

Polski
Slovenščina

Română

Português

Español

Deutsch

Български

Ελληνικά

Cestina Dansk

Ederlands Eesti

Français

Italiano

Magyar Svenska

Latviešu

Maltese

Maltese



Metodología de Gestión de Proyectos PM²

Síntesis

Comisión Europea
Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM²)

**Síntesis de la
Metodología de Gestión de Proyectos PM²**



Bruselas | Luxemburgo, 2017

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

Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2017.

ISBN xxxxxxxx

doi: xxxxxxxx

© Unión Europea, 2017

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

El logo de 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: Síntesis de la Metodología de Gestión de Proyectos PM²

Edición actual: versión 1.0, julio de 2017

Sobre la base de: la Metodología de Gestión de Proyectos PM² de la Comisión Europea



Autores de la Guía y Metodología de PM²:

Nicos KOUROUNAKIS, Athanasios MARASLIS_Apéndice A: Aportaciones y Agradecimientos

La lista completa de los numerosos colaboradores de la Metodología PM² se incluye en el apéndice de la «PM² Guide – Open Edition (Guía de la Metodología PM² - Edición abierta)», disponible en [EU Bookshop](#)

Producido y publicado por:

Comisión Europea

DIGIT.B.4

Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM²)

Correo electrónico: EC-PM2@ec.europa.eu

Únase a la Comunidad Open PM² y manténgase al tanto de las actualizaciones:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>

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

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Acerca de la iniciativa Open PM ²	1
1.2 El Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (<i>Center of Excellence, CoEPM²</i>)	2
1.3 La red de apoyo a proyectos Open PM ² (<i>Project Support Network, PSN</i>)	2
1.4 Recursos útiles en línea	2
2. Síntesis de la metodología PM²	5
2.1 La Casa PM ²	5
2.2 El ciclo de vida del proyecto PM ²	5
2.3 Los agentes clave en cada fase y las principales herramientas PM ²	6
2.4 Documentación del proyecto – las herramientas PM ²	7
2.5 ¿En qué tipo de proyecto podemos aplicar la metodología PM ² ?	8
2.6 Filosofía PM ²	8
2.7 Adaptación y personalización	10
3 Organización y funciones del proyecto	11
3.1 Partes interesadas del proyecto	11
3.2 Modelo y capas de gobernanza	11
3.3 Roles y responsabilidades.....	12
3.3.1 Comité de dirección del proyecto (CDP)	12
3.3.2 Propietario de proyecto (PP)	12
3.3.3 Proveedor de soluciones (PS)	13
3.3.4 Responsable de negocio (RN).....	13
3.3.5 Director de proyecto (DP).....	13
3.3.6 Equipo de desarrollo de proyecto (EDP)	13
3.3.7 Grupo de implementación en el negocio (GIN).....	13
3.3.8 Otros roles	14
3.4 Competencias para la dirección de proyectos.....	14
4 Fase de inicio.....	17
4.1 Reunión de inicio	18
4.2 Solicitud de inicio de proyecto.....	18
4.3 Caso de negocio	18
4.4 Acta de constitución del proyecto	18
4.5 Punto de revisión de fase: Listo para planificación (LpP)	19
5 Fase de planificación	21
5.1 Reunión inicial de planificación	22
5.2 Manual del proyecto.....	22
5.3 Planes de gestión del proyecto.....	23
5.4 Matriz de partes interesadas del proyecto.....	23
5.5 Plan de trabajo del proyecto.....	23
5.6 Plan de externalización	24
5.7 Plan de aceptación de entregables.....	24
5.8 Plan de transición.....	24
5.9 Plan de implementación en negocio.....	24
5.10 Punto de revisión de fase: listo para ejecución (LPE)	24
6 Fase de Ejecución	25
6.1 Reunión inicial de ejecución	26
6.2 Coordinación del proyecto.....	26
6.3 Aseguramiento de calidad	26
6.4 Informes del proyecto.....	27

6.5	Distribución de la información.....	27
6.6	Puerta de fase del proyecto: listo para cierre (LpC)	27
7	Seguimiento y control.....	29
7.1	Seguimiento del progreso del proyecto.....	29
7.2	Control del calendario.....	29
7.3	Control de los costes.....	30
7.4	Gestión de las partes interesadas	30
7.5	Gestión de requisitos	30
7.6	Gestión de cambios del proyecto	30
7.7	Gestión de riesgos.....	30
7.8	Gestión de las incidencias y decisiones	31
7.9	Gestión de calidad	31
7.10	Gestión de la aceptación de entregables.....	31
7.11	Gestión de la transición	31
7.12	Gestión de la implementación en negocio	31
7.13	Gestión de la externalización	32
7.14	Listas de control /verificación	32
8	Fase de Cierre.....	33
8.1	Reunión de revisión de fin de proyecto	34
8.2	Caputura de lecciones aprendidas y recomendaciones para después del proyecto.....	34
8.3	Informe de fin de proyecto	34
8.4	Cierre administrativo	34
	Apéndice A: Aportaciones y Agradecimientos.....	35
	Apéndice B: Extensiones PM².....	37
	PM ² y gestión ágil.....	37
	Gestión de programas PM ² (PM ² -GPG).....	39
	PM ² y la gestión de carteras	41
	Apéndice C: Recursos adicionales.....	45
	Matriz de asignación de responsabilidades PM ²	45
	Herramientas PM ²	46
	Plantillas PM ² disponibles	48
	Primeros pasos en la PM ² : sugerencias de inicio rápido.....	49
	Apéndice D: Ética y Conducta.....	51

Esta página queda voluntariamente en blanco

1. Introducción

PM² es una metodología de gestión de proyectos desarrollada y respaldada por la Comisión Europea. Su objetivo es permitir que los directores de proyecto ofrezcan soluciones y ventajas a sus organizaciones mediante la gestión eficaz del trabajo a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto.

PM² es una metodología sencilla y fácil de implantar, que los equipos de proyecto pueden acomodar a sus necesidades específicas. Se ha creado para ser adaptada al entorno y a las necesidades de las instituciones de la UE y de las Administraciones Públicas; no obstante, dado que incorpora elementos de una amplia gama de buenas prácticas, normas y metodologías globalmente aceptadas en gestión de proyectos, puede ser utilizada fácilmente por cualquier tipo de organización.

Este documento ofrece una síntesis de la metodología de gestión de proyectos PM². Se ha optado por dejar el documento tan conciso como ha sido posible, facilitando al mismo tiempo la información suficiente para permitir una comprensión eficaz de la metodología PM².

1.1 Acerca de la iniciativa Open PM²

Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología PM² y sus ventajas a una comunidad más amplia de partes interesadas y usuarios.

La iniciativa Open PM² ofrece a todas las instituciones de la Unión Europea, a los contratistas y a las Administraciones Públicas de los distintos Estados miembros, así como a otros grupos de interesados, acceso abierto a la metodología de gestión de proyectos PM² y a sus recursos asociados. Su objetivo es hacer posible una mayor eficacia en la gestión y la comunicación del trabajo del proyecto y satisfacer, de este modo, los objetivos de la Unión Europea, y las necesidades de los Estados miembros y los ciudadanos.

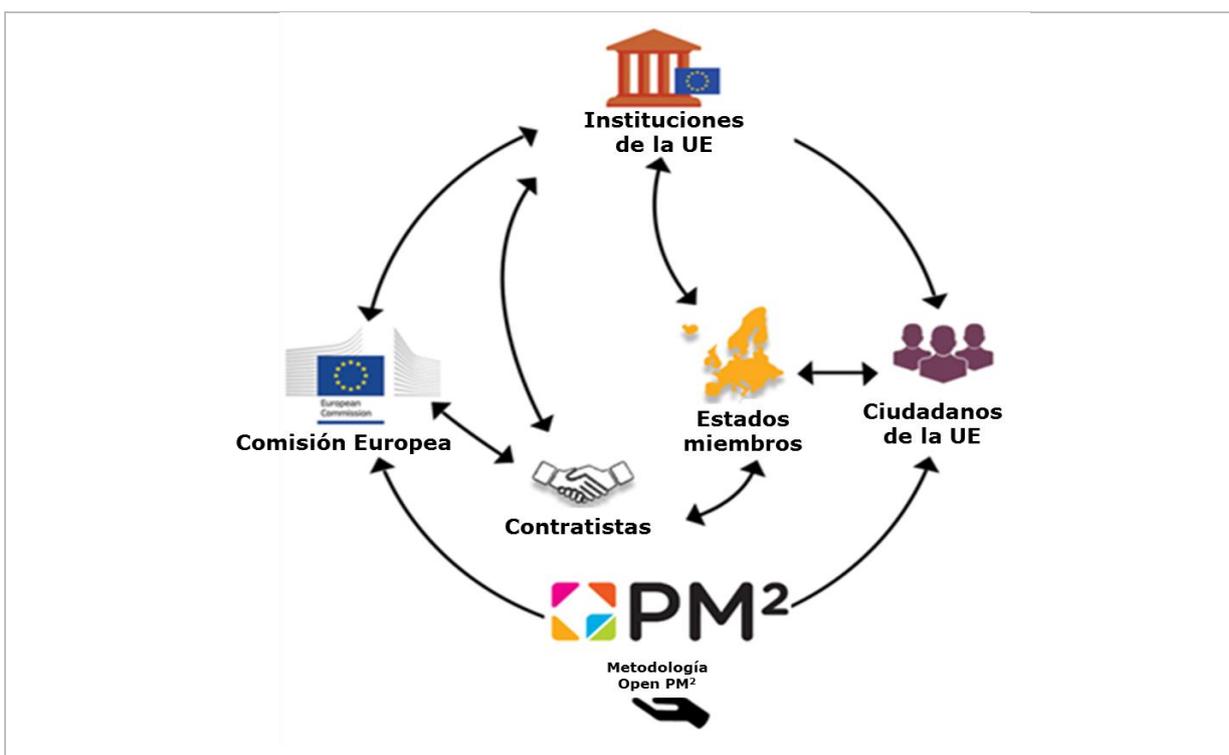


Figura 1.1: Sinergias Open PM²

La iniciativa también pretende evitar repetir errores del pasado, en los que se duplicaron los esfuerzos y se promovieron enfoques divergentes en gestión de proyectos, en lugar de enfoques convergentes basados en *similitudes e intereses comunes* de la comunidad global de la UE.

Al hacer abierta la metodología PM², la Iniciativa aspira a aumentar las competencias en gestión de proyectos dentro de la Unión Europea, para lograr una mayor eficiencia y éxito de los proyectos. Para ello Open PM²:

- racionaliza los enfoques de gestión de proyectos en las instituciones de la Unión Europea y fuera de ella;
- establece lenguajes y procesos comunes, que den como resultado una comunicación de proyecto eficaz;
- proporciona un conjunto de filosofías y actitudes productivas;
- permite la transparencia y la visibilidad para la colaboración en proyectos entre distintas organizaciones;
- favorece una mejor gestión de proyectos, lo que incide en una mejor calidad y eficiencia coste/esfuerzo;
- permite un mejor seguimiento y control de las subvenciones y de los proyectos financiados por la UE;
- aplica la Decisión de la Comisión Europea de 12 de diciembre de 2011 (2011/833/EU), relativa a *“la reutilización de los documentos de la Comisión para promover la accesibilidad y la reutilización”*.

1.2 El Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (*Center of Excellence, CoEPM²*)

La finalidad del CoEPM² es proveer a la Comisión y a las instituciones de la UE de infraestructura, servicios de apoyo y consultoría en gestión de proyectos de alta calidad. El CoEPM² da apoyo a la metodología PM², coordina una red interinstitucional de apoyo a proyectos, y promueve la adopción generalizada de PM² mediante la iniciativa Open PM².

1.3 La red de apoyo a proyectos Open PM² (*Project Support Network, PSN*)

La red de apoyo a proyectos PM² es una red de oficinas de apoyo a los proyectos y a los líderes en PM², coordinadas y apoyadas por el CoEPM². La red de apoyo a proyectos PM² tiene como objetivo convertirse en una red descentralizada de apoyo a la gestión de proyectos que proporcione orientación y apoyo a los usuarios de PM² sobre la adopción y uso eficaces de la metodología PM².

La red de apoyo de proyectos:

- promueve compartir e intercambiar conocimientos, experiencias y mejores prácticas;
- hace posible que haya retroalimentación, para mejorar y desarrollar de manera continua la metodología PM²;
- permite que las oficinas de apoyo a los proyectos se apoyen entre ellas como una comunidad;
- depende de las contribuciones de quienes promueven PM² (particulares y organizaciones).

1.4 Recursos útiles en línea

El CoEPM² proporciona una ubicación centralizada donde descargar información, publicaciones, etc. Para estudiar PM² en mayor detalle, puede descargar gratuitamente y revisar la Guía de la Metodología PM² y las plantillas de documentos. También puede consultar los siguientes recursos en línea:

La Guía PM² (PDF)

Es posible descargar la versión en pdf de este documento resumen en varios idiomas, así como la guía completa —«PM² Methodology Guide - Open Edition (Guía de la Metodología PM² - Edición abierta)»— en EU-Bookshop.

- «PM² Methodology Guide - Open Edition (Guía de la Metodología PM² - Edición abierta)»: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki Open PM²

La wiki Open PM² describe con detalle el enfoque PM² [edición abierta] y constituye un punto centralizador de la información sobre la metodología Open PM². Si desea obtener acceso a la wiki, debe tener una cuenta de usuario de la UE. Si no la tiene todavía, puede crear una cuando se le solicite.

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

Apoyo de Open PM²

Únase a la comunidad Open PM² en Join-up:

<https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>:

- debata problemas específicos de la gestión de proyectos, plantee preguntas y comparta experiencias;
- aprenda sobre PM², sus herramientas y procesos;
- reciba apoyo para comenzar a utilizar PM²;
- aproveche el conocimiento de usuarios más experimentados en PM²;
- reciba directrices para desplegar PM² en su organización;
- ofrezca retroalimentación y comparta su propia experiencia al utilizar PM².

Para registrarse en nuestra lista de correo: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Esta página queda voluntariamente en blanco

2. Síntesis de la metodología PM²

2.1 La Casa PM²

La metodología PM² parte de las mejores prácticas de gestión de proyectos y se sustenta en cuatro pilares:

1. un modelo de gobernanza de proyectos (p.e. roles y responsabilidades);
2. un ciclo de vida del proyecto (p.e. fases del proyecto);
3. un conjunto de procesos (p.e. actividades de gestión de proyectos);
4. un conjunto de herramientas del proyecto (p.e. plantillas de documentos y directrices).

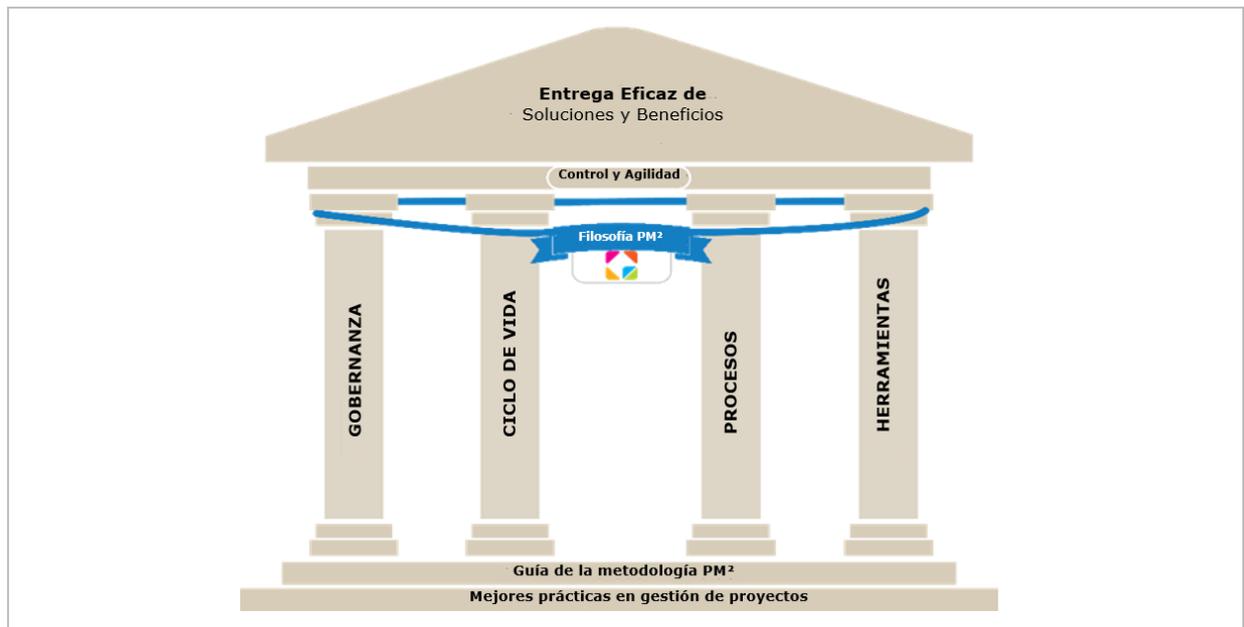


Figura 2.1: La Casa de la PM²

El espíritu de la metodología PM² se define de manera más pormenorizada en la Filosofía PM², que aglutina todas las prácticas PM² y ofrecen un conjunto común de creencias y valores para los equipos de proyectos PM².

2.2 El ciclo de vida del proyecto PM²

El ciclo de vida del proyecto gestionado con metodología PM² tiene cuatro fases, y en cada una de ellas predomina un tipo de actividad diferente (por ejemplo, en la fase de inicio predominan las actividades de iniciación). No obstante, aunque las actividades relacionadas con una determinada fase alcancen su máximo en términos de esfuerzo durante esa fase específica, las actividades de este tipo también pueden darse durante las fases posteriores (por ejemplo, las actividades de planificación también se repiten en la fase de ejecución).

Un proyecto pasa a la siguiente fase cuando se considera que los objetivos de la fase actual han sido logrados, aprobándose este paso en la reunión formal (o no tan formal) de salida de fase.

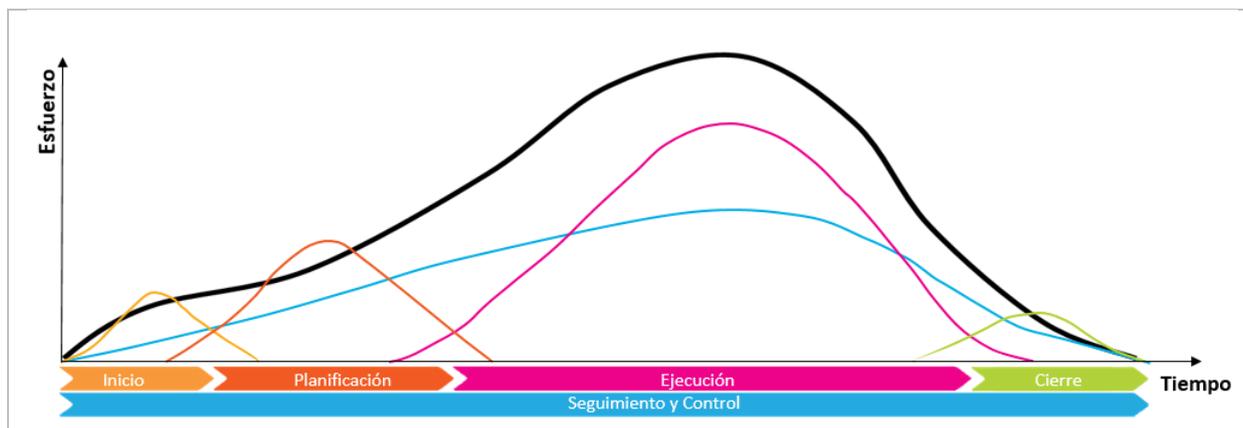


Figura 2.2: El ciclo de vida del proyecto PM²: solapamiento de las actividades de cada una de las fases

El foco de atención de un proyecto va cambiando, desde las actividades de inicio y planificación al comienzo, a las actividades de seguimiento y control en la mitad del mismo, y a las actividades de aceptación, transición y cierre al final.

