Curso

Introducción a la Administracion de Proyectos

Tema 5

Procesos del área de Integración

INICIAR	PLANEAR	EJECUTAR	CONTROL	CERRAR
Desarrollar el Acta de Proyecto	Desarrollar el Plan de Proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Monitorear y controlar trabajo del proyecto Realizar control integrado de cambios	Cerrar el proyecto

1. Desarrollar el Acta de Proyecto

¿Dónde nace un proyecto?

Necesidad de la Organización

Producto nuevo

Resolver un problema

Cumplir una regulación

¿Cómo se autoriza formalmente un proyecto?

Con el Acta de Proyecto

El Acta de Proyecto

Autoriza formalmente un proyecto o una fase.

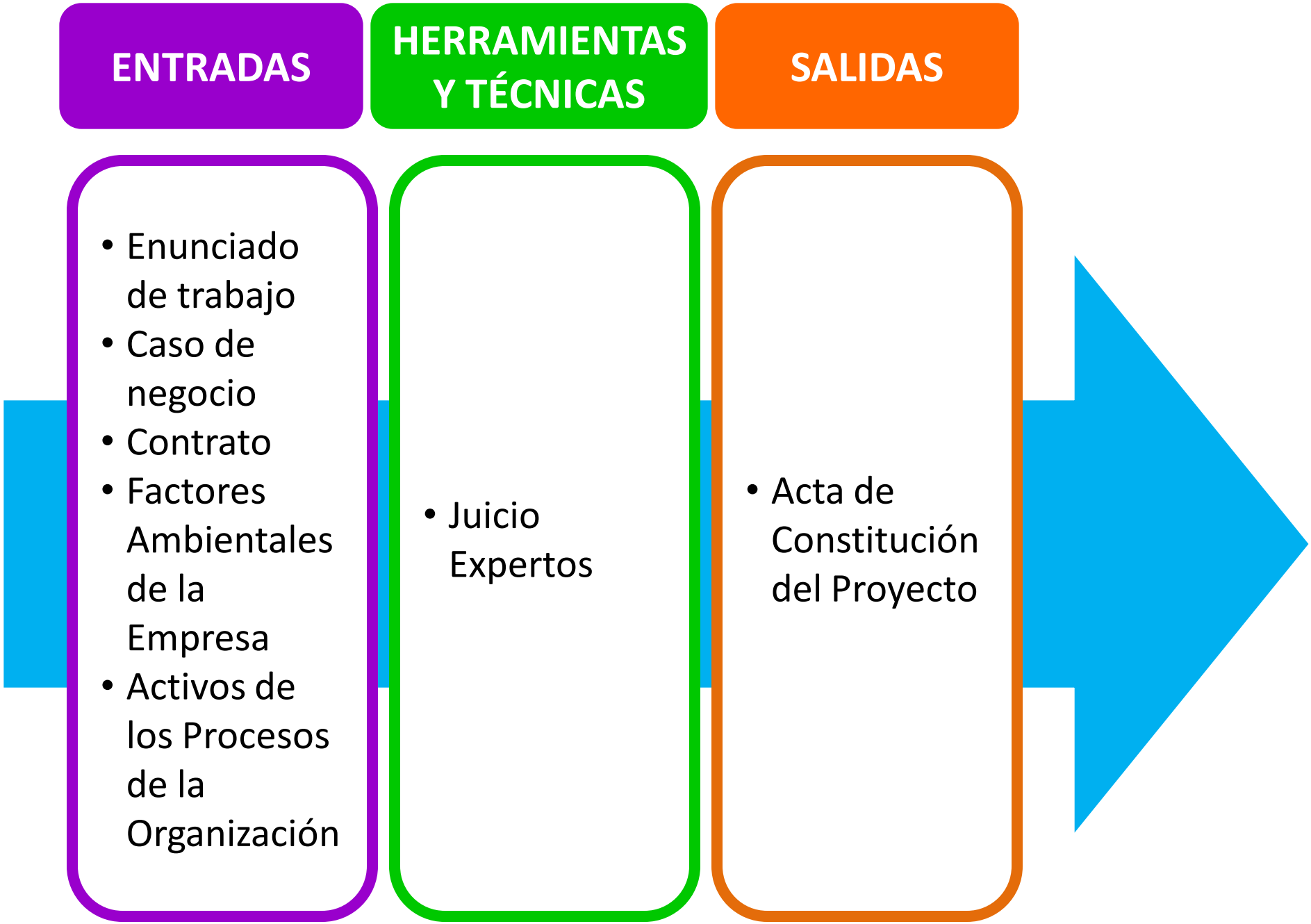
Documenta los requisitos iniciales para satisfacer necesidades y **expectativas** de los interesados.

