferido o evitado.
Riesgo Residual	El Riesgo Residual es un riesgo menor que se acepta que puede subsistir después de poner en marcha la estrategia de respuesta al riesgo o después de considerar los controles existentes.
Riesgo Secundario	El Riesgo Secundario es el que permanece después de poner en marcha la estrategia de respuesta al riesgo. Tras la puesta en marcha de la estrategia se evalúa de nuevo el riesgo y, si es necesario, se define una nueva estrategia de respuesta.
Rol Aprobador (tabla RASCI)	El Rol Aprobador en la tabla RASCI se refiere a la persona/grupo/entidad que en última instancia responde por la finalización correcta y completa del entregable o la tarea. Pueden delegar el trabajo y aprueban hitos clave y entregables. Solo hay una persona/grupo/entidad con el rol aprobador por actividad/tarea.
Rol Consultado (tabla RASCI)	El Rol Consultado en la tabla RASCI se refiere a la persona/grupo/entidad que proporciona entradas para una actividad como asesor, experto, revisor u otro.
Rol de Soporte (tabla RASCI)	El Rol de Soporte en la tabla RASCI se refiere a la persona/grupo/entidad que trabaja con la persona responsable y lleva a cabo parte de la actividad. A diferencia del rol consultado, el rol de soporte presta ayuda para completar la actividad.
Rol Informado (Tabla RASCI)	El Rol Informado en la tabla RASCI es la persona/grupo/entidad a la que se informa regularmente (se mantiene al día) sobre el estado o los entregables de las actividades. Este rol implica solamente comunicación unidireccional.
Rol Responsable (tabla RASCI)	El Rol Responsable en la tabla RASCI es la persona/grupo/entidad que tiene que realizar las tareas o asegurarse de que se realicen. Otros pueden apoyar este rol (o hacer parte del trabajo) o ser consultados (revisar o aprobar el trabajo), pero solo hay una persona/grupo/entidad con rol responsable.
S	
Salida de Fase	Una Salida de Fase es cualquier artefacto, elemento, producto, decisión o incluso información particular que se produce durante una fase.
Seguimiento y Control	Seguimiento y Control es un grupo de actividades continuas que abarca la vida completa de un proyecto. Estas actividades se concentran en medir la ejecución correcta del proyecto con respecto a las líneas de base acordadas utilizando métricas clave como los costes, el tiempo y los indicadores de calidad, y tomar medidas correctivas si la ejecución se desvía demasiado de los planes.

Servicios	Los Servicios se refieren a entregables intangibles del proyecto que permiten a la parte solicitante alcanzar los resultados deseados.
Sistema de Información (SI)	Un Sistema de Información (SI), ya sea automático o manual, incluye personas, máquinas y/o métodos organizados para recopilar, procesar, transmitir y difundir datos que representan información del usuario.
Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP)	Un Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP) es un sistema utilizado para aplicar y dar soporte a la Metodología PM ² y a la gestión de proyectos en una organización. Su objetivo es dar apoyo a los proyectos a través de todas las fases (proporcionando plantillas e instrucciones) y hacer posible la consolidación de información para dar seguimiento y elaborar informes.
Situación	Una Situación se refiere a un conjunto de problemas, necesidades y oportunidades que afectan al estado actual.
Solicitud de Cambio	Una Solicitud de Cambio registra una petición para modificar un aspecto de la línea base acordada de un proyecto (es decir, alcance, requisitos, entregables, recursos, costes, plazos o atributos de calidad). Una Solicitud de Cambio puede presentarse formalmente a través de un Formulario de Solicitud de Cambio o puede identificarse y plantearse durante las reuniones como resultado de decisiones, incidencias o riesgos: debe ser documentada en el Registro de Cambios.
Solicitud de Inicio de Proyecto	La Solicitud de Inicio de Proyecto es el punto de partida para documentar una propuesta de proyecto. Ofrece una visión general de alto nivel de la situación actual (necesidades, problemas y oportunidades), los resultados deseados y el esfuerzo estimado, el impacto, los riesgos, las restricciones y los supuestos asociados con la implementación de una solución.
Solución	Una Solución se refiere a un conjunto de productos y/o servicios que permiten a la parte solicitante resolver un problema de negocio, satisfacer una necesidad de negocio o aprovechar una oportunidad.
Supervisor	El Supervisor es la persona que valora y valida formalmente un artefacto o un entregable.
Supuesto	Un Supuesto es una hipótesis o información no confirmada que se considera como verdadera y que se usa para poder avanzar con una actividad (p. ej. la planificación del proyecto). Establecer diferentes escenarios con los diversos resultados derivados de un supuesto se considera vital en la gestión de riesgos.
T	
Tolerancia	La Tolerancia describe la desviación permitida, por encima o por debajo, de un objetivo de tiempo, coste u otra variable del proyecto, como la calidad, el alcance y el riesgo. Si la desviación rebasa el umbral acordado (por encima o por debajo, según proceda), el gestor debe elevar la incidencia a un nivel de gestión superior. Sin tolerancia, todas las incidencias se elevarían de inmediato y el Comité de Dirección del Proyecto (CDP) terminaría ejecutando el proyecto.
Tolerancia al Riesgo	La Tolerancia al Riesgo describe el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.
Transferir (estrategia de respuesta al riesgo)	Transferir es una estrategia de respuesta al riesgo que consiste en trasladar el riesgo a un tercero (p. ej. a través de seguros o de subcontratación). Esta estrategia no salvaguarda a la organización ante un riesgo, pero puede reducir la probabilidad (p. ej. subcontratar una actividad a una parte especializada) y/o el impacto si se produce el riesgo. Siempre existe un nivel de riesgo secundario y/o residual ya que la organización mantiene la responsabilidad final ante los riesgos del proyecto.