Frecuentemente, equipos de proyecto sin experiencia subestiman la importancia de la labor realizada en las fases iniciales del proyecto, y comienzan a trabajar en entregables del proyecto que están definidos o planificados de forma inadecuada. Esto se traduce en entregables de mala calidad o con poco valor para los usuarios finales. Se trata de un error común y costoso que, a menudo, constituye la causa principal del fracaso global de un proyecto (incluido el fracaso de no conseguir los beneficios previstos).

Fase del proyecto	Descripción
1. Inicio	Definir los resultados deseados. Crear el caso de negocio. Definir el alcance del proyecto. Comenzar adecuadamente el proyecto.
2. Planificación	Asignar el equipo de desarrollo del proyecto. Desarrollar el alcance del proyecto. Planificar el trabajo.
3. Ejecución	Coordinar la ejecución de los planes del proyecto. Producir entregables.
4. Cierre	Coordinar la aceptación formal del proyecto. Informar sobre el desempeño del proyecto. Registrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones finales. Cerrar el proyecto desde el punto de vista administrativo.

Seguimiento y control de todo el trabajo y actividades de gestión del proyecto a lo largo del mismo: realizar un seguimiento de las variables del proyecto, medir el progreso, gestionar los cambios, abordar los riesgos y las incidencias e identificar las medidas correctoras.

Puntos de revisión y aprobación de fase

Al final de cada fase, el proyecto pasa por un punto de revisión y aprobación de fase. Así se asegura que se revisa el proyecto por las personas adecuadas (esto es, director del proyecto, propietario del proyecto, Comité de Dirección del proyecto, u otros roles por delegación), antes de que pase a la siguiente fase. Estos puntos de control contribuyen a la calidad global de la gestión del proyecto y permiten que éste avance de modo controlado.

Los tres puntos de revisión:

- Listo para planificación (**LpP**): al final de la fase de inicio.
- Listo para ejecución (**LpE**): al final de la fase de planificación.
- Listo para cierre (**LpC**): al final de la fase de ejecución.

2.3 Los agentes clave en cada fase y las principales herramientas PM²

Los proyectos dependen de personas que los definan, planifiquen y ejecuten. Estos agentes clave son distintos en cada fase de un proyecto PM². Durante la fase de inicio, el agente principal es el propietario del proyecto, quien lo inicia y es el responsable de toda su documentación. En la fase de planificación, el agente clave es el director del proyecto, quien es responsable de coordinar la entrega de todos los planes de proyecto.

La ejecución del plan de trabajo del proyecto y la elaboración de los entregables en la fase de ejecución está liderada por el equipo de desarrollo del proyecto. Por último, la fase de cierre está dirigida por las partes interesadas del proyecto, que evalúan los entregables y el desempeño general del mismo.

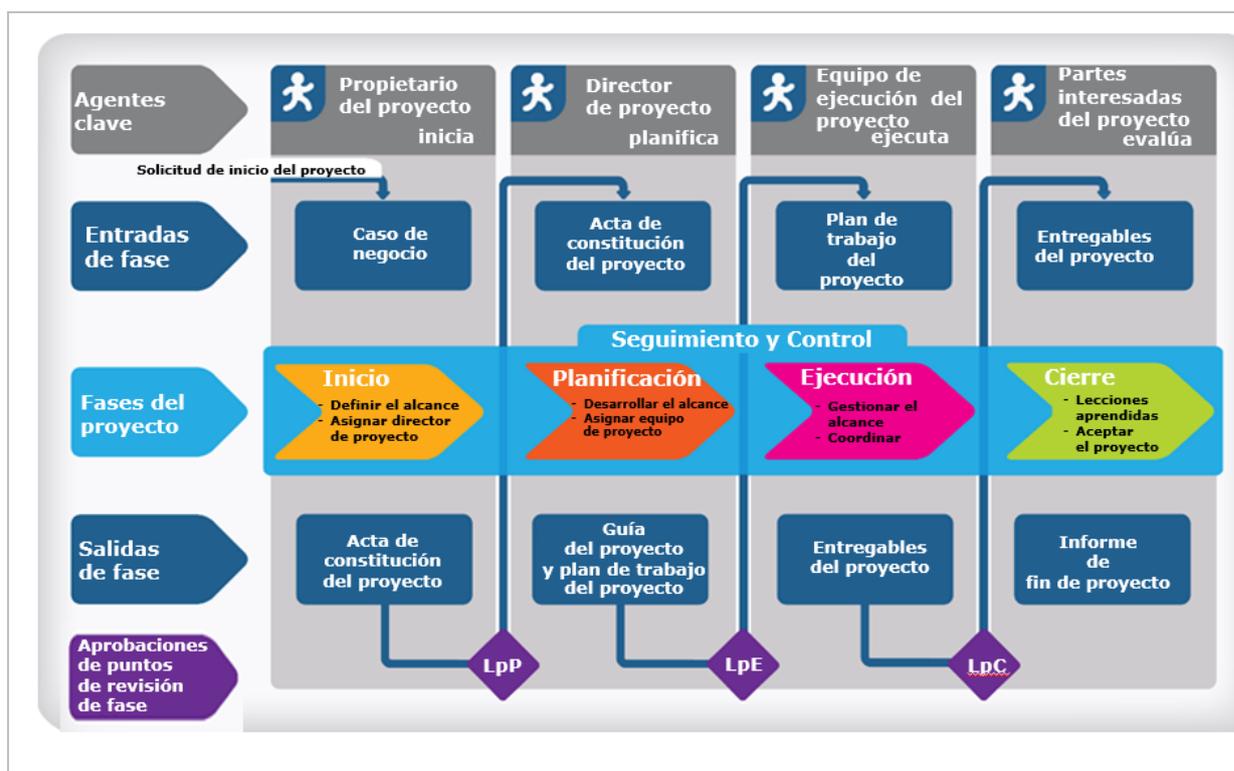


Figura 2.3: Diagrama de carriles PM²

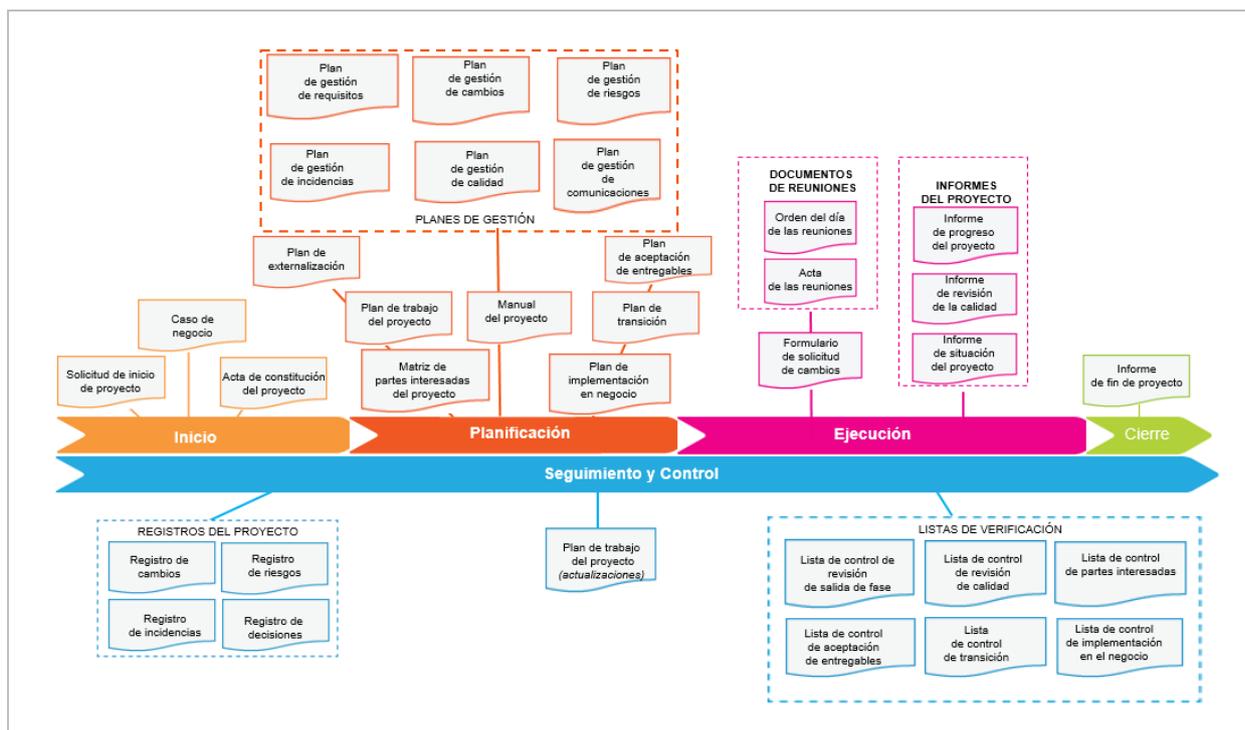
Los principales documentos (herramientas) referenciados en el diagrama anterior son:

Entradas/Salidas de fase	Descripción
Solicitud de inicio del proyecto	Formaliza el compromiso de seguir explorando un problema, necesidad u oportunidad, y resume el contexto.
Caso de negocio	Captura la motivación que subyace tras el proyecto, ofrece una justificación y establece las limitaciones presupuestarias.
Acta de constitución del proyecto	Parte del caso de negocio y define el alcance, los requisitos de alto nivel, la hoja de ruta y los entregables del proyecto.
Guía del proyecto	Presenta los objetivos y el enfoque global de gestión del proyecto.
Plan de trabajo del proyecto	Incluye un desglose del trabajo que debe llevarse a cabo, estimaciones del esfuerzo y los costes implicados y el calendario del proyecto.
Entregables del proyecto	Recoge el conjunto completo de entregables del proyecto tal y como se definen en el acta de constitución y en el plan de trabajo del proyecto.
Informe de fin de proyecto	Resume la experiencia general del proyecto, las lecciones aprendidas y cualquier tipo de recomendación adicional.

2.4 Documentación del proyecto – las herramientas PM²

La documentación 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 debe respetar las normas de calidad de la organización y del proyecto; pero, sobre todo, debe cumplir su finalidad y añadir valor a la gestión del proyecto y a sus partes interesadas.

PM² sugiere crear varias herramientas de gestión del proyecto (por ejemplo, documentos) relacionados con las distintas fases y las diferentes áreas de la gestión del proyecto. PM² también ofrece plantillas para estas herramientas, con fin de ayudar a los equipos de proyecto a documentar, de forma eficaz y uniforme, los planes, la información y las decisiones del proyecto.

Figura 2.4: Vista de las herramientas PM²

2.5 ¿En qué tipo de proyecto podemos aplicar la metodología PM²?

Muchas de las mejores prácticas PM² pueden aplicarse a cualquier tipo de proyecto o actividad laboral; sin embargo, algunos proyectos concretos tienen características que hacen que se ajusten mejor a la aplicación de la metodología PM² en su totalidad. Un proyecto se puede gestionar como un proyecto PM² si se dan la mayoría de las siguientes características:

- se trata de un proyecto (no se trata de operaciones, ni de una pequeña actividad laboral, ni de un programa, etc.);
- tiene una duración de más de cuatro o cinco semanas e implica a más de dos o tres personas;
- se desarrolla dentro de una organización y puede ser objeto de auditorías internas o externas;
- exige una estructura de gobernanza claramente definida y funciones y responsabilidades asignadas de manera clara;
- requiere la aprobación de su presupuesto y alcance;
- incluye algo más que actividades de construcción o entrega;
- puede perfectamente incluir actividades de transición y de implantación en la organización;
- requiere un determinado nivel de documentación, transparencia y de elaboración de informes;
- requiere un determinado nivel de control y trazabilidad;
- cuenta con una amplia base de partes interesadas y puede requerir la colaboración de varias organizaciones.

2.6 Filosofía PM²

La filosofía PM² son las actitudes y comportamientos que ayudan a los equipos de proyecto a centrarse en aquello que es más importante para conseguir los objetivos de sus proyectos. Ayudan a los equipos de proyecto a navegar por las complejidades de la gestión de proyectos en las organizaciones, y a que la metodología PM² sea más eficaz y completa.

Los directores de proyecto y los equipos de proyecto que ponen en práctica PM²:

1. **aplican las mejores prácticas PM²** para gestionar sus proyectos;
2. **son 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 del proyecto y de la gestión de proyectos;
4. **asignan** los roles del proyecto a las personas más adecuadas y en beneficio del proyecto;

5. **establecen un equilibrio** de la manera más productiva entre las **prioridades** de aspectos a menudo conflictivos en la gestión de proyectos (las llamadas «P»): producto, propósito, proceso, plan, personas, placer, perjuicio, participación, percepción y política;
6. se **comprometen** a lograr los entregables del proyecto con el **máximo valor**, en lugar de sólo seguir los planes;
7. **promueven** una cultura de proyecto de **colaboración, comunicación clara y rendición de cuentas**;
8. **garantizan** el apoyo y la **implicación** del patrocinador y de las partes interesadas, a lo largo del ciclo de vida del proyecto (incluidas las actividades de implantación necesarias para lograr los **beneficios del proyecto** previstos);
9. **invierten** en el desarrollo de sus competencias técnicas y de comportamiento para **lograr mejores** contribuciones al proyecto;
10. **comparten los conocimientos**, gestionan activamente las lecciones aprendidas y contribuyen a **mejorar** la gestión de proyectos en sus organizaciones;
11. obtienen **inspiración** de las directrices sobre ética y conducta profesional PM² («PM² Guidelines on Ethics and Professional Conduct», véase el Apéndice D).

Los directores de proyecto y los equipos de proyecto que ponen en práctica PM² deberían también plantearse periódicamente las preguntas que se presentan a continuación:

- **¿Sabemos qué estamos haciendo?** Consejo: desarrolle una visión de proyecto clara y compartida. Gestione el proyecto mediante un enfoque holístico y optimice la totalidad proyecto, no sólo partes del mismo. Siga un proceso, pero permanezca *Ágil* e intente con frecuencia recordar el motivo por el que está haciendo algo.
- **¿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 previamente cuál es el éxito del proyecto y consiga el máximo valor y ventajas reales, no simplemente ejecutar el proyecto.
- **¿Están implicadas las personas adecuadas?** Consejo: las personas hacen que los proyectos funcionen. El principal criterio para implicar a personas y asignar los roles del proyecto debería ser satisfacer las necesidades y objetivos del proyecto, y no la política, la amistad, la jerarquía funcional, la proximidad o la conveniencia.
- **¿Sabemos quién hace qué?** Consejo: sea consciente de lo que usted debería hacer y asegúrese de que otros saben lo que deberían estar haciendo. ¿Queda esto claro para todo el mundo? Defina claramente y comprenda los roles, responsabilidades y obligaciones.
- **¿Resultados a cualquier coste o riesgo?** Consejo: muestre respeto por el trabajo de las personas y por los fondos de la organización, y evite comportamientos y prácticas de alto riesgo. Tenga siempre presente que no se trata únicamente 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 tiene la misma importancia. Identifique y acuerde los criterios críticos para el éxito, el producto mínimo viable y los factores críticos de éxito. Asigne esfuerzo y atención, tanto de manera táctica como estratégica, en beneficio del proyecto y de los objetivos de la gestión del proyecto.
- **¿Es esta una tarea para “ellos” o para “nosotros”?** Consejo: asegúrese de que los equipos del cliente y del proyecto trabajan como un único equipo hacia un objetivo común. El verdadero trabajo en grupo funciona de verdad; por lo tanto, promueva una comunicación clara, eficaz y frecuente.
- **¿Debería yo participar?** Consejo: contribuya desde cualquier puesto. Enorgullecse de las habilidades, valores y la actitud positiva que aporta al proyecto. Ayude a integrarse a todo aquel que lo necesite. Fomente y facilite las aportaciones de todas las partes interesadas.
- **¿Hemos mejorado?** Consejo: comprométase continuamente a mejorar a nivel individual y organizativo, recabando y compartiendo conocimientos. Los equipos de proyecto deberían reflexionar sobre el modo de 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 que ha contribuido a su éxito.

La filosofía PM² es el aglutinante que mantiene unidos los procesos y prácticas PM². Ofrecen un conjunto común de creencias y valores para todos los que ponen en práctica PM² y ayudan a los equipos de proyecto a establecer o reestablecer los objetivos de gestión del proyecto en un contexto organizativo y ético más amplio.

2.7 Adaptación y personalización

Para garantizar que la metodología PM² satisfice eficazmente las necesidades del proyecto y de la organización, es posible que se requiera algún nivel de adaptación o/y personalización.

La adaptación se refiere al cambio de partes específicas de la metodología, como etapas de procesos, los contenidos de las herramientas, la distribución de responsabilidades entre distintos roles, etc. Las organizaciones hacen estos cambios con objeto de adaptar la metodología a sus necesidades específicas estructurales y culturales, así como para alinear la metodología con los procesos organizacionales, las políticas, etc.

La adaptación tiene más sentido a nivel de organización o departamento, aunque también puede llevarse a cabo a nivel de proyecto, en función, por ejemplo, de la complejidad, tamaño y tipo de proyecto. Adicionalmente, puede ser necesario un nivel mayor de personalización a nivel de proyecto, con objeto de reflejar necesidades específicas en la gestión del proyecto. Ejemplos de este tipo de personalización son la definición de los umbrales de intervención, tolerancias hacia el riesgo acordes con las preferencias de riesgo de las partes involucradas, etc.

Toda adaptación y personalización debe documentarse en la guía del proyecto.

Es preciso tomar en consideración las siguientes directrices a la hora de adaptar o personalizar la Metodología PM²:

- Primero, entender el propósito y el valor del elemento metodológico que se va a adaptar, y sólo después, proceder a su adaptación
- Evitar simplificar la metodología eliminando partes enteras de la misma (por ejemplo, una fase, un rol, una actividad o una herramienta). En lugar de ello, es mejor simplificar (o ampliar) el alcance de ese elemento.
- Establecer un equilibrio entre los niveles de control que requiere un proyecto frente al esfuerzo extra que exige dicho control.
- Eliminar lo sobrante (enfoque “lean”), pero permanecer en consonancia con el espíritu de la metodología PM², tal como se refleja en sus cuatro pilares y su filosofía.
- Recuerde que la metodología se diseñó como un todo integrado. Por tanto, evite desviaciones innecesarias.

3 Organización y funciones del proyecto

3.1 Partes interesadas del proyecto

Las partes interesadas del proyecto son personas (o grupos) que pueden influir en las actividades llevadas a cabo durante el ciclo de vida de un proyecto, o verse afectadas por dichas actividades, y/o por los resultados del proyecto. Las partes interesadas pueden implicarse directamente en un proyecto, pueden ser miembros de otras organizaciones internas o pueden ser externas a la organización (como 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 en las que incide el proyecto, más probabilidad hay de que afecte a personas que tienen algún poder o influencia sobre el mismo. Dado que estas personas bien pueden resultar ser impulsores de utilidad del proyecto o bien pueden elegir bloquearlo, la gestión eficaz e implicación de las partes interesadas del proyecto resulta crucial para el éxito del mismo.