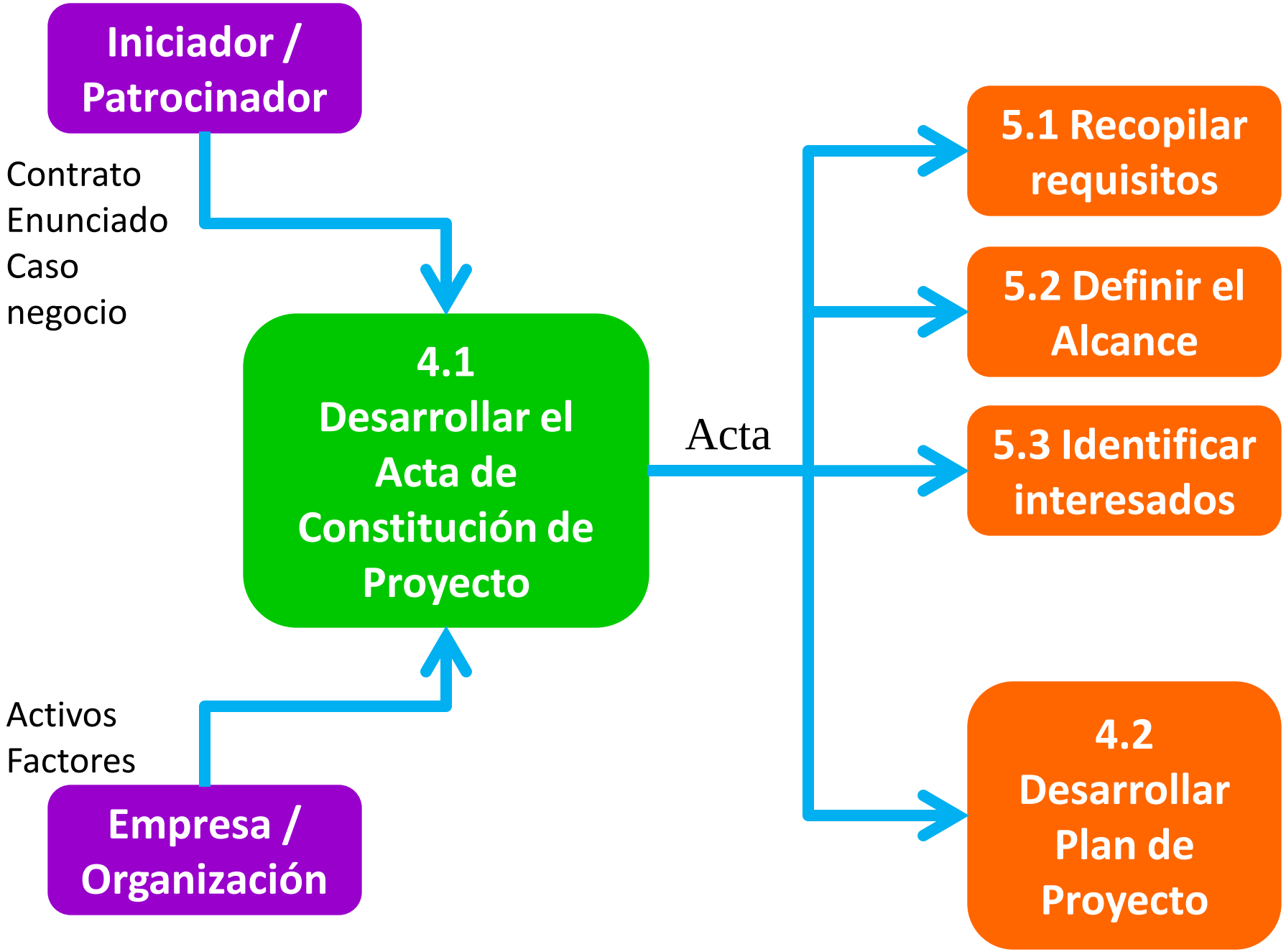
Establece una relación de Cooperación entre la organización ejecutante y la solicitante