Trazabilidad	La Trazabilidad consiste en la capacidad de verificar el historial, la ubicación o el uso de un artículo mediante un registro de identificación documentado.
U	
Umbral	Un Umbral es un valor o intervalo de valores a partir del cual se desencadena una acción específica.
Urgencia	La Urgencia es una medida del tiempo necesario para que una incidencia afecte los objetivos o actividades del proyecto.
V	
Valor Ganado (VG)	El Valor Ganado (VG) es una forma de representar el progreso del proyecto. Es el valor del trabajo realizado, pero expresado en términos presupuestarios (porcentaje del presupuesto ejecutado por el trabajo real completado). También se conoce como Coste Presupuestado del Trabajo Realizado (CPTR).
Valor Planificado (VP)	El Valor Planificado (VP) se refiere al coste planificado (en unidades monetarias) para ser ejecutado hasta un determinado momento (p. ej. dentro de un período de informe). En otras palabras, es una estimación del coste aprobado para los recursos programados, en una línea de base acumulativa por etapas. También se conoce como Coste de Trabajo Presupuestado Programado (CTPP).
Variables del Proyecto	Las variables del proyecto son las cuatro métricas esenciales de línea de base supervisadas en los procesos de Seguimiento y Control: alcance, calidad, coste y cronograma.

Apéndice H: Tablas de Glosario Bidireccional

Inglés-español

Término en inglés	Término en español
Accept (risk-response strategy)	Aceptar (estrategia de respuesta a riesgo)
Acceptance	Aceptación
Acceptance Criteria	Criterios de Aceptación
Accountable Role (RASCI table)	Rol Aprobador (Tabla RASCI)
Achievements	Logros
Activity	Actividad
Actual Cost (AC)	Coste Real
Administrative Closure	Cierre Administrativo
Agile Project Management	Gestión Ágil de Proyectos
Appropriate Governance Body (AGB)	Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)
Approval	Aprobación
Architecture Office (AO)	Oficina de Arquitectura de Tecnología de la Información (OATI)
Artefacts	Artefactos
Project Manager Assistant (PMA)	Adjunto al Director de Proyecto (ADP)
Assumption	Supuesto
Audit	Auditoría
Authority	Autoridad
Avoid (risk response strategy)	Evitar (estrategia de respuesta a riesgo)
Backup	Copia de Seguridad
Baseline	Línea de Base
Benefit	Beneficio
Best Practice	Mejor Práctica
Bottom-up (technique)	De Abajo hacia Arriba (técnica)
Budget	Presupuesto
Budget Lines	Línea Presupuestaria
Budget Performance	Ejecución Presupuestaria
Business Case	Caso de Negocio
Business Continuity Planning (BCP)	Planificación de la Continuidad del Negocio (PCN)
Business Governing Layer	Capa de Gobernanza
Business Implementation Group (BIG)	Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)
Business Implementation Management	Gestión de la Implementación en el Negocio
Business Implementation Plan	Plan de Implementación en el Negocio
Business Manager (BM)	Responsable de Negocio (RN)
Business Objectives	Objetivos de Negocio
Business Process	Proceso de Negocio
Capability	Capacidad
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Integración de Modelos de Madurez de Capacidad (IMMC)
Cause and Effect Diagram	Diagrama de Causa-Efecto
Change	Cambio
Change Advisory Board (CAB)	Junta Asesora de Cambios (JAC)
Change Control	Control de Cambios
Change Control Board (CCB)	Comité de Control de Cambios (CCC)
Change Log	Registro de Cambios