3.2 Modelo y capas de gobernanza

El diagrama que se muestra a continuación ofrece una síntesis de las capas y los principales roles en la organización del proyecto. Cada una de estas capas se explica brevemente a continuación.

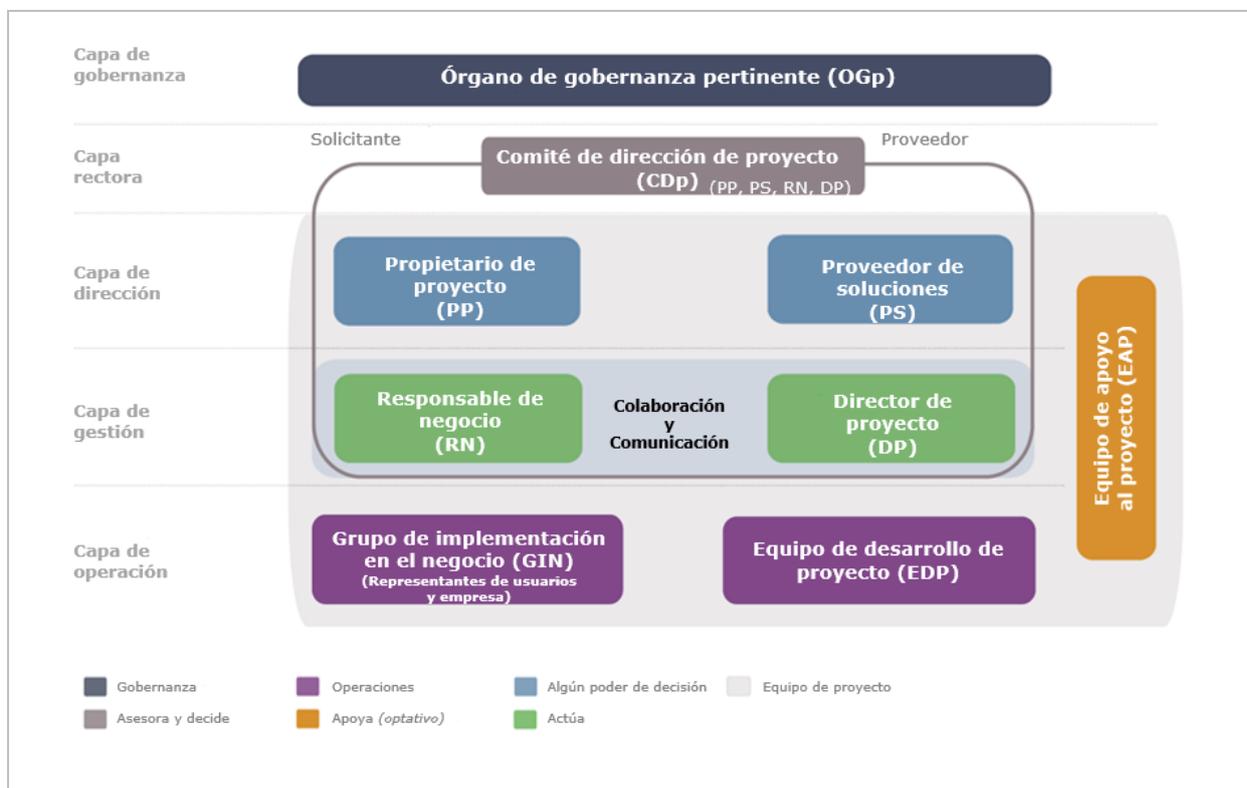


Figura 3.1: Organización del proyecto

Obsérvese que solo hay un equipo de proyecto, compuesto por las personas que asumen las funciones definidas en las capas de dirección, gestión y operación. Para que el proyecto tenga éxito, estas personas necesitan trabajar como un equipo.

Capa de gobernanza

La capa de gobernanza consta de uno o más comités de gestión que funcionan a escala de alta dirección. En esta capa es donde se definen las prioridades, se toman las decisiones de inversión y se asignan los recursos.

Capa rectora

La capa rectora proporciona dirección y orientaciones generales para el proyecto. Mantiene el proyecto centrado en sus objetivos e informa al órgano de gobernanza pertinente. La capa rectora está compuesta por los roles definidos en las capas de dirección y gestión, además de otras funciones opcionales.

Capa de dirección

La capa de dirección lidera el proyecto y es responsable de su caso de negocio (justificación económica). Se encarga de movilizar los recursos necesarios y supervisar el desempeño 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 centra en las operaciones del día a día del proyecto. Se encarga de organizar, supervisar y controlar el trabajo para proporcionar 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). Para que el proyecto prospere es extremadamente importante la estrecha colaboración y la buena comunicación entre el responsable de negocio y el director de proyecto.

Capa de operación

La capa de operación informa a la capa de gestión y lleva a cabo el trabajo del proyecto. La capa de operación incluye al grupo de implementación en el negocio (GIN) y al equipo de desarrollo del proyecto (EDP).

3.3 Roles y responsabilidades

3.3.1 Comité de dirección del proyecto (CDP)

El comité de dirección del proyecto (CDP) está compuesto por las cuatro funciones de las capas de gestión y dirección, y ofrece una mezcla equilibrada de representantes del solicitante y del proveedor. En el comité de dirección del proyecto (CDP) pueden participar también otros roles, según las necesidades del proyecto.

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 hasta el comité de dirección del proyecto (CDP). Aquí se debatirán y se decidirán la aprobación de los documentos clave, la resolución de las incidencias importantes a las que se enfrenta el proyecto o las solicitudes de cambios relevantes.



Figura 3.2: Ejemplo de composición de un comité de dirección de proyecto: roles permanentes y optativos

3.3.2 Propietario de proyecto (PP)

El propietario de proyecto (PP) es el cliente del proyecto y, como tal, establece los objetivos de negocio y garantiza que los resultados del proyecto son conformes con los objetivos y prioridades empresariales. Es responsable del éxito global del proyecto y más adelante se convierte en propietario del resultado (producto o servicio) del proyecto.

El propietario del proyecto es un agente clave en la toma de decisiones, preside el comité de dirección de proyecto (CDP) y aprueba los principales documentos de gestión (caso de negocio, acta de constitución, planes de gestión del proyecto, plan de implantación en la organización, etc.).

El propietario del proyecto (PP) actúa como su líder, ofreciendo liderazgo y dirección estratégica al proyecto y a sus miembros. Representa los intereses y la perspectiva de la organización, dado que normalmente ocupa un puesto de gestión en la jerarquía de funciones. Se encarga de movilizar los recursos necesarios, es titular de los riesgos de negocio del proyecto, resuelve las incidencias y conflictos que le son escalados, realiza un seguimiento periódico de los avances del proyecto y dirige los cambios en la organización.

3.3.3 Proveedor de soluciones (PS)

El proveedor de soluciones (PS) asume la responsabilidad global de los entregables del proyecto. Representa los intereses de aquellos encargados de diseñar, gestionar e implementar (o externalizar) los entregables del proyecto. Normalmente ostenta un puesto de dirección en la jerarquía de funciones de la organización que acomete el proyecto, por lo que con frecuencia trabaja con el propietario del proyecto en la definición de los objetivos de negocio del mismo. También se encarga de movilizar los recursos necesarios (por parte del proveedor) y de nombrar al director de proyecto.

Cuando se externaliza parte del proyecto, el proveedor de soluciones (PS) aprueba los objetivos de las actividades y prestaciones externalizadas y se convierte en responsable del desempeño del contratista.

3.3.4 Responsable de negocio (RN)

El responsable de negocio (RN) representa al propietario del proyecto (PP) en su día a día, ayudándole a definir los objetivos de negocio del mismo. Colabora estrechamente con el director de proyecto (DP) en numerosas actividades de gestión del proyecto y coordina las diversas actividades y roles desde la perspectiva de cliente (por ejemplo, los representantes de usuarios y empresas), garantizando que los entregables del proyecto satisfacen las necesidades de la organización y de los usuarios.

El responsable de negocio (RN) también se encarga de planificar todas las actividades requeridas de reingeniería de negocio y cambio organizacional, y dirige su implantación, garantizando que la organización esté lista para incorporar los entregables del proyecto cuando los facilite el proveedor de soluciones.

3.3.5 Director de proyecto (DP)

El director de proyecto (DP) gestiona el día a día del proyecto y es responsable de ofrecer resultados de alta calidad en el marco de los objetivos y restricciones identificados para el proyecto. Se encarga de gestionar las expectativas de las partes interesadas y coordina al equipo de desarrollo del proyecto (EDP), aprovechando de manera efectiva los recursos asignados. Realiza la gestión de riesgos y de incidencias y redirige los riesgos y problemas importantes a las capas de dirección o rectora cuando es necesario.

Es responsable de crear todas las herramientas de gestión, con la excepción de la solicitud de inicio del proyecto, el caso de negocio y el plan de implantación en la organización. Se encarga de controlar la evolución del proyecto mediante la gestión eficaz de los cambios en el mismo, y garantiza la consecución de los objetivos del proyecto en el marco de las metas en materia de calidad, plazo y costes, adoptando medidas preventivas o correctoras si fuera necesario. También lleva a cabo el seguimiento y control del proyecto e informa sobre los avances en el mismo al comité de dirección de proyecto (CDP).

3.3.6 Equipo de desarrollo de proyecto (EDP)

El equipo de desarrollo de proyecto (EDP) consta de los roles especializados encargados de crear los entregables del proyecto. Su composición y estructura dependen del tamaño y tipo de proyecto y son definidos por el director de proyecto (DP), en función de las necesidades del proyecto.

3.3.7 Grupo de implementación en el negocio (GIN)

El grupo de implementación en el negocio (GIN) comprende a los representantes de los grupos de la empresa y los usuarios. Se encarga de identificar los requisitos de negocio, aceptar las pruebas de los entregables (prestaciones) del proyecto e implantar los cambios organizacionales necesarios para que la organización integre eficazmente los resultados del proyecto en su labor diaria.

3.3.8 Otros roles

Representantes de los usuarios (RU): representan los intereses de los usuarios finales del proyecto. Forman parte del grupo de implementación en el negocio (GIN). Es importante designar a los representantes de los usuarios e implicarlos 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 los usuarios ayudan a definir los requisitos del proyecto y los validan a intervalos periódicos, lo que garantiza que los entregables se ajustan a la finalidad de la organización.

Equipo de apoyo al proyecto (EAP): está compuesto por los responsables de facilitar apoyo al proyecto. Su composición y estructura dependen del tamaño del proyecto. El equipo de apoyo al proyecto se compone habitualmente de representantes de servicios horizontales o unidades como la oficina de apoyo al proyecto (OAP), el control de calidad del proyecto (CCP), legal, compras...

Oficina de apoyo al proyecto (OAP): ofrece apoyo en materia de dirección de proyectos a los equipos del proyecto en asuntos relacionados con la aplicación de la metodología, el uso de herramientas de gestión, el uso del sistema de información, etc.

Control de calidad del proyecto (CCP): trabaja independientemente del director de proyecto (DP) y garantiza la calidad del proyecto y de sus entregables.

Director de proyecto del contratista (DPC): dirige las actividades y al personal del contratista que trabaja en el proyecto. Forma parte del equipo de desarrollo del proyecto (EDP) y reporta al director de proyecto (DP).

Adjunto al director de proyecto (ADP): en proyectos de gran tamaño, al director de proyecto (PP) puede resultarle útil delegar algunas tareas de gestión del proyecto en un asistente. El adjunto al director de proyecto (ADP) puede trabajar en diversas tareas administrativas y puede sustituir al director de proyecto en reuniones, etc. No obstante, la responsabilidad sobre todas las actividades y entregables del proyecto recae sobre el director de proyecto (DP).

3.4 Competencias para la dirección de proyectos

La dirección de proyectos es mucho más que crear calendarios y presupuestos. Un buen director de proyecto (DP) ha desarrollado conocimientos y experiencia, puede aplicar una amplia gama de destrezas técnicas y de habilidades y dispone de diversas competencias subyacentes contextuales y en materia de comportamiento.

Los directores de proyecto deberían estar adecuadamente familiarizados con:

- la metodología de gestión de proyectos (por ejemplo, PM²) que se utiliza en su organización;
- las políticas y normas (por ejemplo, seguridad, arquitectura empresarial, auditorías) que se aplican a los proyectos que gestionan;
- el contexto empresarial de los proyectos que gestionan;
- el entorno general del proyecto (sociocultural, político, físico);
- el ámbito al que pertenece su proyecto (por ejemplo, telecomunicaciones, marketing);
- el modo en que evolucionará el producto o servicio final y se mantendrá una vez sea entregado.

No obstante, además de lo anterior, los directores de proyecto necesitan otras competencias que les permitan trabajar eficazmente con personas y en el contexto global de la organización. Entre estas competencias se incluye la capacidad de comunicar, dirigir, motivar, negociar, solucionar problemas, celebrar reuniones y talleres y comunicar el estado del proyecto, y también de gestionar situaciones complejas con equipos diversos y grupos de interesados con prioridades múltiples y que entran en conflicto.

En el siguiente cuadro se recogen las principales competencias personales y contextuales que son relevantes para la práctica de la dirección de proyectos:

Competencias personales	Competencias contextuales
<ul style="list-style-type: none"> ● Autorreflexión y autogestión ● Integridad personal y fiabilidad ● Comunicación personal ● Relaciones y compromiso ● Liderazgo ● Trabajo en equipo ● Conflictos y crisis ● Ingenio ● Negociación ● Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia ● Gobernanza, estructuras y procesos ● Conformidad, normas y regulación ● Poder e interés ● Cambio y transformación ● Cultura ● Reconocimiento de valores y ética <p style="text-align: right;"><i>Fuente: IPMA-ICB (adaptación).</i></p>

De las competencias recogidas anteriormente, el reconocimiento de los valores y la ética ostentan una posición preeminente, ya que son los que nos guían en la aplicación de nuestras competencias y determinan lo que consideramos bueno o malo, correcto o equivocado. Constituyen el filtro que guía nuestras decisiones y acciones en cualquier situación.

La demostración de las competencias en materia de dirección de proyectos debería hacerse de modo efectivo, coherente y específico con respecto a la situación, manteniendo al mismo tiempo la alineación con los valores de la organización y la ética profesional. La finalidad es alcanzar los objetivos del proyecto tomando las decisiones correctas y actuando conforme a ellas, en el momento adecuado, de modo correcto y por los motivos correctos. En otras palabras, gestionar adecuadamente el proyecto. Esto constituye un desafío, ya que a menudo hay tensiones éticas entre los objetivos, los medios y la obligación del director de proyecto con respecto a las distintas partes interesadas y sus intereses.

Dichas decisiones y tensiones son más fáciles de gestionar cuando el director de proyecto ha desarrollado una disposición ética que implica establecer un equilibrio entre objetivos y competencias, integridad personal y virtud 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 y magnanimidad y grandeza están (comparativamente) más relacionadas con demostrar las competencias personales (ver Apéndice D).

Esta página queda voluntariamente en blanco

4 Fase de inicio



La primera fase de un proyecto PM² es la fase de inicio. Durante esta fase, se define el objetivo del proyecto, se asegura el alineamiento del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización, se lleva a cabo alguna planificación inicial que permita preparar el proyecto para un buen comienzo, y se reúne la información necesaria para obtener la aprobación pertinente para continuar hasta la fase de planificación. La principal entrada de esta fase es una solicitud (del cliente) para abordar una necesidad, problema u oportunidad.

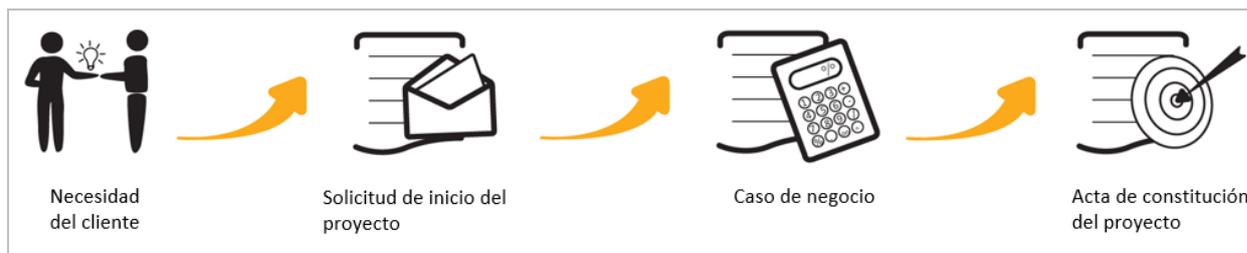


Figura 4.1: Resumen de la fase de Inicio

En la fase de inicio se reúne, documenta y comunica la siguiente información:

- Información preliminar sobre quién es el solicitante del proyecto, quiénes son las partes interesadas y cuáles son las necesidades y los resultados esperados.
- El contexto y la justificación del proyecto, la descripción del problema y posibles soluciones alternativas, así como estimaciones del presupuesto, esfuerzo y plazos.
- Los objetivos del proyecto, en términos de alcance, coste, plazos, así como hitos, entregables, y el enfoque y gobernanza de la gestión del proyecto.

El caso de negocio y el acta del constitución recogen la información anterior, que es utilizada y sirve como base de referencia a lo largo de todo el proyecto.

Un correcto inicio del proyecto es crítico para el éxito de la planificación y ejecución de éste.

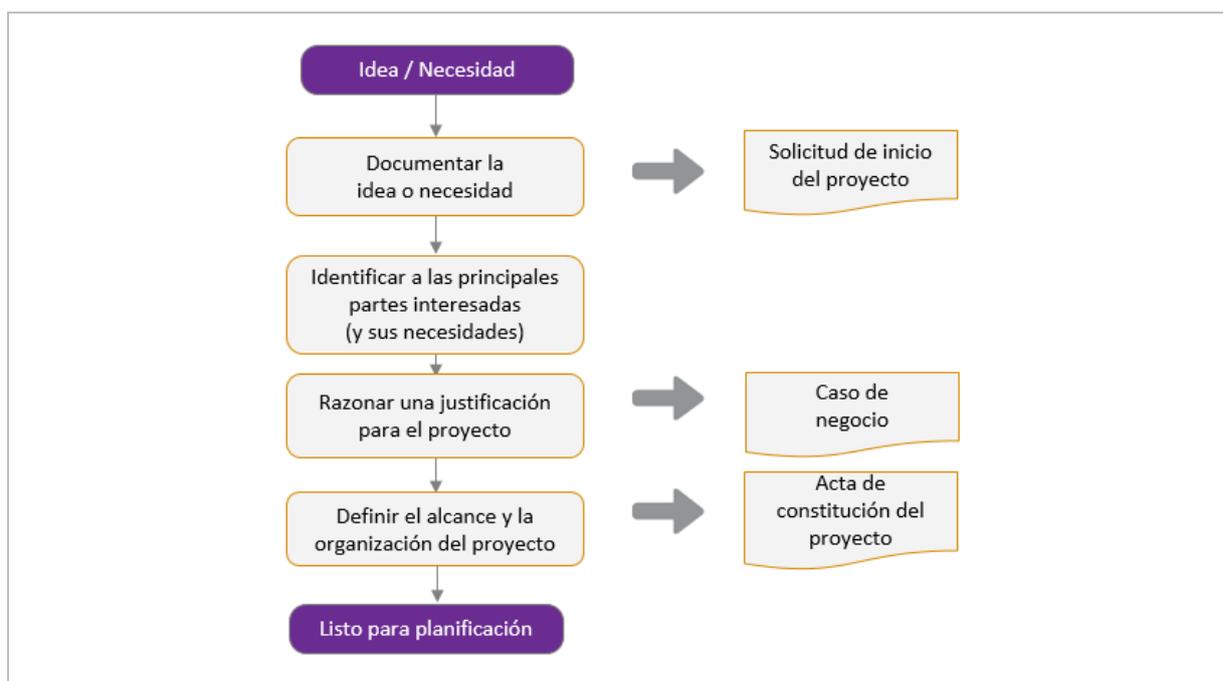


Figura 4.2: Fase de inicio: actividades y principales salidas

Al final de la fase de inicio, el comité de dirección del proyecto, o en su caso, el órgano de gobernanza pertinente, revisan los documentos de la fase de inicio, y deciden si autorizan que el proyecto pase formalmente a la fase de planificación.