Autorización formal de la organización para uso de recursos.

Asigna al Gerente.

Desarrollar el Acta de Proyecto


ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Enunciado de trabajo
• Caso de negocio
• Contrato
• Factores Ambientales de la Empresa
• Activos de los Procesos de la Organización
• Juicio Expertos
• Acta de Constitución del Proyecto


Iniciador / Patrocinador
Contrato
Enunciado
Caso
negocio
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución de Proyecto
Acta
5.1 Recopilar requisitos
5.2 Definir el Alcance
5.3 Identificar interesados
4.2 Desarrollar Plan de Proyecto
Activos
Factores
Empresa / Organización

Entradas

Enunciado de trabajo

- Descripción del producto o servicio por el patrocinar (interno) o documentación del cliente (externo)
- Necesidad comercial
- Alcance del producto
- Plan estratégico

Caso de Negocio

- Si vale o no la pena realizar el proyecto
- Factibilidad
- Costo – beneficio
- Se relaciona con el tema ¿dónde nace el proyecto?

Contrato con el cliente

Factores Ambientales

- **Mercado**
- **Normas**
- **Regulaciones**
- **Infraestructura**

Activos de la empresa

- Procesos políticas de la empresa
- Plantillas
- Información de empresa
- Lecciones aprendidas

Técnicas y Herramientas

Juicio Experto

- Unidades en la organización
- Consultores, expertos
- Interesados, patrocinador
- Asociaciones profesionales
- Grupos de interés
- PMO

Salidas

El Acta de Proyecto

Propósito o Justificación del Proyecto

Objetivos y criterios de éxito

Requisitos de alto nivel

Descripción de alto nivel del proyecto

Indica responsable de aprobar el proyecto (éxito)
Patrocinador
Aprobación del acta

Riesgos alto nivel

Hitos alto nivel

Costos alto nivel

Ejemplo de Acta de Constitución del Proyecto

Proyecto	
Oportunidad de Negocio	
Justificación del Proyecto	
Objetivos del Proyecto	
Descripción del Proyecto	
Requerimientos	
Descripción del Producto/Servicio	
Límites del Proyecto	
Alcance del Proyecto (tiempo-costo)	
Entregables	
Antecedentes	
Impacto en el Organigrama de la Organización	
Gerente del Proyecto (PM)	
Usuarios Clave (Key Users)	

2. El Plan de Proyecto

- Desarrollar el Acta de Proyecto
- **Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto**
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Supervisar y controlar el trabajo de proyecto
- Controlar e integrar cambios
- Cerrar el proyecto

¿En qué consiste este proceso?