Término en inglés	Término en español
Change Request	Solicitud de Cambio
Change Status	Estado del Cambio
Client	Cliente
Closing Phase	Fase de Cierre
Communication Management Plan	Plan de Gestión de las Comunicaciones
Community of Practice (CoP)	Comunidad de Práctica (CdP)
Competency	Competencia
Compliance	Conformidad
Configuration Item	Elemento de Configuración
Configuration Management	Gestión de la Configuración
Context	Contexto
Contingency Plan	Plan de Contingencia
Contractor's Project Manager (CPM)	Director de Proyecto del Contratista (DPC)
Constraint	Restricción
Consulted Role (RASCI table))	Rol Consultado (tabla RASCI)
Corrective Actions	Acciones Correctivas
Critical Path	Camino Crítico
Customisation	Personalización
Dashboard	Cuadro de Mando
Data Protection Coordinator (DPC)	Coordinador de Protección de Datos (CPD)
Data Protection Officer (DPO)	Encargado de Protección de Datos (EPD)
Decision Log	Registro de Decisiones
Deliverables	Entregables
Deliverables Acceptance Management	Gestión de la Aceptación de Entregables
Deliverables Acceptance Management Plan	Plan de Aceptación de Entregables
Deliverables Acceptance Note	Documento de Aceptación de Entregables
Deliverable-based Breakdown	Desglose por Entregables
Dependencies	Dependencias
Development Team (DT)	Equipo de Desarrollo (ED)
Directing Layer	Capa de Dirección
Disaster Recovery Plan	Plan de Recuperación ante Desastres
Document Management Officer (DMO)	Responsable de Gestión Documental (RGD)
Domain	Dominio
Domain-specific Artefacts	Artefactos Específicos de Dominio
Earned Value (EV)	Valor Ganado (VG)
Enhance (risk response strategy)	Mejorar (estrategia de respuesta a riesgo)
Escalation	Elevar
Executing Phase	Fase de Ejecución
Exploit (risk response strategy)	Explotar (estrategia de respuesta a riesgo)
Feature	Característica
Final Acceptance	Aceptación Final
Findings	Hallazgos
Full-Time-Equivalent (FTE)	Equivalente a Jornada Completa (EJC)
Functionality	Funcionalidad
Gantt Chart	Diagrama de Gantt
Goal	Meta
Governance	Gobernanza
Impact (risk, issue or change)	Impacto (de un riesgo, incidencia o cambio)

Término en inglés	Término en español
Impact (of a project)	Impacto (de un proyecto)
Information Distribution	Distribución de Información
Information Resource Manager (IRM)	Responsable de Recursos de Información (RRI)
Information System (IS)	Sistema de Información (SI)
Informed Role (RASCI table)	Rol Informado (tabla RASCI)
Infrastructure Costs	Costes de Infraestructura
Initiating Phase	Fase de Inicio
IPMA-ICB	IPMA-ICB
Issue	Incidencia
Issue Log	Registro de Incidencias
Issue Management	Gestión de Incidencias
Issue Management Plan	Plan de Gestión de Incidencias
Issue Status	Estado de la Incidencia
Kick-off Meeting	Reunión de Inicio
Key Performance Indicator (KPI)	Indicador Clave de Rendimiento (ICR)
Lessons Learned	Lecciones Aprendidas
Local Information Security Officer (LISO)	Responsable Local de Seguridad de la Información (RLSI)
Log	Registro
Macro-Process	Macro proceso
Major Risk	Riesgo Crítico
Managing Layer	Capa de Gestión
Methodology	Metodología
Metric	Métrica
Milestones	Hitos
Minutes of Meeting (MoM)	Acta de Reunión (AdR)
Mitigation	Mitigación
Monitor & Control	Seguimiento y Control
Non-compliance	Incumplimiento
Non-conformities	No conformidades
Objective	Objetivo
Operations	Operaciones
Operations Mode	Modo Operaciones
Opportunity	Oportunidad
Organisational-based Breakdown	Desglose por Unidades Organizacionales
Organisational Procurement Procedures	Procedimientos de Compra de la Organización
Outcomes	Resultados
Outputs	Productos
Outsourcing Plan	Plan de Externalización
Outsourcing Management	Gestión de la Externalización
Owner	Propietario
Pareto Chart, Pareto Diagram, Pareto Analysis	Pareto (Tabla, diagrama, análisis)
Peer Review	Revisión entre Pares
Performing Layer	Capa de Ejecución
Phase-Exit Review Checklists	Lista de Control de Salida de Fase
Phase Gates	Puertas de Fase
Phase Input	Entrada de Fase
Phase Output	Salida de Fase