Durante la fase de inicio se crean tres documentos clave del proyecto: la solicitud de inicio de proyecto, el caso de negocio y el acta de constitución del proyecto. También se crean en esta etapa tres de los cuatro registros del proyecto: registro de riesgos, registro de incidencias y registro de decisiones (el registro de cambios normalmente se configura en la fase de planificación).

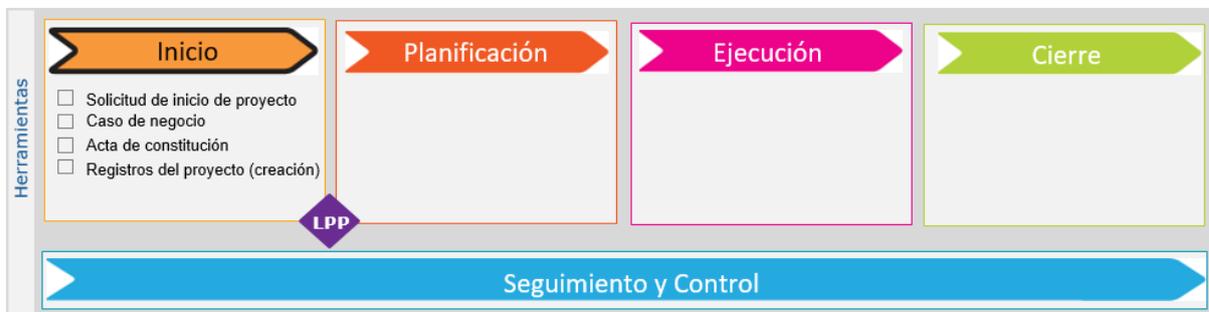


Figura 4.3: Herramientas de gestión y documentos de la fase de inicio

4.1 Reunión de inicio

Se trata de una reunión informal, normalmente entre el solicitante del inicio del proyecto del proyecto, el propietario del proyecto y otras partes que podrían contribuir a la creación de los documentos de la fase de inicio. El objetivo de esta reunión es presentar toda la información previa al proyecto y tratar los siguientes pasos.

El resultado de esta reunión es una mejor comprensión del contexto del (futuro) proyecto, así como la decisión de seguir adelante con la creación de la solicitud de inicio de proyecto. Las lecciones aprendidas de proyectos similares anteriores también pueden servir como aportación a esta reunión.

4.2 Solicitud de inicio de proyecto

La solicitud de inicio de proyecto marca el comienzo de un proyecto y formaliza su inicio. Mediante la creación de una solicitud de inicio de proyecto, el solicitante del proyecto se asegura de que se recojan formalmente tanto el contexto/ situación actual (esto es, el problema, la necesidad o la oportunidad) como los resultados deseados del proyecto. Estos resultados serán la base para posteriores estudios más detallados.

4.3 Caso de negocio

El siguiente paso tras la solicitud de inicio de proyecto es el desarrollo del caso de negocio. La finalidad de la caso de negocio es recoger 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 de tiempo y esfuerzo y fijar las necesidades presupuestarias. En el caso de proyectos de mayor tamaño, el caso de negocio también debe incluir una evaluación de impacto y de riesgos, junto con un análisis de coste-beneficio.

El caso de negocio proporciona la información necesaria para que los responsables de la toma de decisiones puedan determinar si el proyecto merece la pena. El caso de negocio es un documento vivo, y por tanto debe reexaminarse en los hitos críticos del proyecto, para comprobar si los beneficios esperados siguen siendo alcanzables, si los costes/plazos siguen dentro del presupuesto/calendario, y si el proyecto sigue siendo relevante para la organización.

4.4 Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto proporciona una base para la planificación de proyecto más pormenorizada. Define los objetivos del proyecto (esto es, coste, plazos, calidad), los requisitos de alto nivel, riesgos y restricciones, así como los hitos y entregables.

El acta de constitución es un elemento clave del proceso de aprobación del proyecto (junto con el caso de negocio). Incluye los fundamentos del «qué, cómo y cuándo» del proyecto y proporciona una base de referencia con la que puede medirse el progreso del proyecto. Aunque el responsable de negocio puede iniciar el acta de constitución, es en última instancia el director del proyecto el responsable de completarla y presentarla para su aprobación.

4.5 Punto de revisión de fase: Listo para planificación (LpP)

Es recomendable realizar una revisión y una aprobación antes de que el proyecto pase formalmente a la siguiente fase. El director de proyecto evalúa si el proyecto está o no listo para pasar a la fase de planificación, y solicita que el comité de dirección del proyecto apruebe el caso de negocio y el acta de constitución. En caso de que no se aprueben el caso de negocio o el acta de constitución, el proyecto pasa directamente a la fase de cierre, en la que se recogen las lecciones aprendidas y se procede al correcto archivo del proyecto. PM² proporciona una plantilla de lista de control de revisión de salida de fase.

Esta página queda voluntariamente en blanco

5 Fase de planificación



Durante la fase de planificación, se define y planifica todo el trabajo relacionado con el logro de los objetivos del proyecto. Esto implica una elaboración más detallada del alcance del proyecto, perfilar las diversas tareas y entregables necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto, la identificación de riesgos y el desarrollo de planes de respuesta, la estimación de los recursos necesarios y la elaboración de un plan de trabajo fiable para el proyecto. Al final de la fase de planificación, se habrán desarrollado todos los planes del proyecto y se habrá establecido un enfoque apropiado de gestión e implementación.

Los planes del proyecto pueden ser actualizados varias veces durante la fase de planificación mientras el director de proyecto (DP) y el equipo tratan de encontrar el equilibrio óptimo entre el uso de los recursos y el logro de los objetivos de calidad del proyecto bajo las restricciones dadas. Una vez que los planes del proyecto son finalizados, acordados y aprobados, se establecen las líneas base y, a partir de este momento, se modifican siguiendo las reglas y procedimientos de gestión de cambios y configuración definidas en los planes correspondientes.

Las siguientes actividades forman parte de la fase de planificación:

- llevar a cabo la reunión inicial de planificación para iniciar oficialmente la fase de planificación;
- la especificación de los requisitos (con el nivel de detalle deseado) y la definición del trabajo para ponerlos en práctica;
- actualización de la matriz de partes interesadas del proyecto con todos los interesados del mismo;
- coordinación de las reuniones de planificación con las distintas partes interesadas;
- creación de la guía del proyecto, que define el enfoque y los procedimientos de gestión del mismo;
- elaboración del plan de trabajo del proyecto (desglose del trabajo, estimaciones de esfuerzo y costes, calendario del proyecto);
- establecimiento de otros planes importantes, como el plan de gestión de comunicaciones, el plan de transición y el plan de implementación en negociol.



Figura 5.1: Síntesis de la fase de planificación

Las salidas de la fase de planificación se utilizan para evaluar si se han alcanzado los objetivos de la fase y, por lo tanto, si el proyecto está listo para pasar a la fase de ejecución.

La mayoría de las herramientas de gestión de un proyecto se crean durante la fase de planificación. Existen tres categorías de herramientas de gestión según PM²:

Tipo de herramienta	Descripción
Planes de gestión (estándar)	Estos planes definen los diversos procesos a utilizar (por ejemplo, el plan de gestión de riesgos). PM ² proporciona plantillas de planes de gestión junto con orientaciones para adaptarlos y personalizarlos en función del contexto y las necesidades del proyecto.
Planes del proyecto (específicos para el proyecto)	Estos planes son específicos para el proyecto (por ejemplo, el plan de trabajo del proyecto) y se elaboran en función de las necesidades del proyecto y del análisis y de la experiencia del equipo. PM ² proporciona plantillas y orientaciones para estos planes.
Otros (específicos de cada ámbito)	Estas herramientas de gestión son específicos del ámbito que aborda el proyecto (por ejemplo, modelos del sistema para proyectos de TI, maquetas arquitectónicas para proyectos de relocalización, etc.). PM ² no proporciona plantillas para estas herramientas.

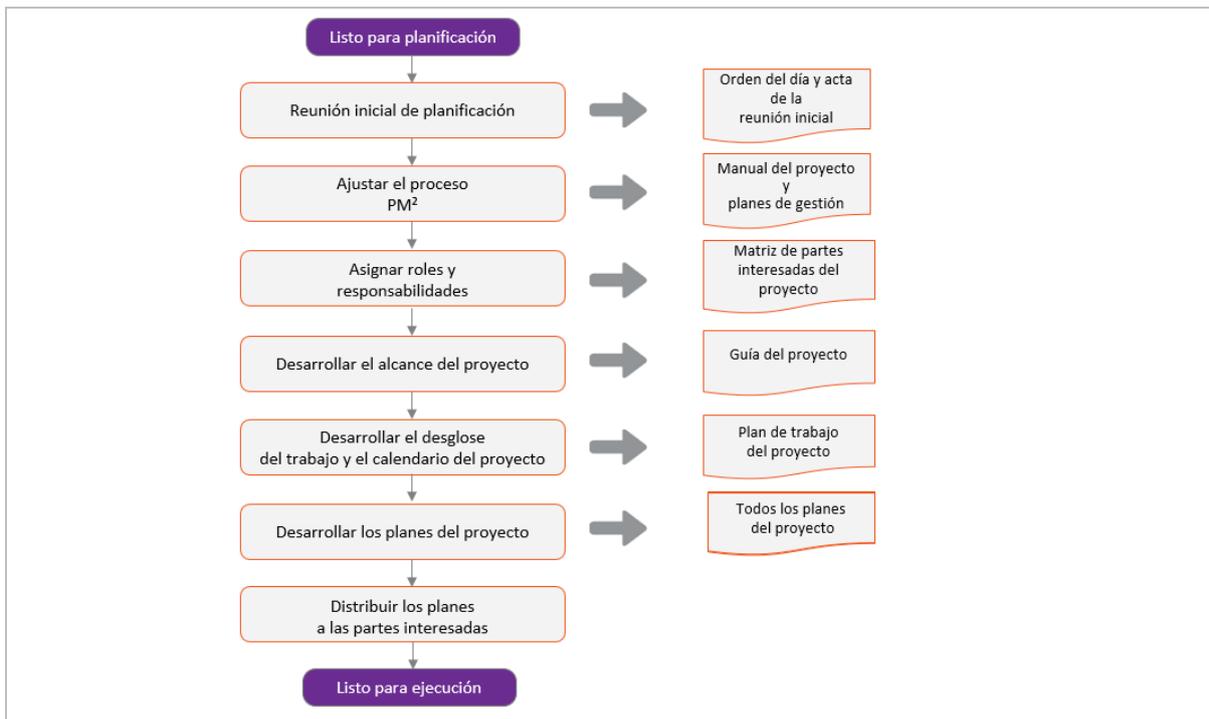


Figura 5.2: Fase de planificación: actividades y principales salidas



Figura 5.3: Herramientas de gestión y documentos de la fase de planificación

5.1 Reunión inicial de planificación

La fase de planificación comienza con una reunión formal de inicio de planificación, cuyos objetivos son:

- asegurarse de que todo el mundo entienda el alcance del proyecto;
- clarificar las expectativas de las principales partes interesadas del proyecto;
- identificar los riesgos del proyecto;
- discutir el proceso de desarrollo de los planes del proyecto, así como su contenido específico;

En esta etapa tan temprana, las experiencias pasadas, y especialmente las lecciones aprendidas de proyectos anteriores similares, ayudarán significativamente al equipo del proyecto.

Esta reunión inicial de planificación debe planificarse y llevarse a cabo de manera eficaz, ya que es fundamental que se comprendan bien los objetivos del proyecto. Se debe preparar un orden del día de la reunión para definir los objetivos de la misma, y las actas de la reunión deberían ser comunicadas a todas las partes interesadas relevantes.

5.2 Manual del proyecto

El manual del proyecto resume los objetivos del proyecto y documenta el enfoque seleccionado para alcanzar las metas del mismo. Documenta los factores críticos de éxito, define los procesos clave de control, el procedimiento de resolución de conflictos y elevación de los mismos a instancias superiores, las políticas y reglas, y la filosofía del proyecto.

El manual del proyecto también documenta los roles para la gobernanza del proyecto y sus responsabilidades, y define los planes necesarios para la gestión del proyecto, así como cualquier decisión relativa a la 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 documento.

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.

5.3 Planes de gestión del proyecto

PM² propone varios planes de gestión de proyectos (herramientas) que describen distintos procesos de gestión. Estos planes identifican cómo una organización gestiona procesos relativamente habituales y son:

1. Plan de gestión de requisitos
2. Plan de gestión de cambios
3. Plan de gestión de riesgos
4. Plan de gestión de calidad
5. Plan de gestión de incidencias
6. Plan de gestión de comunicaciones

Dependiendo de la organización y del proyecto, se pueden requerir diferentes niveles de detalle en la documentación. Cuando sea suficiente, se puede proporcionar una breve definición de cada proceso o plan de gestión en la guía del proyecto. Cuando se necesite una descripción más extensa y detallada, se pueden definir planes de gestión separados basados en las plantillas PM² y las directrices proporcionadas.

5.4 Matriz de partes interesadas del proyecto

La matriz de partes interesadas del proyecto recoge las principales partes interesadas 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 incluida en la matriz de partes interesadas del proyecto debe adaptarse a las necesidades del proyecto.

5.5 Plan de trabajo del proyecto

El plan de trabajo del proyecto identifica y organiza el trabajo y los entregables necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Establece una base sobre la cual estimar la duración del proyecto, calcular los recursos necesarios y programar el trabajo. Una vez programadas las tareas, el plan de trabajo del proyecto se utiliza como base para monitorizar el progreso y controlar el proyecto. El plan de trabajo del proyecto debe establecer las líneas base, pero también debe mantenerse actualizado durante la vida del proyecto. El plan de trabajo del proyecto consta de tres partes principales:

- **Desglose del trabajo:** El objetivo es documentar el desglose del proyecto en componentes más pequeños y manejables tales como entregables, paquetes de trabajo, actividades y tareas. El desglose tiene múltiples niveles, cada uno de ellos con trabajo y entregables progresivamente más detallados. Tomados en conjunto, estos definen los resultados del proyecto y el trabajo involucrado en producirlos.
- **Estimación de recursos y costos:** El objetivo es documentar el esfuerzo (estimaciones) necesario para completar cada tarea del proyecto identificada en el desglose del trabajo. Al asignar una tarea a un recurso (o a un perfil de recurso) resulta también posible calcular su coste. Estas estimaciones serán información de entrada para el desarrollo del cronograma y presupuesto del proyecto.
- **Calendario del proyecto:** El objetivo es documentar las dependencias entre las tareas, precisar sus fechas de inicio y fin, y calcular la duración total del proyecto. La programación detallada puede hacerse de antemano para todo el proyecto o, alternativamente, elaborarse (con el detalle adecuado) sólo para algunas partes iniciales del mismo (por ejemplo, la primera fase del proyecto), y luego desarrollarse progresivamente con todo detalle. El director de proyecto (DP) utiliza el calendario para autorizar, coordinar y aceptar el trabajo del proyecto, y para supervisar el progreso general.

5.6 Plan de externalización

El plan de externalización define el *qué* y el *cómo* de cualquier producto o servicio externalizado. En él se esboza el alcance de los productos y/o servicios que se adquirirán o contratarán, se identifican las estrategias de contratación externa que se utilizarán y se definen las responsabilidades pertinentes para todo el ciclo de vida de la externalización. Es importante tener en cuenta que cualquier norma y procedimiento de adquisición existentes dentro de la organización reemplazan a este plan.

5.7 Plan de aceptación de entregables

La planificación de la aceptación de los entregables tiene como objetivo aumentar la probabilidad de que los entregables sean aceptados por el cliente y que los recursos involucrados 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 dichos entregables. También documenta las responsabilidades relevantes, incluyendo todas las actividades y esfuerzos requeridos, así como los requisitos de tiempo y capacidad necesarios, de modo que los entregables del proyecto puedan ser formalmente aceptados por el cliente en base a criterios objetivos y plazos predefinidos.

5.8 Plan de transición

El plan de transición define las metas, prerequisites, actividades y responsabilidades asociadas a la transición del estado anterior del proyecto (pre-proyecto), al nuevo (post-proyecto). Pretende minimizar el impacto de cualquier interrupción en el negocio durante el período de transición y facilitar el despliegue de las salidas del proyecto de manera fluida y oportuna, permitiendo que se utilicen de forma eficiente y sin incidencias graves durante la transición.

Una transición exitosa es un prerequisite importante para lograr los beneficios previstos del proyecto. Todas las actividades de transición pasan a formar parte del plan de trabajo del proyecto y se programan y controlan como parte del proyecto en su conjunto.

5.9 Plan de implementación en negocio

El plan de implementación en negocio tiene como objetivo aumentar la probabilidad de lograr los resultados y beneficios deseados del proyecto. Documenta la evaluación del impacto del proyecto en los procesos, la cultura y las personas de la organización y describe las actividades de comunicación y gestión del cambio que deben llevarse a cabo para garantizar que los resultados del proyecto se integran de forma efectiva en el entorno de la organización.

Estas actividades pasan a formar parte del plan de trabajo del proyecto y se programan y controlan como parte del proyecto en su conjunto.

5.10 Punto de revisión de fase: listo para ejecución (LPE)

Se recomienda una revisión y aprobación antes de que el proyecto pueda pasar formalmente a la siguiente fase. El director de proyecto (DP) evalúa si se han alcanzado los objetivos de esta fase y luego solicita la aprobación del comité de dirección del proyecto (CDp) para pasar a la fase de ejecución.

Si se identifican desviaciones importantes respecto al caso de negocio y/o del acta de constitución aprobados, 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 lista de comprobación para la revisión de la salida de fase.