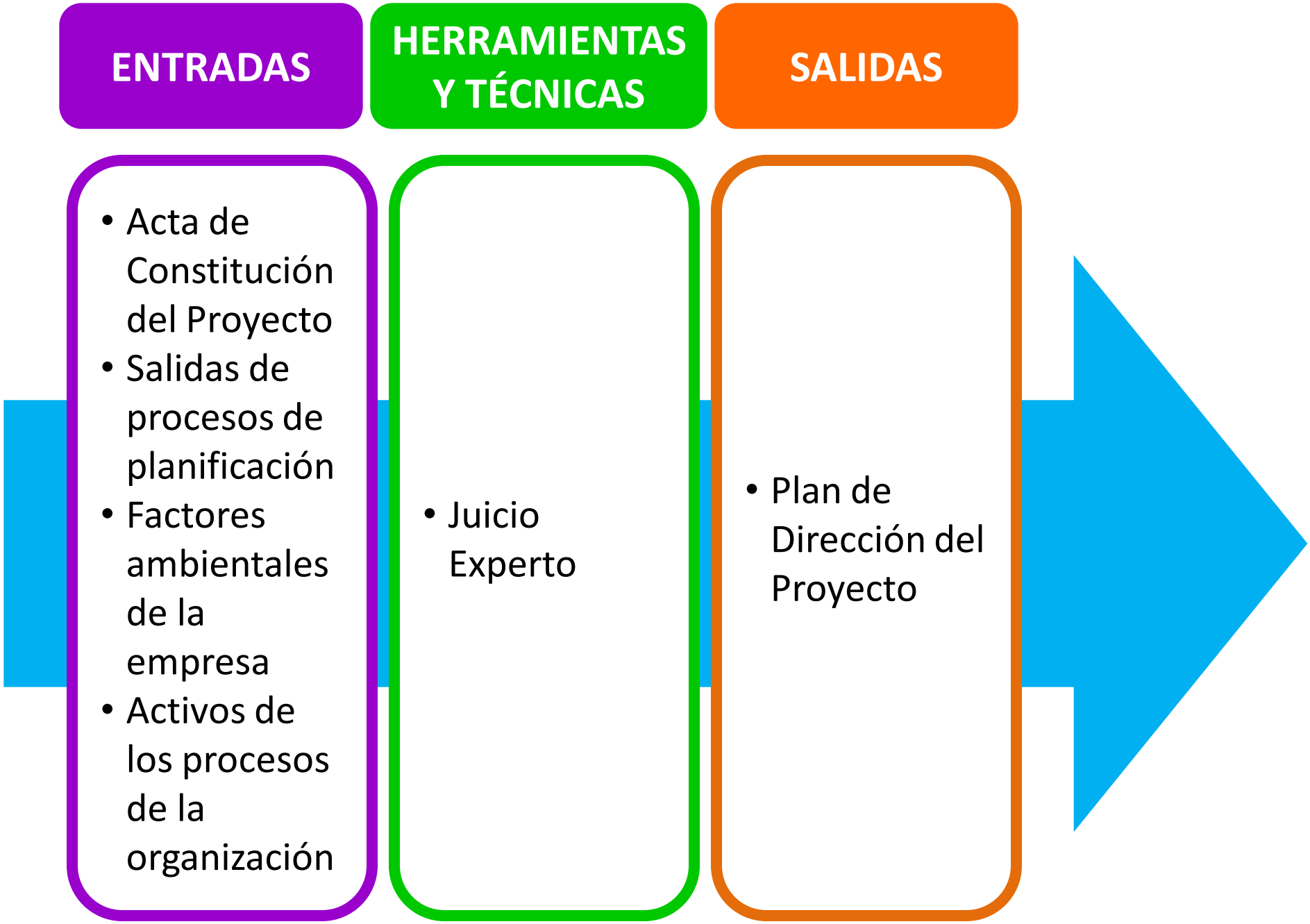
Dirigir
Preparar
Integrar
Coordinar

¿Qué define este proceso?

Ejecución
Monitoreo
Control
Cierre

¿Cuál debe ser el resultado final del proceso?