Término en inglés	Término en español
Plan	Plan
Planned Value (PV)	Valor Planificado (VP)
Planning Phase	Fase de Planificación
PM ² Mindsets	Enfoque PM ²
PM ² Certification Programme (PM ² -CertiPro)	Programa de Certificación en PM ²
PM ² Training Programme	Programa de Formación en PM ²
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
Portfolio (of projects)	Cartera (de proyectos)
Post-project	Post-proyecto
Post-project Recommendations	Recomendaciones Post-proyecto
Pre-project	Pre-proyecto
PRINCE2	PRINCE2
Priority	Prioridad
Problem	Problema
Procedure	Procedimiento
Process	Proceso
Process Categories	Categorías de Procesos
Product	Producto
Programme	Programa
Programme Management	Gestión de Programas
Programme Manager (PgM)	Director de Programa (DPg)
Project	Proyecto
Project Acceptance Note	Documento de Aceptación de Proyecto
Project Change	Cambio del Proyecto
Project Change Management Plan	Plan de Gestión de Cambios del Proyecto
Project Charter	Acta de Constitución del Proyecto
Project Coordination	Coordinación de Proyectos
Project Core Team (PCT)	Equipo Central del Proyecto (ECP)
Project Drivers	Agentes Clave
Project-End Report	Informe de Fin de Proyecto
Project-End Review Meeting	Reunión de Revisión de Fin de Proyecto
Project Handbook	Manual del Proyecto
Project Initiation Request	Solicitud de Inicio de Proyecto
Project Lifecycle	Ciclo de Vida del Proyecto
Project Management	Gestión de Proyectos
PM ² Project Management Methodology	Metodología de Gestión de Proyectos PM ²
Project Management Information System (PMIS)	Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP)
Project Management Plans	Planes de Gestión de Proyecto
Project Manager (PM)	Director de Proyecto (DP)
Project Mode	Modo Proyecto
Project Owner (PO)	Propietario del Proyecto (PP)
Project Performance	Progreso del Proyecto
Project Phase	Fase del Proyecto
Project Progress Report	Informe de Progreso del Proyecto
Project Quality Assurance (PQA)	Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)
Project Reporting	Generación de Informes del Proyecto