6 Fase de Ejecución

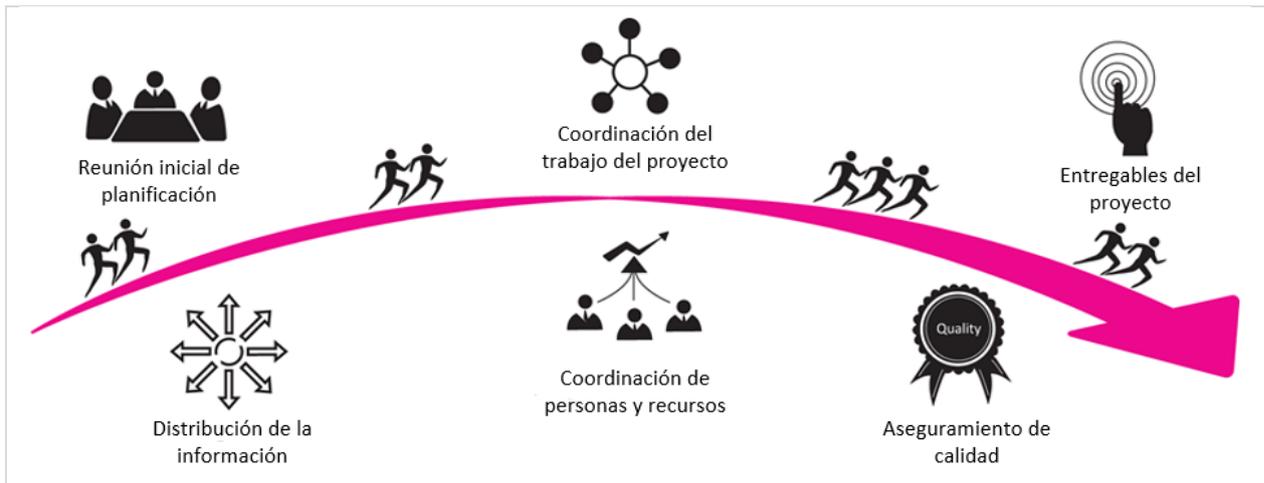


Figura 6.1. Síntesis de la fase de ejecución

Durante la fase de ejecución, el equipo de proyecto ejecuta el trabajo tal y como se ha planificado, atendiendo a las expectativas de los solicitantes. El equipo de desarrollo del proyecto ejecuta el trabajo que tiene asignado mientras que el director de proyecto coordina el personal, los recursos, las reuniones y las actividades al tiempo que resuelve conflictos, gestiona el control de calidad, elabora los informes de rendimiento del proyecto y distribuye la información a todas las partes interesadas pertinentes. Por su parte, el grupo de implementación en negocio ejecuta las actividades de implementación en negocio.

Al final de la fase de ejecución, todos los entregables del proyecto deben haber sido producidos y aceptados (de forma definitiva o provisional, según el plan de aceptación de entregables) por parte del solicitante.

Las siguientes actividades forman parte de la fase de ejecución:

- celebración de la reunión inicial de ejecución;
- distribución de la información conforme al plan de gestión de las comunicaciones;
- aseguramiento de la calidad ejecutando para ello las actividades definidas en el plan de gestión de la calidad;
- coordinación del trabajo, el personal y los recursos del proyecto, así como resolución de incidencias y problemas;
- elaboración de los entregables del proyecto de conformidad con los planes del proyecto;
- entrega de los entregables tal y como se describe en el plan de aceptación de entregables.



Figura 6.2: Herramientas de gestión y documentos de la fase de ejecución

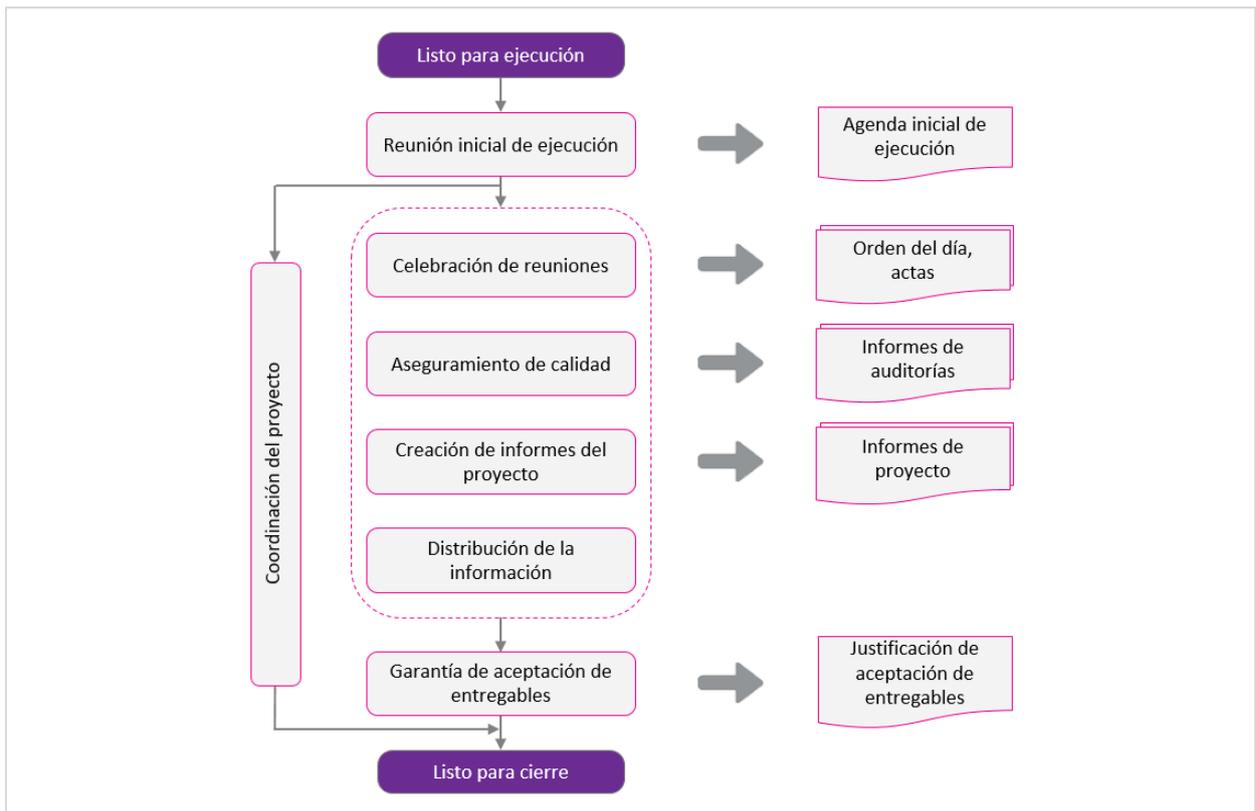


Figura 6.3: Fase de ejecución: actividades y principales entregables

6.1 Reunión inicial de ejecución

La fase de ejecución comienza con la reunión inicial de ejecución. Esta reunión garantiza que la totalidad del equipo de desarrollo del proyecto tiene conocimiento de los principales elementos y normas del proyecto.

6.2 Coordinación del proyecto

El objetivo de la coordinación del proyecto es facilitar el avance del mismo proporcionando información continua al equipo de desarrollo de proyecto y apoyando la realización del trabajo asignado.

La coordinación del proyecto incluye asignar los recursos del proyecto a las actividades, realizar controles de calidad periódicos de resultados intermedios, mantener la comunicación constante con todos los miembros del equipo del proyecto y mantener la motivación de todos los implicados en el proyecto mediante el liderazgo, las negociaciones, la resolución de conflictos y la aplicación de técnicas adecuadas de gestión de personal.

6.3 Aseguramiento de calidad

El aseguramiento de calidad es la actividad por la que se recaban pruebas que demuestran que el trabajo del proyecto sigue los estándares de calidad más altos, las metodologías y las mejores prácticas. Tiene como fin permitirnos confiar en que el proyecto va a satisfacer el ámbito y los requisitos de calidad deseados en el marco de las restricciones del proyecto.

Las actividades de aseguramiento de calidad incluyen valorar si se han implantado controles del proyecto adecuados, confirmar que se están aplicando y evaluar su eficacia.

Las actividades de aseguramiento de calidad se registran en el plan de gestión de la calidad. Pueden llevarse a cabo por el director de proyecto, el responsable de aseguramiento de la calidad del proyecto, el equipo de desarrollo del proyecto, el responsable de negocio y el proveedor de soluciones. También pueden ser definidas auditorías externas a realizar por entidades externas al proyecto.

6.4 Informes del proyecto

La finalidad de los informes del proyecto es documentar y resumir el estado de las distintas dimensiones del avance del proyecto con el fin de mantener informadas a las partes interesadas del proyecto más relevantes. Los informes del proyecto normalmente ofrecen información sobre el alcance, el cronograma, el coste y la calidad, así como información relativa a los riesgos, las incidencias, los cambios en el proyecto y la externalización de tareas. Esta información debería presentarse a las distintas partes interesadas de manera adecuada (por ejemplo, en forma de texto o gráficos) y con el nivel apropiado de detalle.

Los informes del proyecto también pueden incluir indicadores y parámetros del proyecto acordados para evaluar el avance. Los informes se presentan y debaten formalmente en las distintas reuniones del proyecto y se divulgan a través de las actividades de distribución de información descritas en el plan de gestión de comunicaciones.

6.5 Distribución de la información

La distribución de la información se refiere a los métodos utilizados para mantener informadas a las partes interesadas del proyecto sobre los aspectos más importantes del mismo mediante la distribución periódica de informes de proyecto, de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones y las necesidades de las partes interesadas.

6.6 Puerta de fase del proyecto: listo para cierre (LpC)

Antes de que el proyecto pase a la siguiente fase se recomienda una revisión y aprobación. El director de proyecto evalúa si todos los objetivos de la fase de ejecución han sido alcanzados, verifica que se hayan llevado a cabo todas las actividades planificadas, que se hayan cumplido todos los requisitos y que todos los entregables del proyecto hayan sido completamente entregados. El director de proyecto es también responsable de asegurar que el cliente acepta los entregables del proyecto, finaliza la transición y pone a disposición de los usuarios finales dichos entregables.

Una vez se han satisfecho todas las condiciones anteriores, el comité de dirección del proyecto puede autorizar al director de proyecto a pasar a la fase de cierre. PM² proporciona una lista de comprobación para la revisión de la salida de fase.

Esta página queda voluntariamente en blanco

7 Seguimiento y control



Las actividades de seguimiento y control se llevan a cabo en todas las fases del proyecto, pero más intensamente en la fase de ejecución. Todos los procesos de gestión de proyectos son realizados 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, la responsabilidad del director de proyecto.

Gestión

- Ejecutar todos los procesos de gestión definidos en los planes de gestión del proyecto, y gestionar la externalización, transición, implementación en negocio y actividades de aceptación de entregables de acuerdo con los planes específicos de cada proyecto.

Seguimiento

- Seguimiento de las actividades del proyecto y del desempeño general del mismo;
- Seguimiento del alcance, cronograma, coste y calidad, y compararlos con las líneas base de desempeño, a fin de facilitar la información y el control.

Control

- Elaborar, planificar, proponer y aplicar medidas correctivas para hacer frente a los riesgos o incidencias de rendimiento existentes o potenciales, al tiempo que se actualizan los planes y registros pertinentes de los proyectos.

Los registros del proyecto se actualizan periódicamente a medida que se dispone de nueva información (por ejemplo, nuevos riesgos o incidencias que puedan surgir, así como nueva información que deba añadirse a los registros principales).



Figura 7.1: Seguimiento y control: actividades y principales herramientas

7.1 Seguimiento del progreso del proyecto

La finalidad del seguimiento del progreso del proyecto es recopilar la información relativa al progreso del proyecto y su éxito general. El director de proyecto chequea los entregables, el calendario, los costes y la calidad del proyecto, monitorea los riesgos, las incidencias y los cambios, estimando su evolución con el objeto de reportar la situación general del proyecto.

A continuación, esta información se distribuye a las partes interesadas pertinentes de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

7.2 Control del calendario

La finalidad del control del calendario es garantizar que las tareas del proyecto se llevan a cabo tal y como se programaron y que se cumplen los plazos del proyecto. El director de proyecto realiza un seguimiento periódico del calendario y de las diferencias entre las actividades o plazos planificados, reales y previstos.

Los cambios de proyecto (por ejemplo, inclusión de nuevas tareas o cambios de los recursos, fechas de inicio y finalización) que tienen impacto sobre el calendario del proyecto se incorporan en el plan de trabajo del proyecto (calendario actualizado). Si el calendario está en riesgo o se prevén retrasos importantes, el comité de dirección del proyecto debe ser informado y será necesario diseñar, acordar e implantar medidas correctoras. Si esto sucede, también se debería notificar a las partes interesadas afectadas del proyecto.

7.3 Control de los costes

La finalidad del control de costes es gestionar los costes del proyecto para que sean conformes con la línea base de costes inicial y con las restricciones presupuestarias generales del proyecto. El director de proyecto realiza un seguimiento periódico del presupuesto y de las diferencias entre los costes presupuestados, reales y previstos.

Si el presupuesto del proyecto está en riesgo, el comité de dirección del proyecto debe ser informado y será necesario diseñar, acordar e implantar medidas correctoras. Si se prevén sobrecostes importantes, será necesario justificarlos, e informar sobre ellos al titular del proyecto o al órgano de gobernanza pertinente, y que éste los aprueben.

7.4 Gestión de las partes interesadas

La gestión de las partes interesadas del proyecto constituye una actividad crítica de gestión del proyecto que comienza en la fase de inicio del mismo, cuando se definen las expectativas y requisitos del proyecto, y acaba en la fase de cierre, cuando se registran la experiencia y la satisfacción globales de las partes interesadas con el proyecto.

La responsabilidad de esta actividad recae en el director de proyecto. No obstante, todos los miembros del comité de dirección del proyecto deberían participar en la misma, en particular el responsable de negocio, que debería ayudar a gestionar las partes interesadas desde el lado del solicitante (por ejemplo, los usuarios).

7.5 Gestión de requisitos

La gestión de requisitos es el proceso mediante el cual se recopilan, registran y validan los requisitos y se gestiona su implantación y cambios. Se trata de un proceso que se ejecuta de manera continua a lo largo del ciclo de vida completo del proyecto y que tiene que ver con otros procesos de gestión del proyecto, como la gestión de la calidad y la gestión de cambios.

El proceso de gestión de requisitos se puede adaptar y personalizar con arreglo a las necesidades de un proyecto. Se puede documentar en el plan de gestión de requisitos o en el manual del proyecto. Se utilizan distintos documentos de requisitos para definir, clasificar y priorizar los requisitos. Estos pueden ser documentos independientes o un anexo al acta de constitución del proyecto.

7.6 Gestión de cambios del proyecto

La gestión de cambios del proyecto define las actividades relacionadas con la identificación, documentación, evaluación, asignación de prioridad, aprobación, planificación y control de los cambios del proyecto y de su comunicación a todas las partes interesadas pertinentes. Cualquier parte interesada del proyecto puede solicitar (o definir y plantear) cambios a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y estos pueden estar relacionados con cambios en el alcance, los requisitos, las características, entregables, los hitos o la calidad.

El proceso de gestión de cambios del proyecto se puede adaptar y personalizar con arreglo a las necesidades de un proyecto y se puede registrar en el plan de gestión de cambios del proyecto o en el manual del proyecto. Para poder registrar, supervisar y controlar todos los cambios de un proyecto se utiliza un registro de cambios. Esto facilita llevar a cabo un seguimiento de los cambios y comunicarlos al titular del proyecto o al comité de dirección del proyecto para su aprobación.

7.7 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso sistemático y continuo que identifica, evalúa y gestiona los riesgos para que estos sean acordes al apetito de riesgo de la organización. La gestión de riesgos mejora la confianza del equipo del proyecto mediante la gestión proactiva de cualquier evento que pudiera amenazar los objetivos del proyecto.

El proceso de gestión de riesgos se puede adaptar y personalizar con arreglo a las necesidades de un proyecto y se puede documentar en el plan de gestión de riesgos o en el manual del proyecto. El registro de riesgos se utiliza para registrar y comunicar los riesgos, las respuestas a los mismos y las responsabilidades.

7.8 Gestión de las incidencias y decisiones

El director de proyecto gestiona las incidencias y decisiones del proyecto. Las incidencias son identificadas, evaluadas y asignadas para su resolución a las partes interesadas que correspondan de acuerdo con el proceso de gestión de incidencias, que se puede registrar en el plan de gestión de incidencias o en el manual del proyecto. El registro de incidencias se utiliza para gestionar las incidencias del proyecto, mientras que el registro de decisiones se utiliza para registrar todas las decisiones pertinentes. Cabe reseñar que las incidencias y las decisiones a menudo están vinculadas a la resolución de otros elementos del registro (por ejemplo: riesgos o cambios).

7.9 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 que correspondan. Implica la supervisión de todas las actividades necesarias para mantener el nivel de excelencia deseado. Esto incluye llevar a cabo la planificación de calidad, el aseguramiento de calidad, el control de calidad y la mejora de la calidad a lo largo de todas las fases 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 las herramientas de gestión así como los entregables del mismo al facilitar una única referencia fiable, contribuyendo también a garantizar que se entregan al solicitante o cliente del proyecto las versiones correctas.

Se trata por tanto de una actividad que proporciona el control de los activos utilizados por el proyecto (por ejemplo, herramientas, prestaciones, hardware, etc.).

El director de proyecto debe garantizar que los objetivos, el enfoque, los requisitos, las actividades, los parámetros y las responsabilidades del proceso de gestión de la calidad están claramente definidos y registrados en el plan de gestión de calidad.

7.10 Gestión de la aceptación de entregables

Un proyecto puede producir uno o más entregables. Cada una de estos entregables debe ser aceptado formalmente. La gestión de la aceptación de los entregables garantiza que estos cumplen los objetivos y criterios establecidos previamente y definidos en el plan de aceptación de entregables, para que el solicitante del proyecto pueda aceptarlos formalmente.

Cabe señalar que la aceptación final del proyecto tiene lugar en la fase de cierre.

7.11 Gestión de la transición

La gestión de la transición garantiza una transición controlada y sin incidencias desde la situación antigua a la nueva, en la que se utiliza el nuevo producto o servicio desarrollado por el proyecto. Incluye la gestión de todas las actividades pertinentes de comunicación y exige una estrecha colaboración entre el director de proyecto y el responsable de negocio, para garantizar la transferencia correcta de los entregables del proyecto a la organización del cliente.

7.12 Gestión de la implementación en negocio

La realización efectiva de todas las actividades de implementación en negocio es crítica para el buen funcionamiento, incluso después de que los resultados del proyecto hayan sido entregados a las partes interesadas/comunidad de usuarios. Por lo tanto, las actividades de implementación del negocio son complementarias de las actividades de transición.

Es preciso tener en cuenta que las actividades de implementación en negocio casi siempre serán necesarias mucho después de que haya finalizado el proyecto, por lo que constituye una buena práctica definir también las actividades de cambios para después del proyecto. La implementación de estas actividades es responsabilidad de la organización permanente y se llevan a cabo como parte del funcionamiento en curso o de futuros proyectos.

7.13 Gestión de la externalización

El director de proyecto gestiona la entrega de todos los productos y/o servicios que han sido subcontratados. Trabaja con los grupos de aprovisionamiento pertinentes y con el director de proyecto para asegurar que éste gestiona eficazmente el trabajo subcontratado y lo entrega de acuerdo con las expectativas de tiempo, coste y calidad definidas en el plan de externalización.

7.14 Listas de control /verificación

Las listas de control pueden ser utilizadas para ayudar al director de proyecto a controlar mejor las diversas facetas de un proyecto. Estas incluyen la lista de control de revisión de salida de fase, lista de control de revisión de calidad, lista de control de aceptación de entregables, lista de control de transición, lista de control de partes interesadas y lista de control de implementación en negocio.

8 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 y el proyecto se cierra desde el punto de vista administrativo. Las siguientes actividades forman parte de la fase de cierre:

- celebración de la reunión de revisión de final de proyecto;
- finalización de todas las actividades relacionadas con todos los entregables para cerrar formalmente el proyecto;
- debatir la experiencia global del proyecto y las lecciones aprendidas con el equipo del proyecto;
- documentar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para proyectos futuros;
- cerrar el proyecto desde el punto de vista administrativo y archivar todos los documentos del proyecto.