- Un plan para dirigir el proyecto
- Elaborado y actualizado gradualmente
- Controlado y aprobado mediante un control integral de cambios

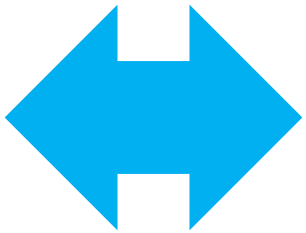

ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Acta de Constitución del Proyecto
• Salidas de procesos de planificación
• Factores ambientales de la empresa
• Activos de los procesos de la organización
• Juicio Experto
• Plan de Dirección del Proyecto

4. INTEGRACIÓN
5. ALCANCE
6. TIEMPO
7. COSTOS
8. CALIDAD
9. RECURSOS
10. COMUNIC.
11. RIESGOS
12. ADQUISIC.
4.2
Desarrollar Plan para Dirección de Proyecto

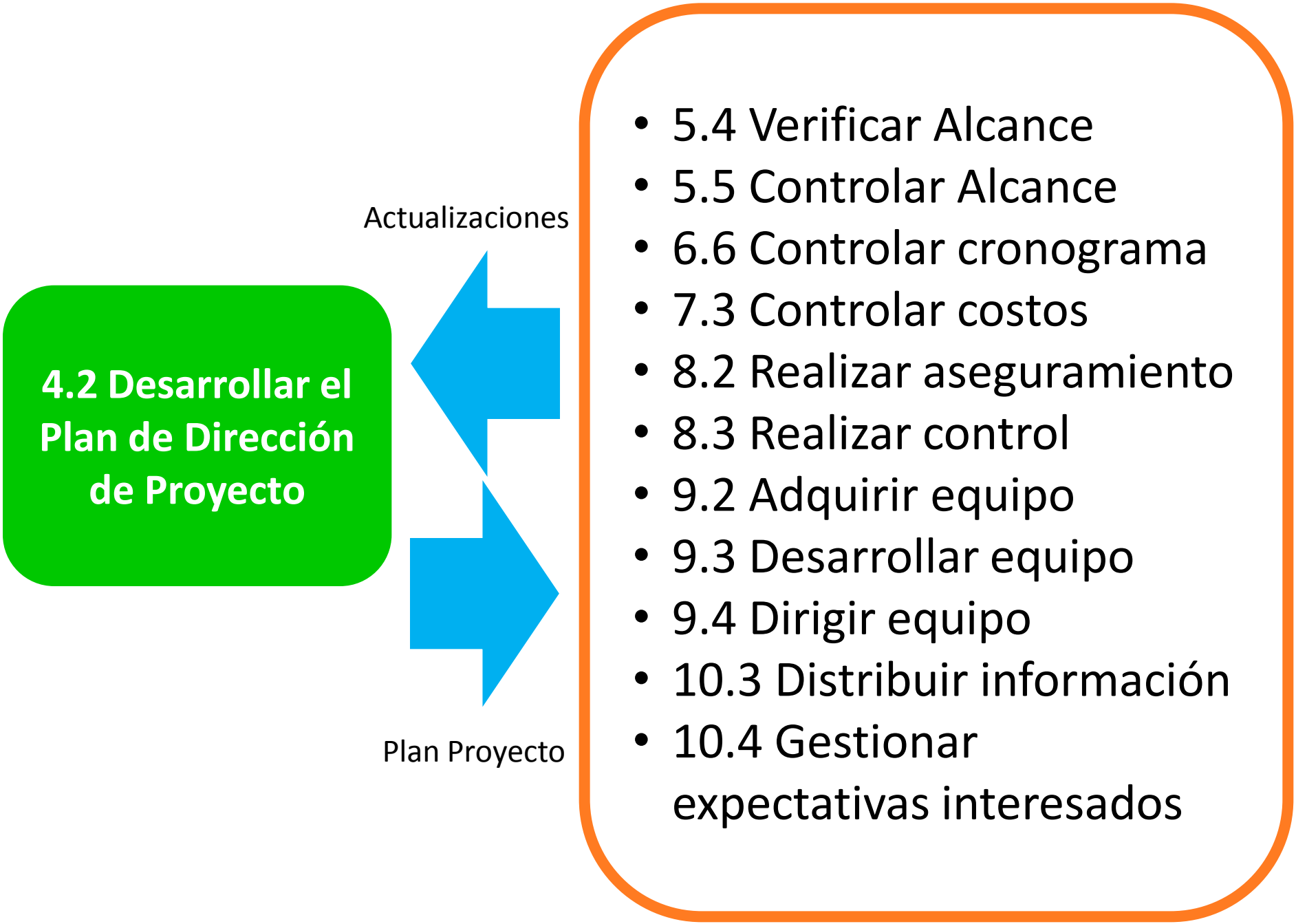
4.2 Desarrollar el Plan de Dirección de Proyecto
4.3 Dirigir y gestionar la ejecución
4.4 Monitorear y controlar el trabajo
4.5 Realizar control integrado de cambios
4.6 Cerrar el proyecto o fase