Término en inglés	Término en español
Project-Specific Plans	Planes Específicos de Proyecto
Project Stakeholder Matrix	Matriz de Partes Interesadas del Proyecto
Project Status Report	Informe de Situación del Proyecto
Project Steering Committee (PSC)	Comité de Dirección del Proyecto (CDP)
Project Success Factors (PSF)	Factores de Éxito del Proyecto (FEP)
Project Support Office (PSO)	Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)
Project Support Team (PST)	Equipo de Soporte a Proyectos (ESP)
Project Team	Equipo de Proyecto
Project Variables	Variables del Proyecto
Project Work Plan	Plan de Trabajo del Proyecto
Provider Side	Parte Proveedora
Quality	Calidad
Quality Assurance (QA)	Aseguramiento de la Calidad (AdC)
Quality Characteristics	Atributos de Calidad
Quality Control	Control de Calidad
Quality Management	Gestión de la Calidad
Quality Management Plan	Plan de Gestión de Calidad
Quality Record	Registro de Calidad
Quality Review Checklist	Lista de Control de Calidad
RASCI	RASCI
Ready for Closing (RfC)	Listo para Cierre (LpC)
Ready for Executing (RfE)	Listo para Ejecución (LpE)
Ready for Planning (RfP)	Listo para Planificación (LpP)
Recommendation	Recomendación
Reduce (risk response strategy)	Reducir (estrategia de respuesta a riesgo)
Requestor Side	Parte Solicitante
Requirement	Requisito
Residual Risk	Riesgo Residual
Resource	Recurso
Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR)
Responsible Role (ARSCI table)	Rol Responsable (tabla RASCI)
Reviewer	Supervisor
Risk	Riesgo
Risk Appetite	Tolerancia al Riesgo
Risk Assessment	Evaluación de Riesgos
Risk Assessment (Likelihood/Impact) Matrix	Matriz de Evaluación de Riesgos
Risk Impact	Impacto del Riesgo
Risk Likelihood	Probabilidad del Riesgo
Risk Level (RL)	Nivel de Riesgo (NR)
Risk Log	Registro de Riesgos
Risk Management	Gestión de Riesgos
Risk Management Plan	Plan de Gestión de Riesgos
Risk Owner	Propietario del Riesgo
Risk Reserve	Reserva para Riesgos
Risk-Response Strategy	Estrategia de Respuesta a Riesgos
Risk Status	Estado del Riesgo
Root Cause	Causa Raíz

Término en inglés	Término en español
Secondary risk	Riesgo Secundario
Schedule	Cronograma
Scope Statement	Declaración de Alcance
Services	Servicios
Service Mode	Modo Servicio
Share (risk response strategy)	Compartir (estrategia de respuesta a riesgo)
Service-Level Agreement (SLA)	Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)
Situation	Situación
Solution	Solución
Solution Development Costs	Costes de Desarrollo de la Solución
Solution Maintenance Costs	Costes de Mantenimiento de la Solución
Solution Provider (SP)	Proveedor de Soluciones (PS)
Specification	Especificación
Stage	Etapas
Stage-based Breakdown	Desglose por Etapas
Stakeholder	Parte Interesada
Stakeholders Checklist	Lista de Control de Partes Interesadas
Stakeholder Need	Necesidad de la Parte Interesada
Steering Layer	Capa Rectora
Success Criteria	Criterios de Éxito
Support Costs	Costes de Soporte
Support Layer	Capa de Soporte
Supports Role (ARSCI table)	Rol Soporte (tabla RASCI)
SWOT Analysis	Análisis DAFO
Tailoring	Adaptación
Template	Plantilla
Threshold	Umbral
Test Manager	Responsable de Pruebas
Tolerance	Tolerancia
Top-down (technique)	De arriba hacia abajo (técnica)
Total Cost of Ownership (TCO)	Coste Total para la Propiedad (CTP)
Traceability	Trazabilidad
Training Costs	Costes de Formación
Transfer (risk-response strategy)	Transferir (estrategia de respuesta a riesgo)
Transition Management	Gestión de la Transición
Transition Plan	Plan de Transición
Urgency	Urgencia
User Acceptance Test (UAT)	Prueba de Aceptación por el Usuario (PAU)
User Representatives (URs)	Representantes de Usuarios (RU)
Work-based Breakdown	Desglose por Trabajo
Work Breakdown	Desglose del Trabajo
Work Package	Paquete de Trabajo

Español - inglés

Término en español	Término en inglés
Acciones Correctivas	Corrective Actions
Aceptación	Acceptance