Figura 8.1: Síntesis de la fase de cierre

La fase de cierre comienza con la reunión de revisión de fin de proyecto y termina con la aprobación final por parte del propietario del proyecto, quien marca el cierre administrativo del mismo. Durante la fase de cierre, se completan las actividades del proyecto, se registra el estado final del mismo, se aceptan los entregables terminados y se transfieren oficialmente a la custodia y control del propietario del proyecto, se registran y archivan correctamente todos los documentos del proyecto y se liberan formalmente todos los recursos utilizados por el proyecto.

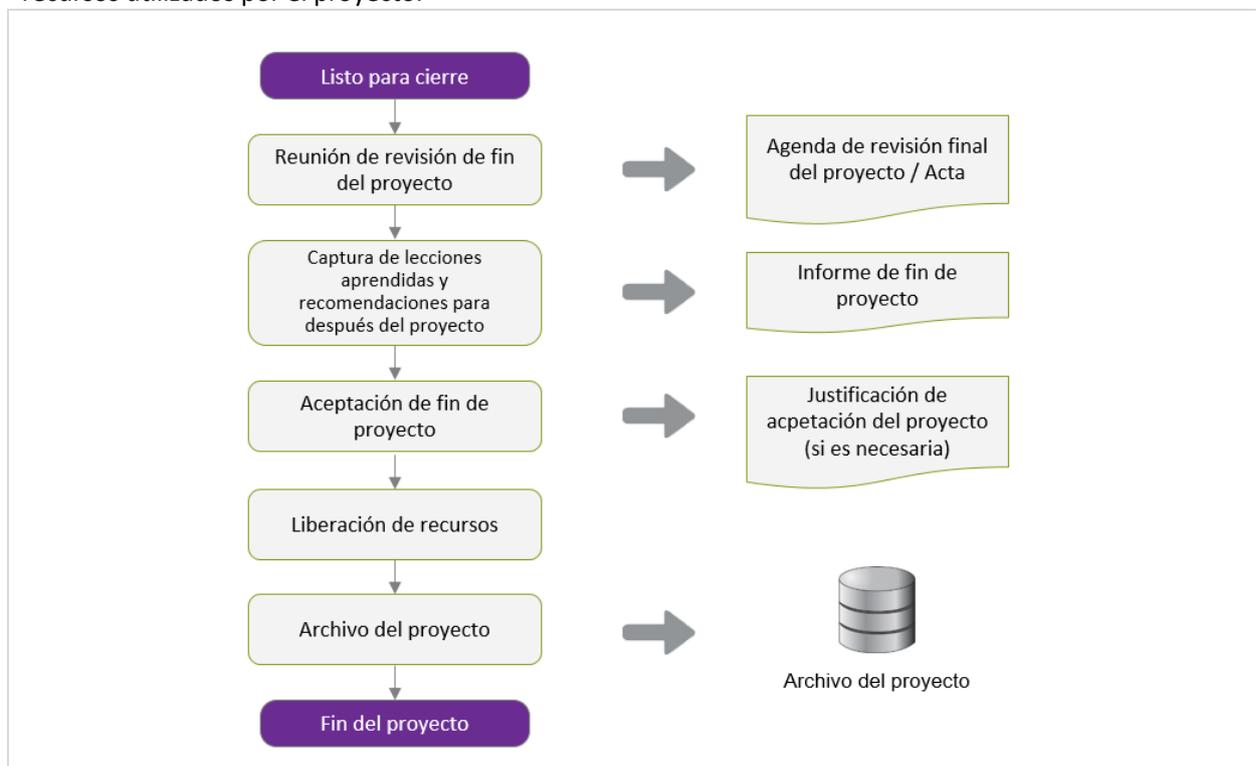


Figura 8.2: Fase de cierre: actividades y principales salidas

8.1 Reunión de revisión de fin de proyecto

La reunión de revisión de fin de proyecto lanza la fase de cierre del proyecto una vez que se considera que la fase de ejecución se ha completado. El objetivo de esta reunión es garantizar que los miembros del proyecto examinen su experiencia en el proyecto para poder recoger las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Se evalúan el rendimiento del equipo de proyecto y del solicitante, y también se debaten ideas y recomendaciones de trabajo para después del proyecto.

8.2 Captura de lecciones aprendidas y recomendaciones para después del proyecto

La finalidad de tratar formalmente las lecciones aprendidas y las recomendaciones para después del proyecto es hacer posible que los equipos del proyecto y el global de la organización aprovechen la experiencia adquirida durante el proyecto. También es importante recabar ideas y recomendaciones para el trabajo posterior al proyecto relacionadas con el funcionamiento del producto o servicio que se ha entregado, como ampliaciones, mantenimiento e ideas para proyectos posteriores.

Nota: las oportunidades de mejora y las recomendaciones para después del proyecto deberían recogerse de algún modo en el momento en que surjan durante el proyecto. De no ser así, especialmente en grandes proyectos, dichas ideas podrían perderse para cuando el proyecto llegue a la fase de cierre.

La formalización de las lecciones aprendidas y las recomendaciones para después del proyecto tiene muchas ventajas. Cuando los miembros del equipo del proyecto comparten sus puntos de vista y proporcionan retroalimentación, se obtienen ideas útiles que el lado solicitante puede utilizar para gestionar las actividades posteriores al proyecto de manera más eficaz.

8.3 Informe de fin de proyecto

Tras la reunión de revisión de fin de proyecto, la experiencia global del proyecto se resume en un informe que recoge las mejores prácticas, las lecciones aprendidas, los escollos y las soluciones a los problemas. El informe debería utilizarse como base de conocimiento para futuros proyectos.

8.4 Cierre administrativo

El director de proyecto asegura de que todos los entregables del proyecto han sido aceptados por las partes interesadas y, con la ayuda de la oficina de apoyo al proyecto, de que toda la documentación y los registros del proyecto están actualizados, revisados, organizados y archivados de modo seguro. El equipo del proyecto se disuelve en este momento oficialmente y todos los recursos quedan liberados.

El proyecto se cierra oficialmente una vez hayan concluido todas las actividades de la fase de cierre y el director del proyecto haya aprobado el proyecto. El cierre formal del proyecto pone fin al «modo proyecto» y permite que dé comienzo el «modo operación».

Apéndice A: Aportaciones y Agradecimientos

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

1. Las siguientes personas proporcionaron liderazgo y patrocinio para las iniciativas PM² y Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORÁN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

1. 1. Autores de la Guía y Metodología PM²: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

2. 2. Además, las siguientes personas sirvieron como miembros del equipo del proyecto y contribuyeron a la evolución de la Metodología PM², proporcionaron textos, conceptos y conocimiento experto, llevaron a cabo revisiones y ayudaron a desarrollar la Metodología PM² y la Guía PM²:

ATIENZA FERNÁNDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana
CALAMITA Valter	MARTÍNEZ RODRÍGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	MERGUERIAN George
DEL CASTILLO SÁNCHEZ Manuel	MOIRA Anastasia
DELLAERA Giuseppe	PADRAO Ana
D'ELIA Sandro	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
OH Gavin	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
OLEKSY Henri	TURLEY Frank
KATSAGOUNOS Ilias	VAROTTO Anita
KIPS Bert	VOICU Denisa
KOENS Maarten	WILLIAMS Kory
KUMMER Laurent	

OPEN PM² MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTÍN FERNÁNDEZ Jesús	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Colaboradores de la traducción al Español.

ALCELAY LARRARTE Claudia (Lead)
MARTÍNEZ MONTES Germán
KOUROUNAKIS Nicos (Coordinator)

PAJARES GUTIÉRREZ Javier
DOMÍNGUEZ ORTEGA Juan Manuel
CRESPO GAMBADE Pablo

Producido por:

Comisión Europea
DIGIT.B4.002.Servicios de soporte a la gestión

VEKEMANS Tom	Jefe de Unidad
KUMLIN Magnus	Jefe de Unidad adjunto

Servicios de asesoramiento

CABRERO MORENO Daniel	Jefe de Sección
-----------------------	-----------------

Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²)

KOUROUNAKIS Nicos	Consultor Senior
BERGHMANS Marc	Consultor Senior
KIPS Bert	Consultor Senior
KUMMER Laurent	Consultor Senior
MICHELIOUDAKIS Elias	Consultor Senior
PALHOTO Tiago	Consultor Senior
CICARD Stéphanie	Diseño y producción
MICHOTTE Alexandra	Diseño y graficos

Apéndice B: Extensiones PM²

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 organizacional y las restricciones de interoperabilidad.

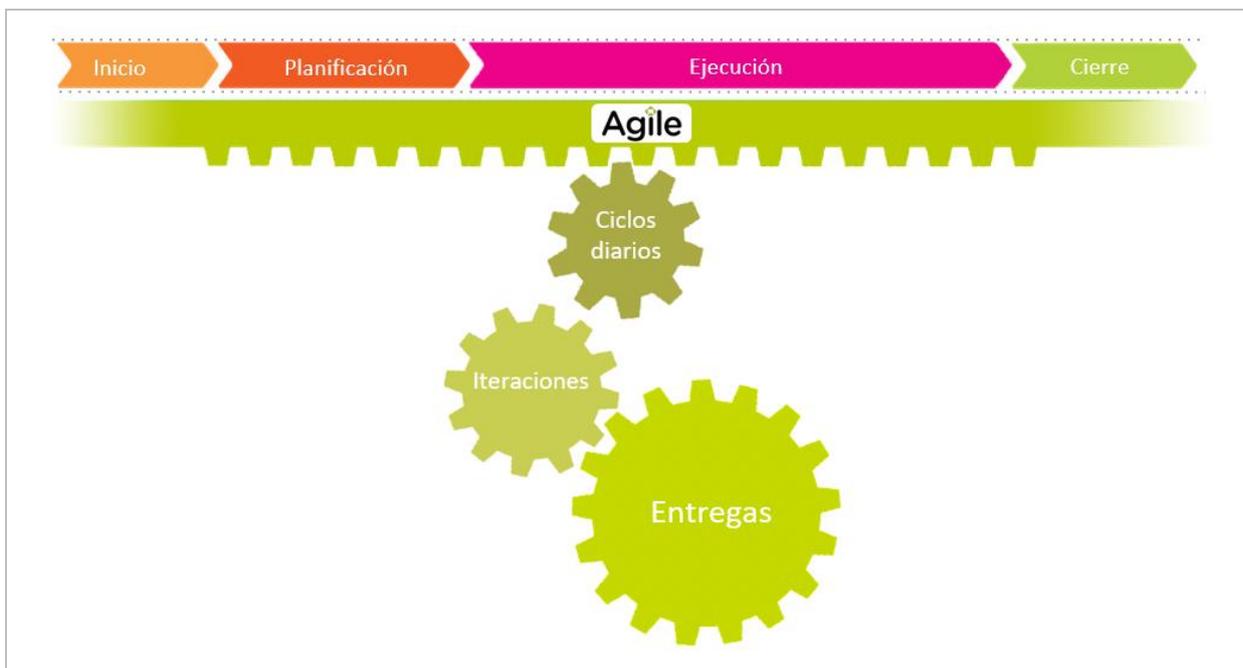


Figura. B.1: De las fases del proyecto a los ciclos diarios

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 ampliación a la gobernanza PM²).
- Integración con el ciclo de vida global del proyecto PM².
- Un conjunto de sugerencias de herramientas de gestión para PM² ágil (como extensión de los documentos de PM²).

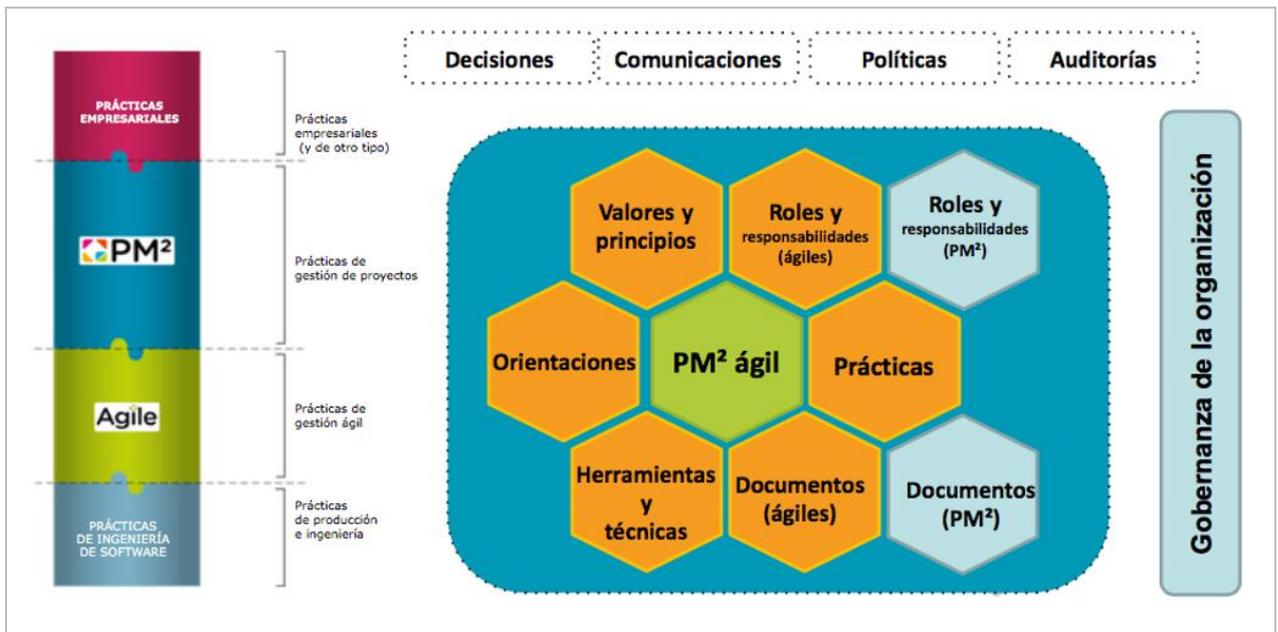


Figura B.2: Posicionamiento de PM² ágil en la organización

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 según PM² (es decir, entre las capas de dirección, gestión y operación).

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

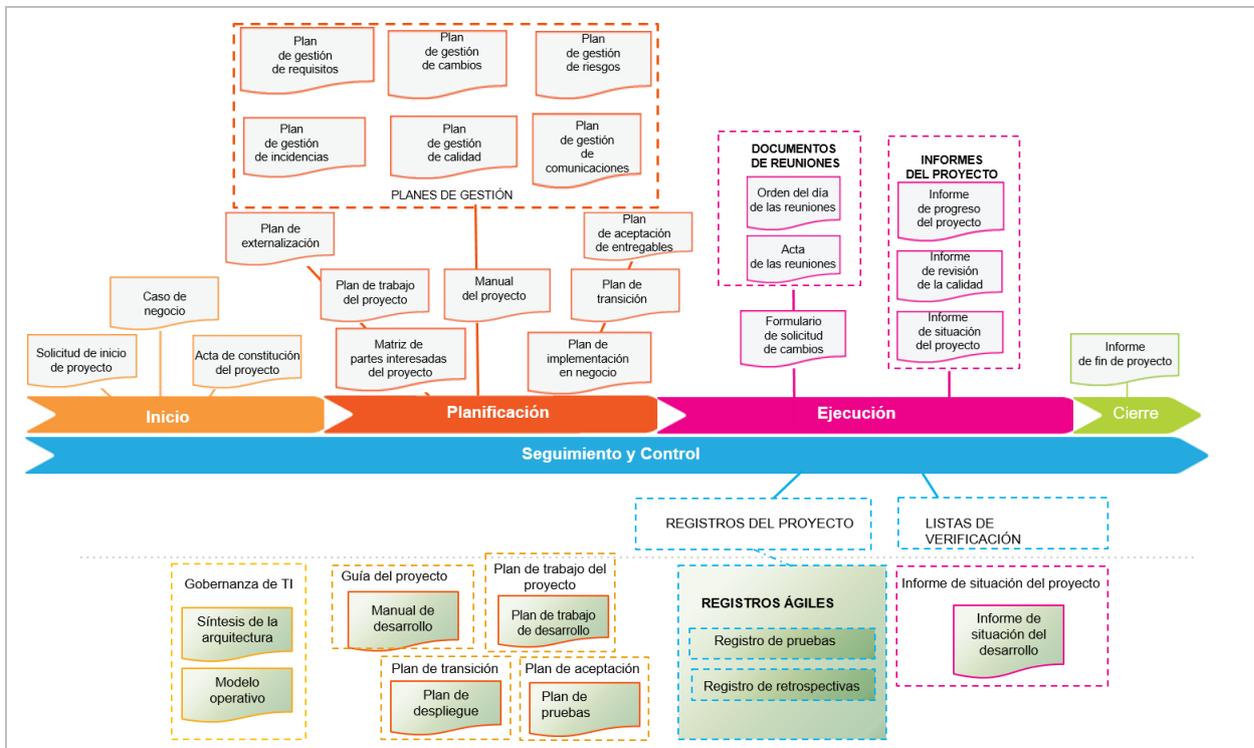


Figura B.3: Visión general de las herramientas PM² ágil

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 del 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 el nivel de gestión de carteras dentro de la organización.

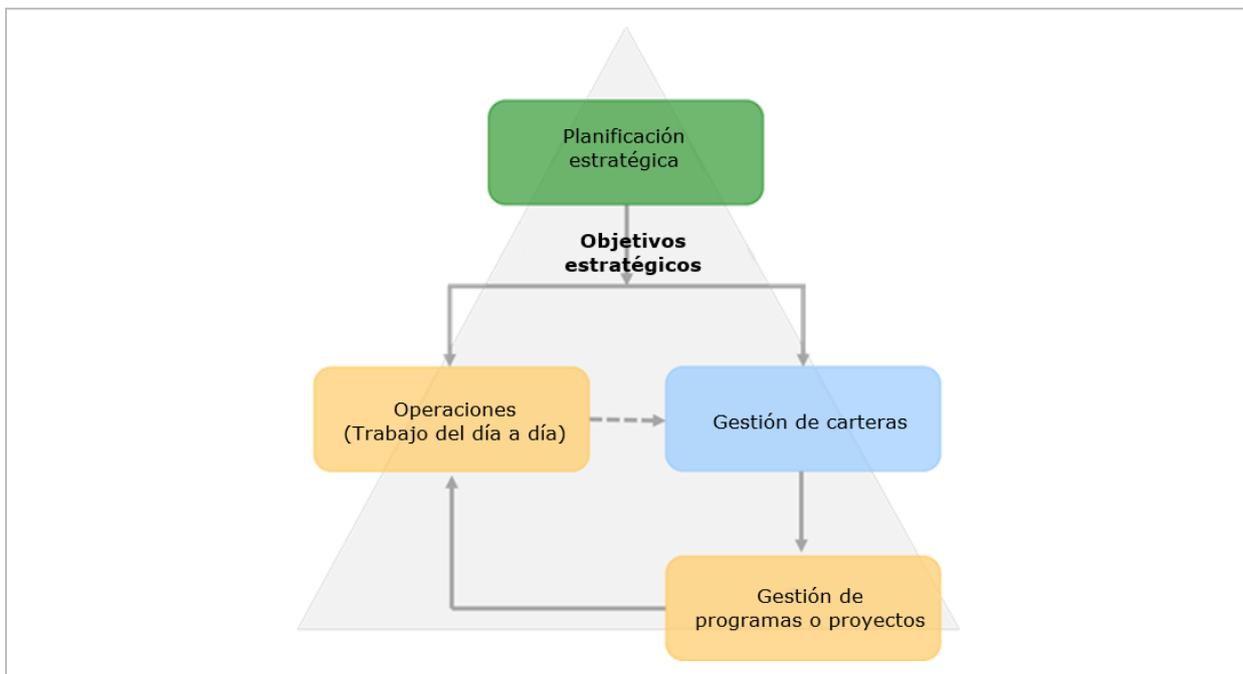


Fig B.4 Relaciones entre estrategia, proyecto, programa, cartera y operaciones

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 herramientas de gestión del programa.