4.2 Desarrollar el Plan de Dirección de Proyecto

Actualizaciones



- **10.5 Informar desempeño**
- **11.6 Monitorear y controlar riesgos**
- **12.2 Efectuar adquisiciones**
- **12.3 Administrar adquisiciones**
- **12.4 Cerrar adquisiciones**


Actualizaciones
4.2 Desarrollar el Plan de Dirección de Proyecto
Plan Proyecto
• 5.4 Verificar Alcance
• 5.5 Controlar Alcance
• 6.6 Controlar cronograma
• 7.3 Controlar costos
• 8.2 Realizar aseguramiento
• 8.3 Realizar control
• 9.2 Adquirir equipo
• 9.3 Desarrollar equipo
• 9.4 Dirigir equipo
• 10.3 Distribuir información
• 10.4 Gestionar expectativas interesados

Entradas

El Acta de Proyecto

Procesos de Planificación

Factores Ambientales

Factores Ambientales

- Normas gobierno e industria
- Sistemas información para AP

Factores Ambientales

- Estructura y cultura
- Infraestructura
- Administración de personal

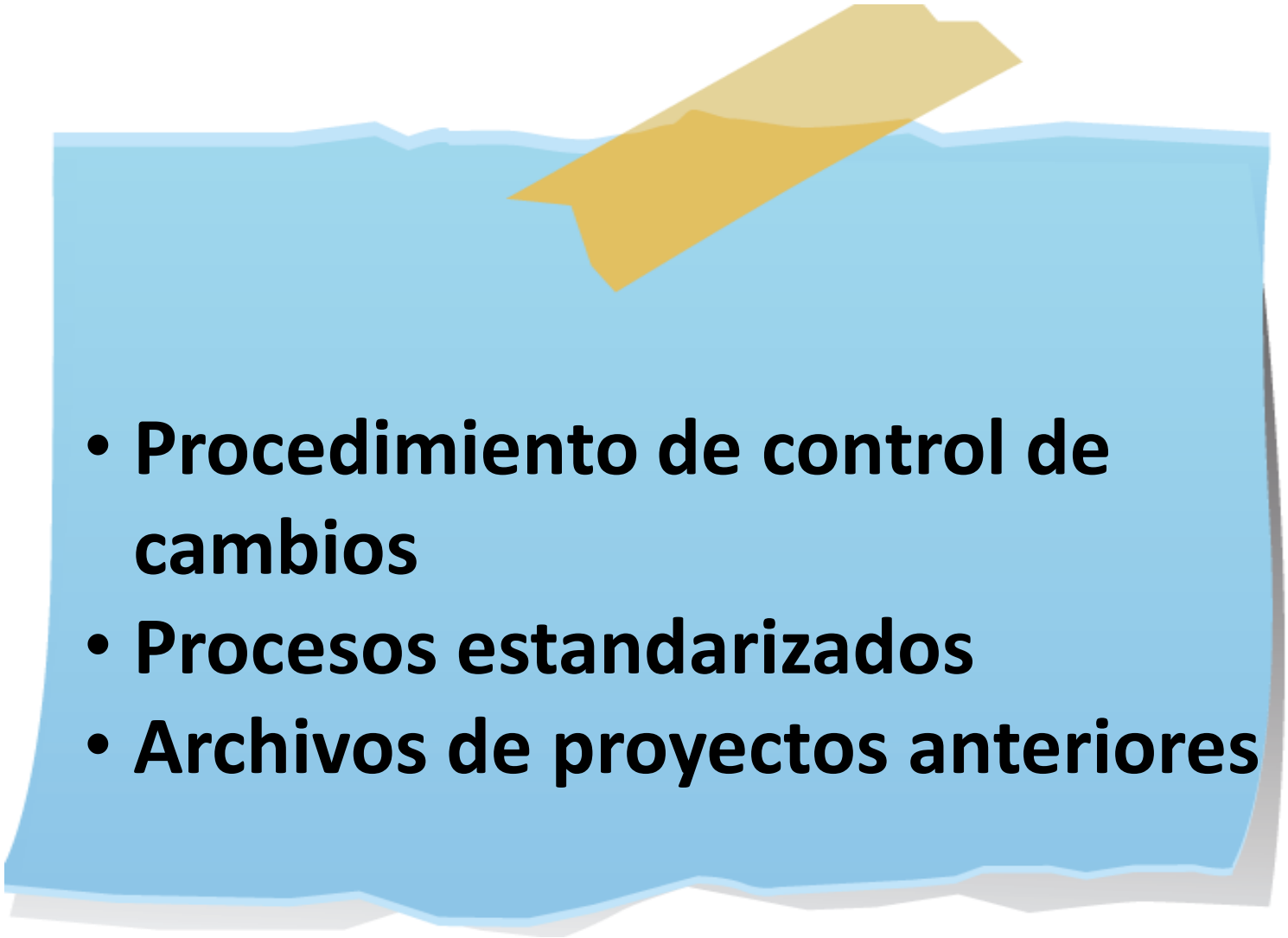
Activos Organizacionales

- Pautas, instrucciones de trabajo, criterios de evaluación y desempeño
- Plantilla de plan de proyecto

Activos Organizacionales

- Pautas y criterios de procesos estándares para satisfacer al proyecto
- Pautas y requerimientos de cierre (validar y aceptar)

Activos Organizacionales



- Procedimiento de control de cambios
- Procesos estandarizados
- Archivos de proyectos anteriores

Activos Organizacionales