Término en español	Término en inglés
Aceptación Final	Final Acceptance
Aceptar (estrategia de respuesta a riesgo)	Accept (risk-response strategy)
Acta de Constitución del Proyecto	Project Charter
Acta de Reunión (AdR)	Minutes of Meeting (MoM)
Actividad	Activity
Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)	Service-Level Agreement (SLA)
Adaptación	Tailoring
Adjunto al Director de Proyecto (ADP)	Project Manager Assistant (PMA)
Agentes Clave	Project Drivers
Análisis DAFO	SWOT Analysis
Aprobación	Approval
Artefactos	Artefacts
Artefactos Específicos de Dominio	Domain-specific Artefacts
Aseguramiento de la Calidad (AdC)	Quality Assurance (QA)
Atributos de Calidad	Quality Characteristics
Auditoría	Audit
Autoridad	Authority
Beneficio	Benefit
Calidad	Quality
Cambio	Change
Cambio del Proyecto	Project Change
Camino Crítico	Critical Path
Capa de Dirección	Directing Layer
Capa de Ejecución	Performing Layer
Capa de Gestión	Managing Layer
Capa de Gobernanza	Business Governing Layer
Capa de Soporte	Support Layer
Capa Rectora	Steering Layer
Capacidad	Capability
Característica	Feature
Cartera (de proyectos)	Portfolio (of projects)
Caso de Negocio	Business Case
Categorías de Procesos	Process Categories
Causa Raíz	Root Cause
Ciclo de Vida del Proyecto	Project Lifecycle
Cierre Administrativo	Administrative Closure
Cliente	Client
Comité de Control de Cambios (CCC)	Change Control Board (CCB)
Comité de Dirección del Proyecto (CDP)	Project Steering Committee (PSC)
Compartir (estrategia de respuesta a riesgo)	Share (risk response strategy)
Competencia	Competency
Comunidad de Práctica (CdP)	Community of Practice (CoP)
Conformidad	Compliance
Contexto	Context
Control de Calidad	Quality Control
Control de Cambios	Change Control
Coordinación de Proyectos	Project Coordination
Coordinador de Protección de Datos (CPD)	Data Protection Coordinator (DPC)

Término en español	Término en inglés
Copia de Seguridad	Backup
Coste Real	Actual Cost (AC)
Coste Total para la Propiedad (CTP)	Total Cost of Ownership (TCO)
Costes de Desarrollo de la Solución	Solution Development Costs
Costes de Formación	Training Costs
Costes de Infraestructura	Infrastructure Costs
Costes de Mantenimiento de la Solución	Solution Maintenance Costs
Costes de Soporte	Support Costs
Criterios de Aceptación	Acceptance Criteria
Criterios de Éxito	Success Criteria
Cronograma	Schedule
Cuadro de Mando	Dashboard
De Abajo hacia Arriba (técnica)	Bottom-up (technique)
De arriba hacia abajo (técnica)	Top-down (technique)
Declaración de Alcance	Scope Statement
Dependencias	Dependencies
Desglose del Trabajo	Work Breakdown
Desglose por Entregables	Deliverable-based Breakdown
Desglose por Etapas	Stage-based Breakdown
Desglose por Trabajo	Work-based Breakdown
Desglose por Unidades Organizacionales	Organisational-based Breakdown
Diagrama de Causa-Efecto	Cause and Effect Diagram
Diagrama de Gantt	Gantt Chart
Director de Programa (DPg)	Programme Manager (PgM)
Director de Proyecto (DP)	Project Manager (PM)
Director de Proyecto del Contratista (DPC)	Contractor's Project Manager (CPM)
Distribución de Información	Information Distribution
Documento de Aceptación de Entregables	Deliverables Acceptance Note
Documento de Aceptación de Proyecto	Project Acceptance Note
Dominio	Domain
Ejecución Presupuestaria	Budget Performance
Elemento de Configuración	Configuration Item
Elevar	Escalation
Encargado de Protección de Datos (EPD)	Data Protection Officer (DPO)
Enfoque PM ²	PM ² Mindsets
Entrada de Fase	Phase Input
Entregables	Deliverables
Equipo Central del Proyecto (ECP)	Project Core Team (PCT)
Equipo de Desarrollo (ED)	Development Team (DT)
Equipo de Proyecto	Project Team
Equipo de Soporte a Proyectos (ESP)	Project Support Team (PST)
Equivalente a Jornada Completa (EJC)	Full-Time-Equivalent (FTE)
Especificación	Specification
Estado de la Incidencia	Issue Status
Estado del Cambio	Change Status
Estado del Riesgo	Risk Status
Estrategia de Respuesta a Riesgos	Risk-Response Strategy
Etapas	Stage