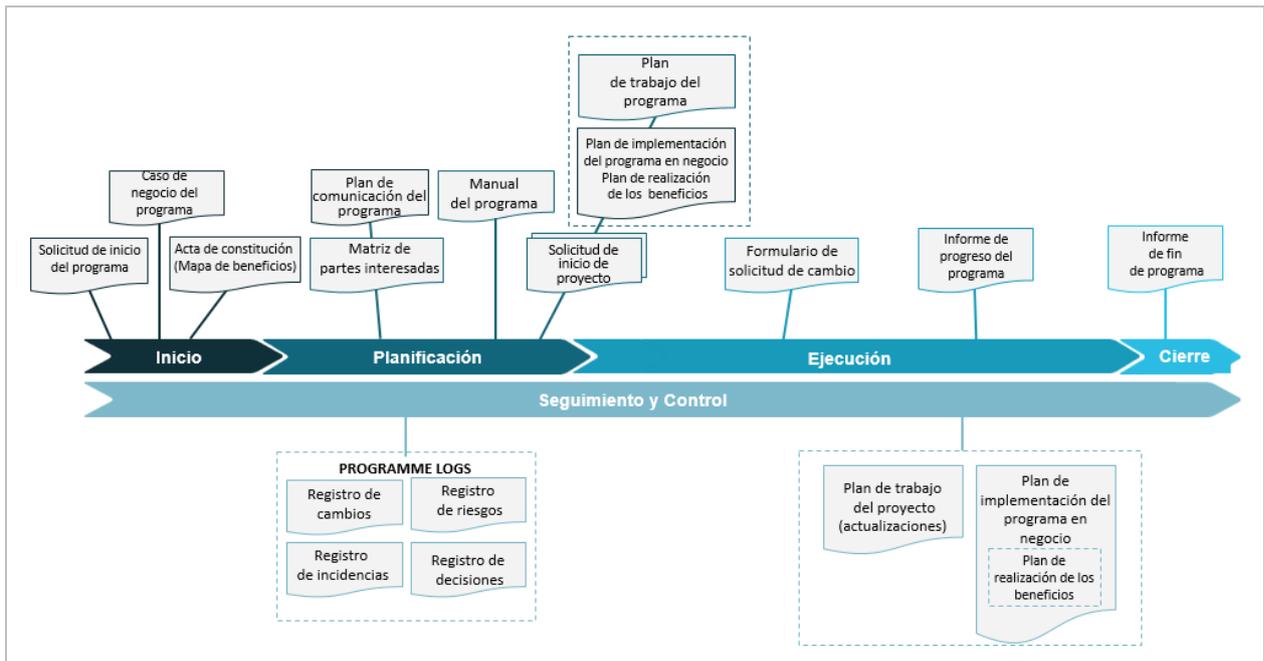


Fig B.5 Ciclo de vida del programa PM² y visión general de los documentos.

Fase de inicio

Se identifican en la solicitud de inicio del 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 del 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 del programa.

Fase de planificación

Las partes interesadas se analizan más a fondo en la matriz de partes interesadas del 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 del 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 del programa en el negocio, centrándose en la planificación de los cambios organizacionales necesarios y en el plan de realización de los beneficios.

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.

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.

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 la organización y de realización de beneficios a nivel de programa. Como resultado de las actividades de seguimiento y control, el plan de trabajo del programa de base y el plan de implementación en la organización del programa podrán actualizarse según sea necesario.

Organización del programa

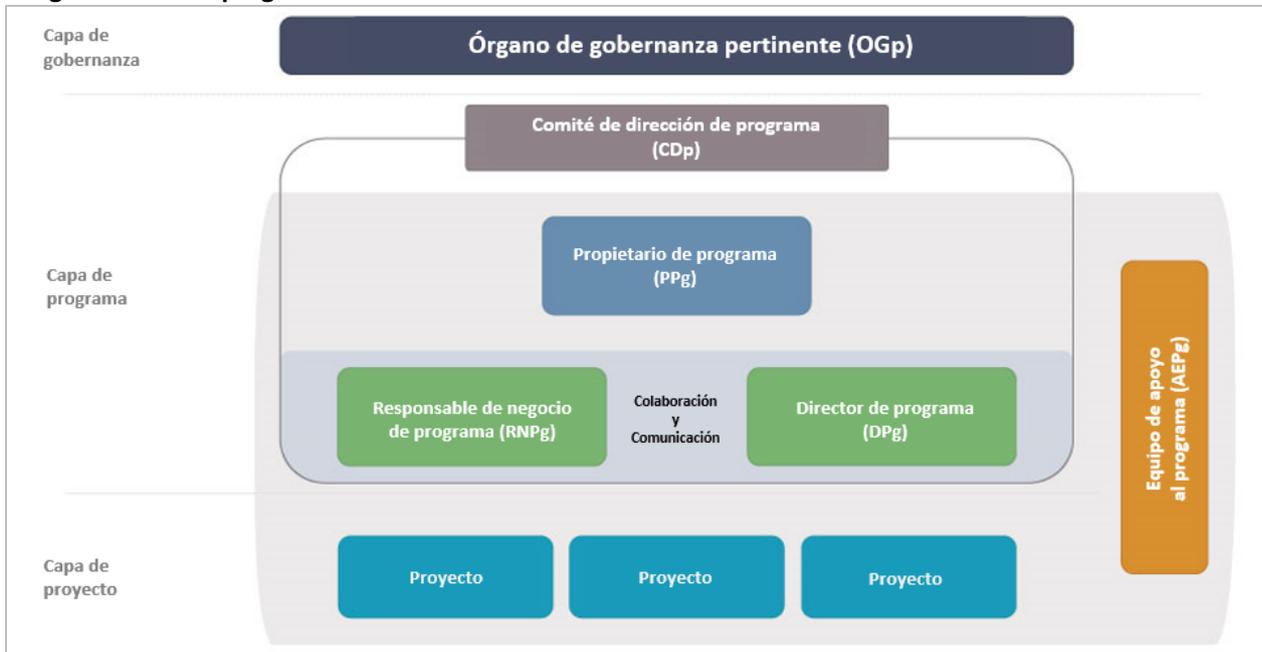


Fig B.6 La organización de programas según PM²

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.

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 los 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 organizacional de su trabajo.

El proceso de gestión de la cartera según 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.

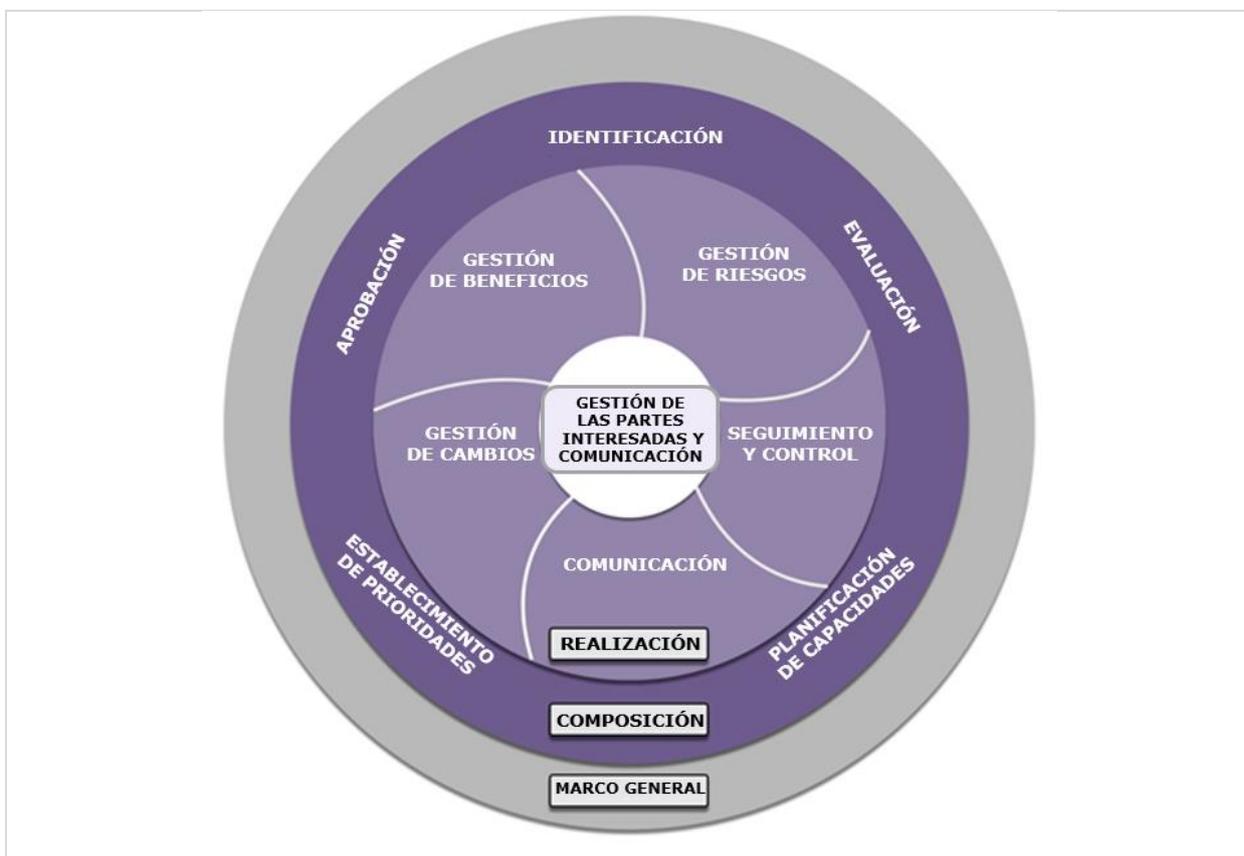


Figura B.7: Modelo de proceso de gestión de la cartera PM²

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 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.

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

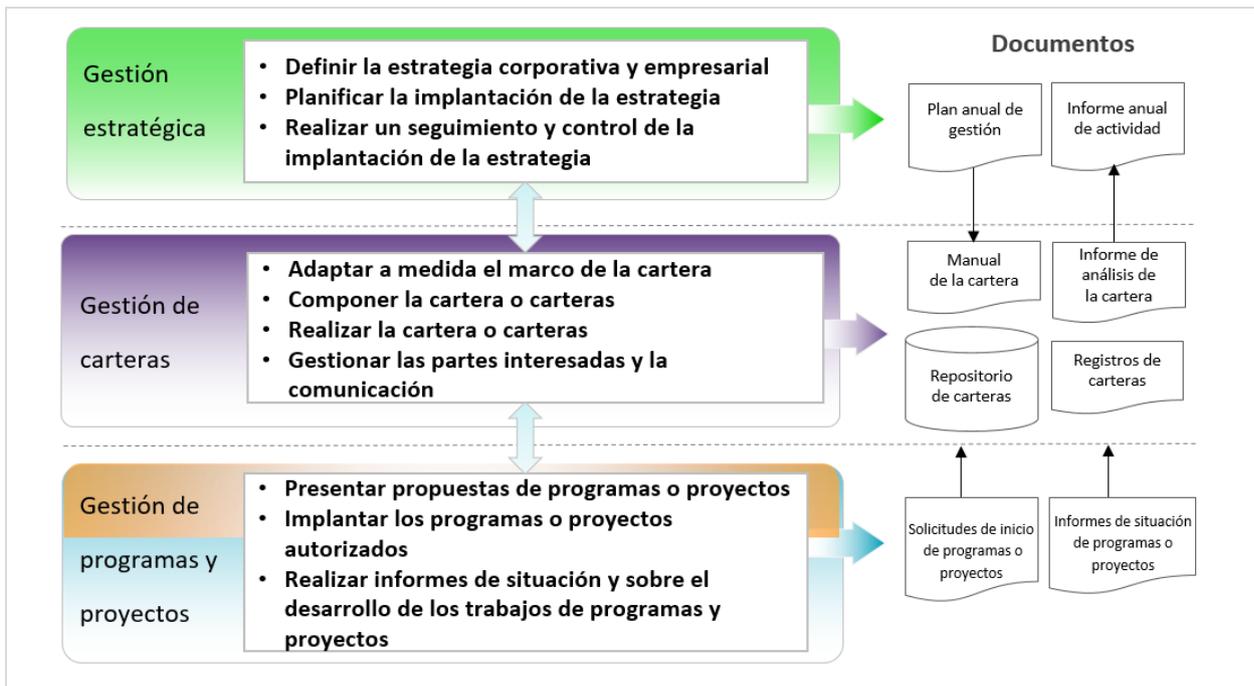


Figura B.8: Representación de alto nivel de las capas de gestión, actividades y documentos

A continuación se muestra la estructura de gobernanza de la gestión de la cartera según PM²:



Figura B.9 : Gobernanza de la cartera de proyectos PM²

Esta página queda voluntariamente en blanco

Apéndice C: Recursos adicionales

Matriz de asignación de responsabilidades PM²

Inicio	OPC	CDP	PP	RN	RU	PS	DP	ECP
Solicitud de inicio del proyecto	I	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.
Caso de negocio	I	C	A	R	C	S	S	n.d.
Acta de constitución del proyecto	I	C	A	S	C	S	R	C
Planificación	OPC	CDP	TP	DE	RU	PS	JP	ECP
Reunión inicial 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 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	OPC	CDP	PP	RN	RU	PS	DP	ECP
Reunión inicial 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	OPC	CDP	PP	RN	RU	PS	DP	ECP
Seguimiento del rendimiento del proyecto	I	I	A	C	C	I	R	C
Control del calendario	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 los problemas 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 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	OPC	CDP	PP	RN	RU	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

RASCI: [Responsible (Encargado), Accountable (Responsable), Supports (Soporte), Consulted (Consultado), Informed (Informado)]

OPC (órgano pertinente de control)

CDP (comité de dirección del proyecto)

PP (propietario del proyecto)

RN (responsable de negocio)

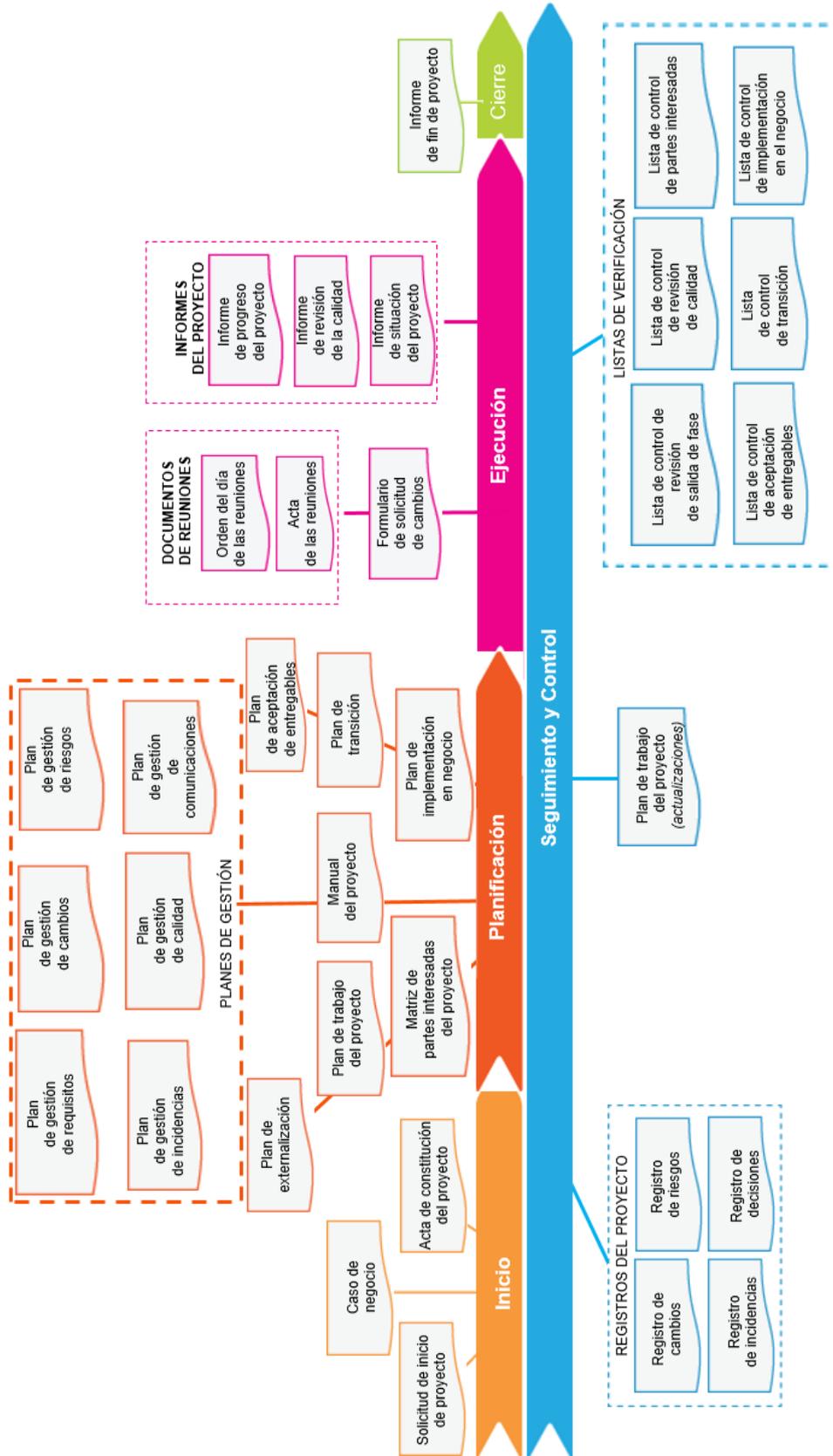
RU (representantes de los usuarios)

PS (proveedor de soluciones)