- Información histórica y base de conocimiento de lecciones aprendidas
- Conocimientos y requisitos para conformar líneas base

Técnicas y Herramientas

Juicio Experto

- Desarrollar detalles técnicos y de gestión
- Definir recursos y habilidades para el proyecto

- Definir niveles de gestión de configuración
- Definir control formal de cambios

Salidas

Plan de Proyecto

Integra y consolida
planes de gestión
subsidiarios y líneas
base de planificación

Gestión de los Riesgos del Proyecto
Gestión de los Costos del Proyecto
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
Gestión del Alcance del Proyecto
Gestión de la Calidad del Proyecto
Gestión del Tiempo del Proyecto

- **Es usado para:**
  - Guiar la ejecución.
  - Documentar las hipótesis de la planificación del proyecto.
  - Documentar las decisiones de la planificación con relación a las alternativas elegidas.
  - Facilitar la comunicación entre los interesados.
  - Define las revisiones claves de la gestión, en cuanto a contenido, alcance y oportunidad.
  - Proporciona un plan de referencia para la medición del progreso y el control del proyecto.

- Es creado por el equipo, no solo por el PM o la gerencia.
- Usa las salidas de otros procesos de planificación para crear un documento consistente y coherente que puede usarse para guiar tanto la ejecución como la gestión del proyecto.
- Es un proceso iterativo.