Término en español	Término en inglés
Evaluación de Riesgos	Risk Assessment
Evitar (estrategia de respuesta a riesgo)	Avoid (risk response strategy)
Explotar (estrategia de respuesta a riesgo)	Exploit (risk response strategy)
Factores de Éxito del Proyecto (FEP)	Project Success Factors (PSF)
Fase de Cierre	Closing Phase
Fase de Ejecución	Executing Phase
Fase de Inicio	Initiating Phase
Fase de Planificación	Planning Phase
Fase del Proyecto	Project Phase
Funcionalidad	Functionality
Garantía de la Calidad del Proyecto (GCP)	Project Quality Assurance (PQA)
Generación de Informes del Proyecto	Project Reporting
Gestión Ágil de Proyectos	Agile Project Management
Gestión de Incidencias	Issue Management
Gestión de la Aceptación de Entregables	Deliverables Acceptance Management
Gestión de la Calidad	Quality Management
Gestión de la Configuración	Configuration Management
Gestión de la Externalización	Outsourcing Management
Gestión de la Implementación en el Negocio	Business Implementation Management
Gestión de la Transición	Transition Management
Gestión de Programas	Programme Management
Gestión de Proyectos	Project Management
Gestión de Riesgos	Risk Management
Gobernanza	Governance
Grupo de Implementación en el Negocio (GIN)	Business Implementation Group (BIG)
Hallazgos	Findings
Hitos	Milestones
Impacto (de un proyecto)	Impact (of a project)
Impacto (de un riesgo, incidencia o cambio)	Impact (risk, issue or change)
Impacto del Riesgo	Risk Impact
Incidencia	Issue
Incumplimiento	Non-compliance
Indicador Clave de Rendimiento (ICR)	Key Performance Indicator (KPI)
Informe de Fin de Proyecto	Project-End Report
Informe de Progreso del Proyecto	Project Progress Report
Informe de Situación del Proyecto	Project Status Report
Integración de Modelos de Madurez de Capacidad (IMMC)	Capability Maturity Model Integration (CMMI)
IPMA-ICB	IPMA-ICB
Junta Asesora de Cambios (JAC)	Change Advisory Board (CAB)
Lecciones Aprendidas	Lessons Learned
Línea de Base	Baseline
Línea Presupuestaria	Budget Lines
Lista de Control de Calidad	Quality Review Checklist
Lista de Control de Partes Interesadas	Stakeholders Checklist
Lista de Control de Salida de Fase	Phase-Exit Review Checklists
Listo para Cierre (LpC)	Ready for Closing (RfC)
Listo para Ejecución (LpE)	Ready for Executing (RfE)

Término en español	Término en inglés
Listo para Planificación (LpP)	Ready for Planning (RfP)
Logros	Achievements
Macro proceso	Macro-Process
Manual del Proyecto	Project Handbook
Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR)	Responsibility Assignment Matrix (RAM)
Matriz de Evaluación de Riesgos	Risk Assessment (Likelihood/Impact) Matrix
Matriz de Partes Interesadas del Proyecto	Project Stakeholder Matrix
Mejor Práctica	Best Practice
Mejorar (estrategia de respuesta a riesgo)	Enhance (risk response strategy)
Meta	Goal
Metodología	Methodology
Metodología de Gestión de Proyectos PM ²	PM ² Project Management Methodology
Métrica	Metric
Mitigación	Mitigation
Modo Operaciones	Operations Mode
Modo Proyecto	Project Mode
Modo Servicio	Service Mode
Necesidad de la Parte Interesada	Stakeholder Need
Nivel de Riesgo (NR)	Risk Level (RL)
No conformidades	Non-conformities
Objetivo	Objective
Objetivos de Negocio	Business Objectives
Oficina de Arquitectura de Tecnología de la Información (OATI)	Architecture Office (AO)
Oficina de Soporte a Proyectos (OSP)	Project Support Office (PSO)
Operaciones	Operations
Oportunidad	Opportunity
Órgano de Gobernanza Pertinente (OGP)	Appropriate Governance Body (AGB)
Paquete de Trabajo	Work Package
Pareto (Tabla, diagrama, análisis)	Pareto Chart, Pareto Diagram, Pareto Analysis
Parte Interesada	Stakeholder
Parte Proveedora	Provider Side
Parte Solicitante	Requestor Side
Personalización	Customisation
Plan	Plan
Plan de Aceptación de Entregables	Deliverables Acceptance Management Plan
Plan de Contingencia	Contingency Plan
Plan de Externalización	Outsourcing Plan
Plan de Gestión de Calidad	Quality Management Plan
Plan de Gestión de Cambios del Proyecto	Project Change Management Plan
Plan de Gestión de Incidencias	Issue Management Plan
Plan de Gestión de las Comunicaciones	Communication Management Plan
Plan de Gestión de Riesgos	Risk Management Plan
Plan de Implementación en el Negocio	Business Implementation Plan
Plan de Recuperación ante Desastres	Disaster Recovery Plan
Plan de Trabajo del Proyecto	Project Work Plan
Plan de Transición	Transition Plan