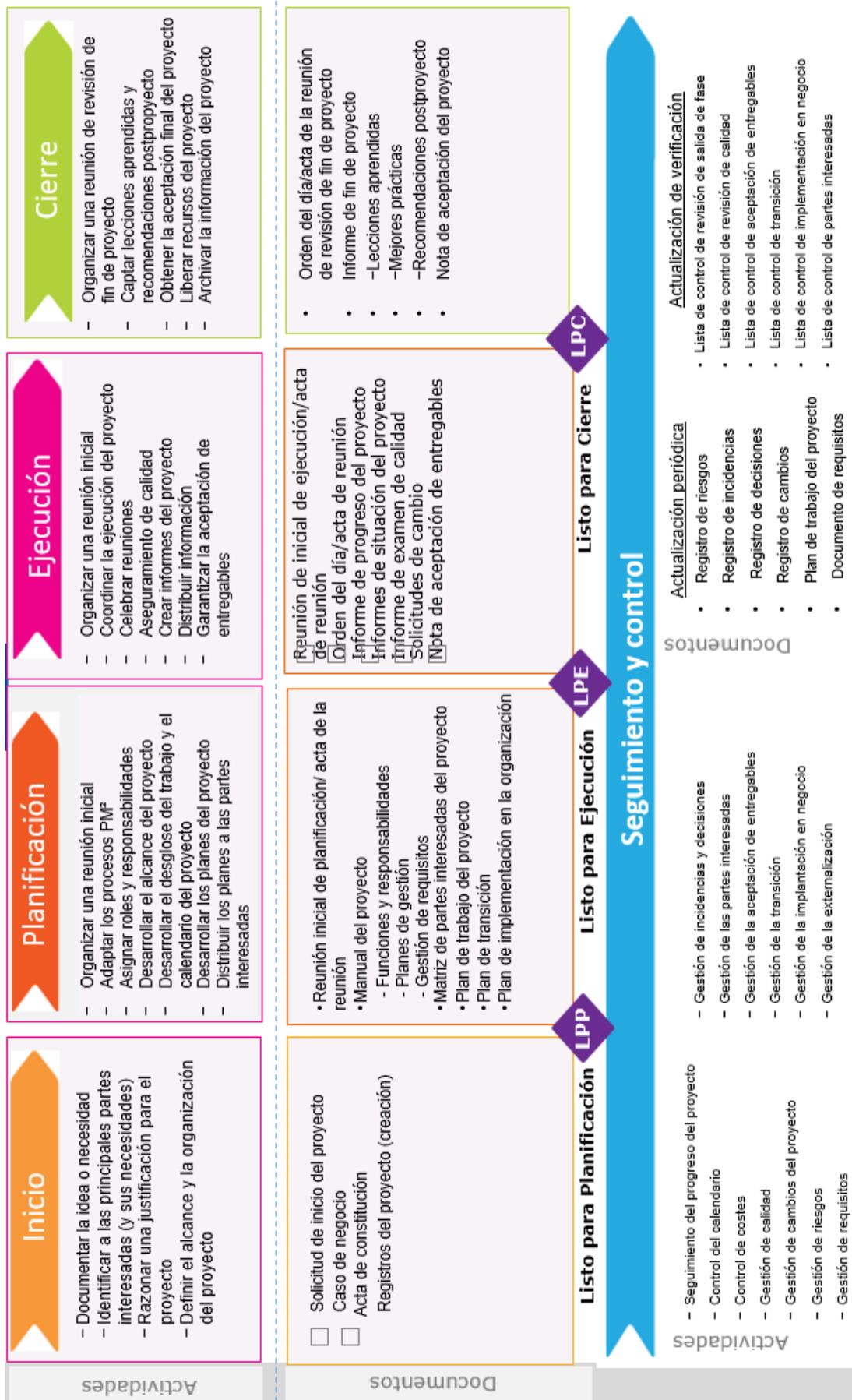
DP (director de proyecto)

ECP (equipo central del proyecto)

Herramientas PM2



Síntesis de actividades y documentos de PM2



Plantillas PM² disponibles

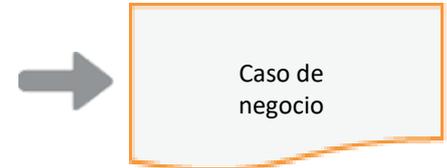
	Plantilla	RASCI: R
Inicio		
Solicitud de inicio del proyecto	☐	RN
Caso de negocio	☐	RN
Acta de constitución del proyecto	☐	DP
Planificación		
Guía del proyecto	☐	DP
Matriz de partes interesadas del proyecto	☐	DP
Plan de trabajo del proyecto	☐	DP
Plan de externalización	☐	DP
Plan de aceptación de entregables	☐	DP
Plan de transición	☐	DP
Plan de implantación de negocio	☐	RN
Planes de gestión		
Plan de gestión de requisitos	☐	DP
Plan de gestión de cambios	☐	DP
Plan de gestión de riesgos	☐	DP
Plan de gestión de incidencias	☐	DP
Plan de gestión de calidad	☐	DP
Plan de gestión de comunicaciones	☐	DP
Ejecución		
Orden del día de la reunión inicial	☐	DP
Acta de la reunión	☐	DP
Informe de situación del contratista	-	
Informes personalizados o ad hoc	-	
Nota de aceptación de entregables	-	
Seguimiento y control		
Informe de situación del proyecto	☐	DP
Informe de progreso del proyecto	☐	DP
Contratos firmados	-	PS
Pedido de compra firmado		PS
Ficha de control firmada	-	DP
Documento de requisitos	-	DP
Formulario de solicitud de cambios	☐	DP
Registro de cambios	☐	DP
Registro de riesgos	☐	DP
Registro de incidencias	☐	DP
Registro de decisiones	☐	DP
Informes de auditoría	-	
Informe de revisión de calidad	-	
Lista de control de revisión de calidad	☐	DP
Lista de control de revisión de salida de fase	☐	DP
Lista de control de aceptación de entregables	☐	DP
Lista de control de implementación en negocio	☐	RN
Lista de control de transición	☐	DP
Cierre		
Reunión de revisión de fin de proyecto	☐	DP
Informe de fin de proyecto	☐	DP

Primeros pasos en la PM²: sugerencias de inicio rápido

El propósito de esta guía de inicio rápido es ayudarle a comenzar a aplicar PM². Obviamente, usted querrá comenzar aprendiendo más sobre la metodología PM² y revisar el material PM² disponible. Tenga en cuenta, sin embargo, que no tiene que convertirse en un experto para empezar a aplicar los conceptos básicos de PM² en sus proyectos. Todo lo que necesita es una breve introducción a la metodología PM², para continuar con los seis pasos de “Inicio Rápido”:

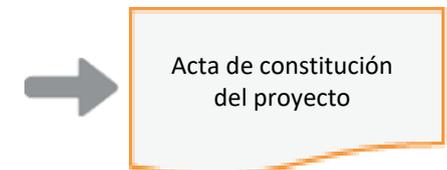
1. Definir la gobernanza del proyecto y crear un caso de negocio

- Definir el comité de dirección del proyecto
- Establecer la justificación del proyecto, capturar los requisitos del negocio y establecer las restricciones presupuestarias.



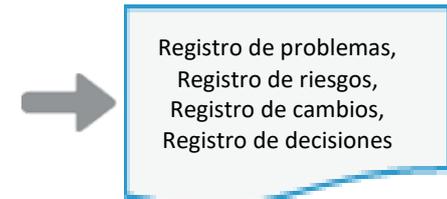
2. Identificar a las partes interesadas y crear el acta de constitución del proyecto.

- Definir el alcance del proyecto.
- Identificar a las partes interesadas que deban 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.



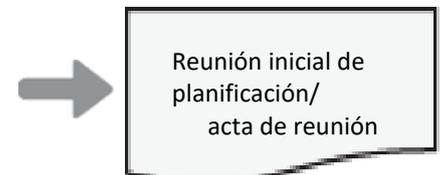
3. Crear los registros del proyecto

- Crear el registro de riesgos, el registro de problemas, el registro de decisiones y el registro de cambios.
- Estos registros se utilizarán para documentar la gestión de riesgos, problemas y cambios del proyecto



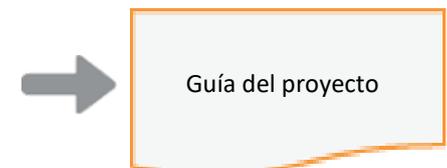
4. Comenzar la planificación del proyecto con una reunión

- Invitar a las personas necesarias a la reunión 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 la 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 del trabajo).
- Calcular el esfuerzo y coste de cada parte de trabajo.
- Establecer con detalle las necesidades presupuestarias y de recursos.
- Crear la programación del proyecto (identificar dependencias, asignar recursos y fechas).



Esta página queda voluntariamente en blanco

Apéndice D: Ética y Conducta

Código de Conducta Profesional de PM²

Muchas organizaciones disponen de un código ético y de conducta que sus miembros son obligados a respetar. El propósito es ayudar a las personas a moverse entre las complejidades de la realidad profesional y les recuerda qué actitudes y comportamientos están alineados con un comúnmente aceptado conjunto de valores profesionales.

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

- **INDEPENDENCIA.** La conducta de las personas que participan en el proyecto y la toma de decisiones deberían 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, por ejemplo, de la presión política.
- **IMPARCIALIDAD.** Las personas que participan en el proyecto deberán ser justas en cualquier decisión que estén llamadas a tomar.
- **OBJETIVIDAD.** Cualesquiera conclusiones tomadas por las personas que participan en el proyecto como parte del trabajo del proyecto deberá ser proporcionada y basada 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 y las implicaciones de las acciones potenciales, mostrando un grado de moderación y un sentido de la proporción y del decoro.
- **RESPONSABILIDAD:** que consiste en llevar a cabo 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**, lo que significa adherirse sistemáticamente a los principios éticos y tomar decisiones acertadas 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 RESPONSABILIDAD:** actúa de acuerdo con la ley y hazte responsable de las decisiones y actos.
- **JUSTICIA:** la justicia es nuestra obligación de tomar decisiones de manera imparcial y objetiva, libre de intereses personales, prejuicios y favoritismo.
- **NO DISCRIMINACIÓN y TRATAMIENTO IGUALITARIO:** respeta el principio de no discriminación y, en particular, garantiza la igualdad de trato de las personas con independencia de su nacionalidad, género, origen racial o étnico, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.
- **PROPORCIONALIDAD y CONSISTENCIA:** asegúrate de que las medidas adoptadas sean proporcionales al objetivo perseguido y sé coherente en tu comportamiento.
- **RESPETO y LIDERAZGO:** ejerce el poder de tu cargo con responsabilidad y promueve los principios éticos y la conducta profesional mediante el liderazgo y el ejemplo.
- **HONESTIDAD y FRANQUEZA:** declara cualquier interés privado y expón abiertamente las razones de cualquier decisión.
- **TRABAJO EN EQUIPO y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** trabaja en equipo para lograr objetivos comunes encontrando soluciones a través de un mejor entendimiento mutuo.
- **CORTESÍA y COMUNICACIÓN CLARA:** involucra a los colegas mostrando respeto y fomenta la eficiencia mediante la claridad de las instrucciones.

Virtudes personales y profesionales

Una virtud es una fuerza (o excelencia) de la persona que la posee y se expresa como el saludable punto medio entre los extremos de exceso y deficiencia. El significado no es universal, sino subjetivo, y como tal varía de un individuo a otro y sus respectivas circunstancias y debe determinarse por el buen juicio. La práctica de las virtudes morales es el control adecuado de la propia disposición y de las acciones, con el propósito de ayudarnos a descubrir los principios correctos de conducta, para saber lo que debemos hacer en un momento dado como un medio hacia el logro de una meta más alta e inclusiva.

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 deficiencia en nuestro juicio (por ejemplo, debido a factores emocionales o experiencias pasadas), podemos considerar como verdadero algo que no lo es y viceversa (por ejemplo, considerar un acto como justo cuando es injusto).

Es a través del entendimiento intuitivo que la mente capta los principios de conducta que pueden señalar el camino hacia el éxito y la felicidad. La virtud de la **perspicacia** se refiere a nuestra capacidad de percibir las cosas correctamente, de examinar las circunstancias con precisión, comprender las relaciones entre las cosas, analizar y sintetizar. Determina nuestra capacidad de aprender lo que es correcto hacer y lo que no, 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 productivo punto intermedio entre la cobardía (una deficiencia) y la audacia o la intrepidez (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 que es valiente actúa y soporta todo lo que es lógicamente necesario para alcanzar una meta digna. El valor (que siempre implica un riesgo) es un medio necesario para el desarrollo de las propias capacidades.

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

La **honestidad** se refiere a nuestra 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 auto-desprecio (deficiencia) y jactancia (exceso).

La virtud de la **justicia** se refiere a nuestra disposición para actuar de tal manera que permita que el beneficio y el daño a las personas sean distribuidos equitativamente entre 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 que una persona sea verdaderamente justa todas las 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 (por ejemplo, el tiempo, el dinero, el conocimiento, la información y otros activos). Se define en el punto medio de trabajar entre la tacañería (deficiencia) y la despilfarro (exceso). Por ejemplo, el conocimiento debe compartirse con la persona adecuada, en el momento adecuado, en la cantidad correcta y de la manera correcta, para que pueda ser utilizado productivamente. Por lo tanto, al cumplir con las necesidades de los demás, el nivel de generosidad de cada uno debe ser gestionado no sólo por su capacidad de dar sino también si esta cantidad de donaciones estará en armonía con los intereses a largo plazo de aquellos a quienes se sirve. Uno debería seguir la guía de la razón, ya que la generosidad es algo que necesita ser ejercitado con sabiduría para promover el propio bien y el de los demás.

La virtud de la **amabilidad** se refiere a la gestión de nuestra amabilidad en nuestras interacciones con los demás. Se define en el punto medio entre rudeza (deficiencia) y servilismo (exceso). Una persona grosera disfruta con el conflicto, sin tener en cuenta si desagrada o avergüenza a los demás, mientras que un persona sumisa demuestra servidumbre y está mayormente interesada en ser simpática a los demás, evitando conflictos incluso con un alto coste personal.

La virtud del **humor** se describe entre la tosquedad y la bufonería. A la persona tosca no le gusta el humor, incluso puede molestarle o enfadarle innecesariamente. Por otro lado, el bufón es alguien que disfruta del humor en exceso, lo expresa de una manera improductiva, con un tiempo o frecuencia inapropiados, posiblemente causando molestias a otros.

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

La virtud de la **templanza** se refiere a la gestión de nuestros deseos y se encuentra entre la insensibilidad e intemperancia. Una persona templada es aquella que desea moderada y razonablemente todos esos placeres que promueven la salud y el bienestar.

La virtud de la **magnificencia** se define entre la mezquindad y la vulgaridad. La mezquindad prevalece cuando alguien contribuye a una causa con una disposición miserable. Por el contrario, la vulgaridad se muestra cuando alguien contribuye excesivamente, mucho más de lo que se requiere o se espera.

La virtud de la **magnanimidad** se define como el punto medio entre la mansedumbre y la vanidad. Una persona mansa cree que no merece grandes honores cuando en realidad los merece, mientras que una persona vanidosa cree que merece grandes honores cuando en realidad no los merece. Los magnánimos (magnum=grande) consideran que merecen los mayores bienes (riqueza, influencia, prestigio, distinciones, etc.) cuando en realidad los merecen.

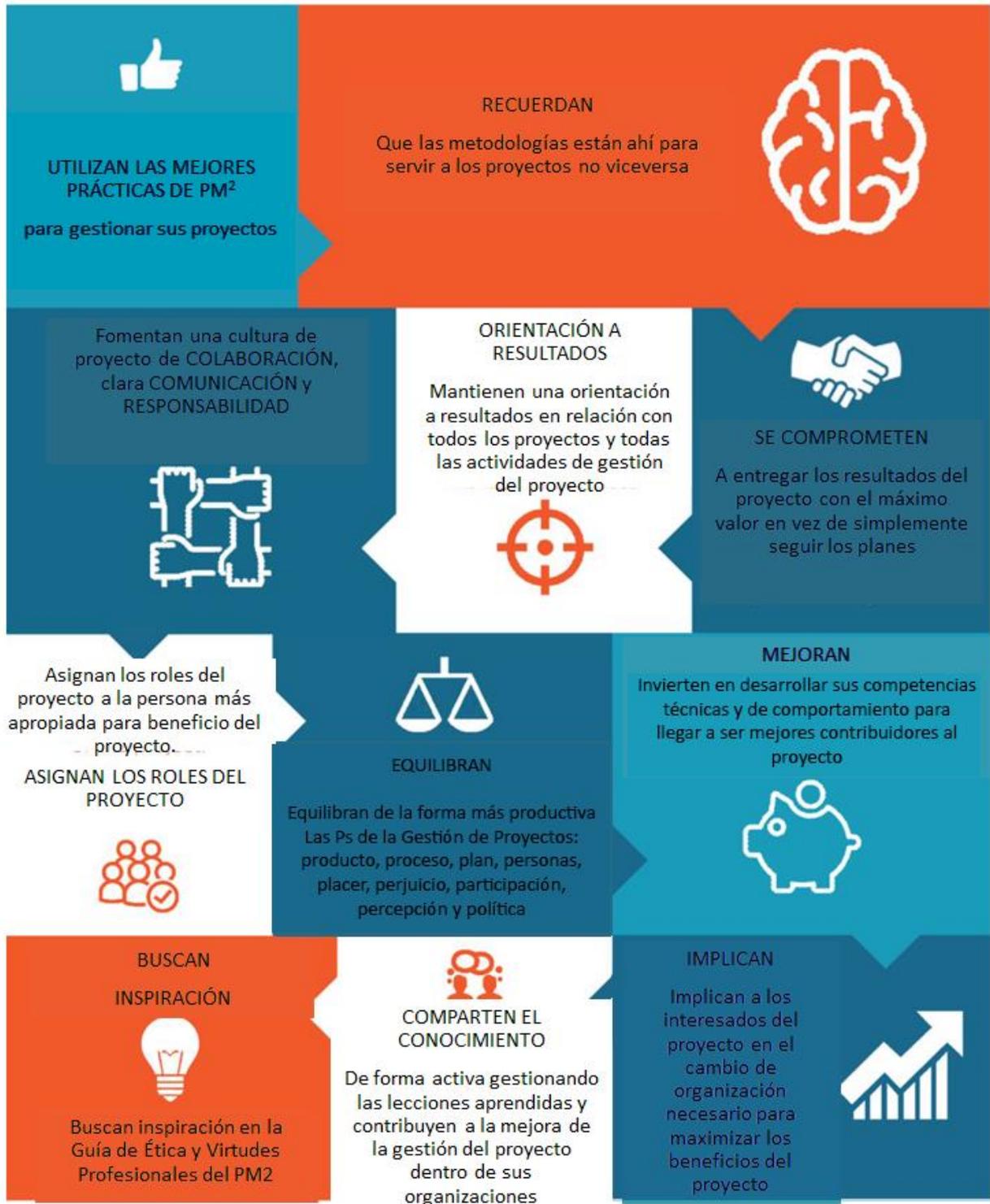
La siguiente tabla muestra la relación de las virtudes antes mencionadas con las distintas competencias de comportamiento.

Competencias	Virtudes Clave
Liderazgo	Todas
Relaciones y compromiso	Juicio, Amabilidad, Generosidad, Honestidad, Honor
Auto-reflexión y auto-control management	Coraje, Juicio, Prudencia, Templanza, Calma
Cambio y transformación	Juicio, Prudencia, Coraje
Comunicación personal	Justicia, Amabilidad, Generosidad, Honestidad, Humor
Emprendimiento	Coraje, Prudencia, Generosidad, Perspicacia
Orientación a resultados	Prudencia, Juicio, Templanza, Honor
Trabajo en equipo	Generosidad, Humor, Justicia, Amabilidad,
Negociación	Prudencia, Juicio, Coraje, Justicia, Magnificencia
Gestión de conflictos y crisis	Todas
Integridad personal e credibilidad	Prudencia, Coraje, Honor, Justicia, Honestidad
Gestión de cultura y valores	Justicia, Juicio, Prudencia, Coraje

Aunque todas las virtudes afectan a todas las competencias, las virtudes de juicio, prudencia y perspicacia se consideran comparativamente más importantes para las competencias relacionadas con los puntos de vista, mientras que las virtudes éticas se consideran comparativamente más importantes para las competencias personales.

El poster de la Filosofía PM²

Filosofía PM² para equipos de proyectos que usan PM²





Centre of Excellence in PM²



Español



Metodología de Gestión de Proyectos PM²

Síntesis