Término en español	Término en inglés
Planes de Gestión de Proyecto	Project Management Plans
Planes Específicos de Proyecto	Project-Specific Plans
Planificación de la Continuidad del Negocio (PCN)	Business Continuity Planning (BCP)
Plantilla	Template
PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)	PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
Post-proyecto	Post-project
Pre-proyecto	Pre-project
Presupuesto	Budget
PRINCE2	PRINCE2
Prioridad	Priority
Probabilidad del Riesgo	Risk Likelihood
Problema	Problem
Procedimiento	Procedure
Procedimientos de Compra de la Organización	Organisational Procurement Procedures
Proceso	Process
Proceso de Negocio	Business Process
Producto	Product
Productos	Outputs
Programa	Programme
Programa de Certificación en PM ²	PM ² Certification Programme (PM ² -CertiPro)
Programa de Formación en PM ²	PM ² Training Programme
Progreso del Proyecto	Project Performance
Propietario	Owner
Propietario del Proyecto (PP)	Project Owner (PO)
Propietario del Riesgo	Risk Owner
Proveedor de Soluciones (PS)	Solution Provider (SP)
Proyecto	Project
Prueba de Aceptación por el Usuario (PAU)	User Acceptance Test (UAT)
Puertas de Fase	Phase Gates
RASCI	RASCI
Recomendación	Recommendation
Recomendaciones Post-proyecto	Post-project Recommendations
Recurso	Resource
Reducir (estrategia de respuesta a riesgo)	Reduce (risk response strategy)
Registro	Log
Registro de Calidad	Quality Record
Registro de Cambios	Change Log
Registro de Decisiones	Decision Log
Registro de Incidencias	Issue Log
Registro de Riesgos	Risk Log
Representantes de Usuarios (RU)	User Representatives (URs)
Requisito	Requirement
Reserva para Riesgos	Risk Reserve
Responsable de Gestión Documental (RGD)	Document Management Officer (DMO)
Responsable de Negocio (RN)	Business Manager (BM)
Responsable de Pruebas	Test Manager

Término en español	Término en inglés
Responsable de Recursos de Información (RRI)	Information Resource Manager (IRM)
Responsable Local de Seguridad de la Información (RLSI)	Local Information Security Officer (LISO)
Restricción	Constraint
Resultados	Outcomes
Reunión de Inicio	Kick-off Meeting
Reunión de Revisión de Fin de Proyecto	Project-End Review Meeting
Revisión entre Pares	Peer Review
Riesgo	Risk
Riesgo Crítico	Major Risk
Riesgo Residual	Residual Risk
Riesgo Secundario	Secondary risk
Rol Aprobador (Tabla RASCI)	Accountable Role (RASCI table)
Rol Consultado (tabla RASCI)	Consulted Role (RASCI table)
Rol Informado (tabla RASCI)	Informed Role (RASCI table)
Rol Responsable (tabla RASCI)	Responsible Role (ARSCI table)
Rol Soporte (tabla RASCI)	Supports Role (ARSCI table)
Salida de Fase	Phase Output
Seguimiento y Control	Monitor & Control
Servicios	Services
Sistema de Información (SI)	Information System (IS)
Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP)	Project Management Information System (PMIS)
Situación	Situation
Solicitud de Cambio	Change Request
Solicitud de Inicio de Proyecto	Project Initiation Request
Solución	Solution
Supervisor	Reviewer
Supuesto	Assumption
Tolerancia	Tolerance
Tolerancia al Riesgo	Risk Appetite
Transferir (estrategia de respuesta a riesgo)	Transfer (risk-response strategy)
Trazabilidad	Traceability
Umbral	Threshold
Urgencia	Urgency
Valor Ganado (VG)	Earned Value (EV)
Valor Planificado (VP)	Planned Value (PV)
Variables del Proyecto	Project Variables



Metodología de Gestión de Proyectos PM²

Guía 3.0.1



Centre of Excellence in PM²



Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea

ISBN 978-92-76-31381-6