Ejemplo de Plan para la Dirección del Proyecto

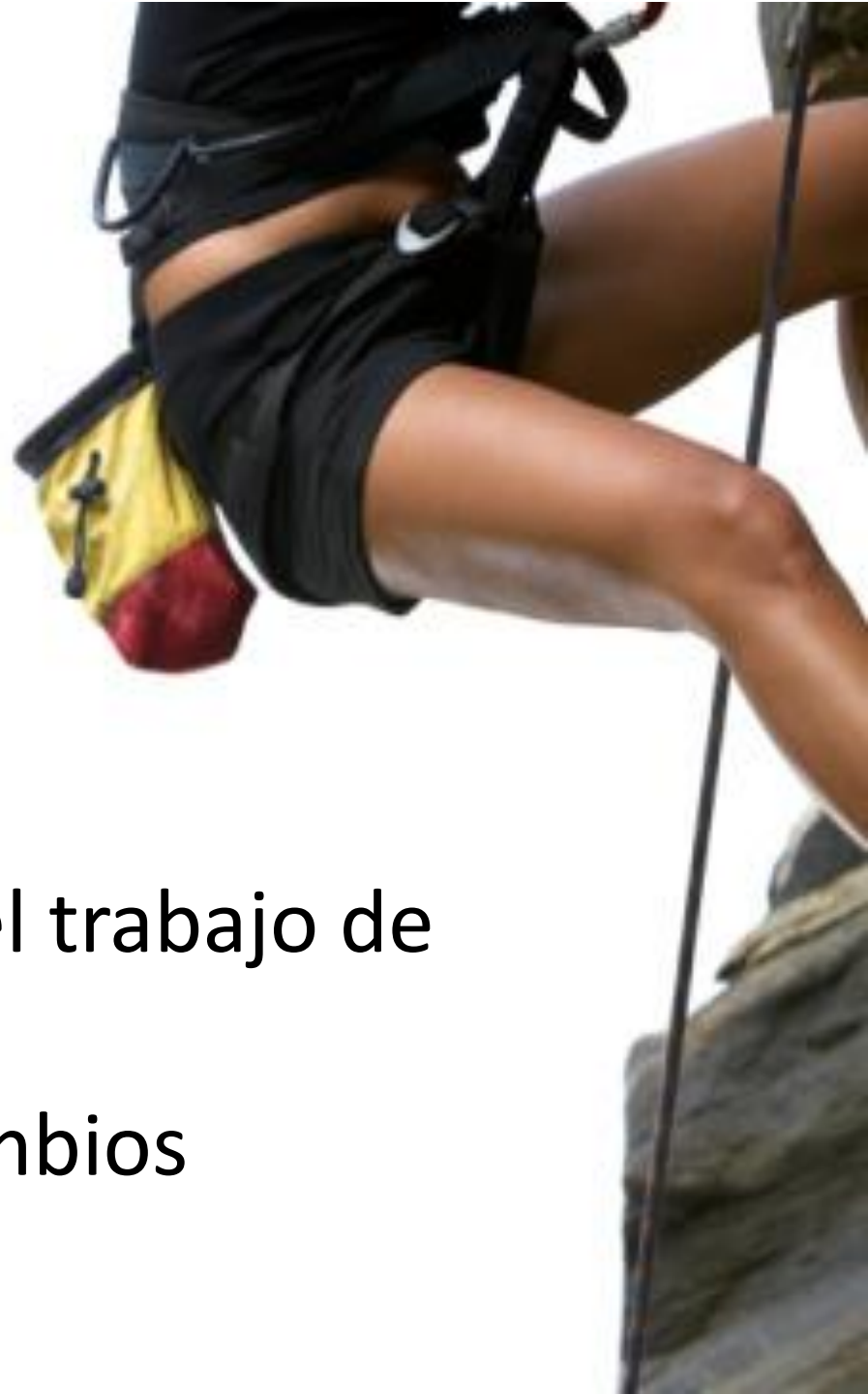
INDICE DEL DOCUMENTO:

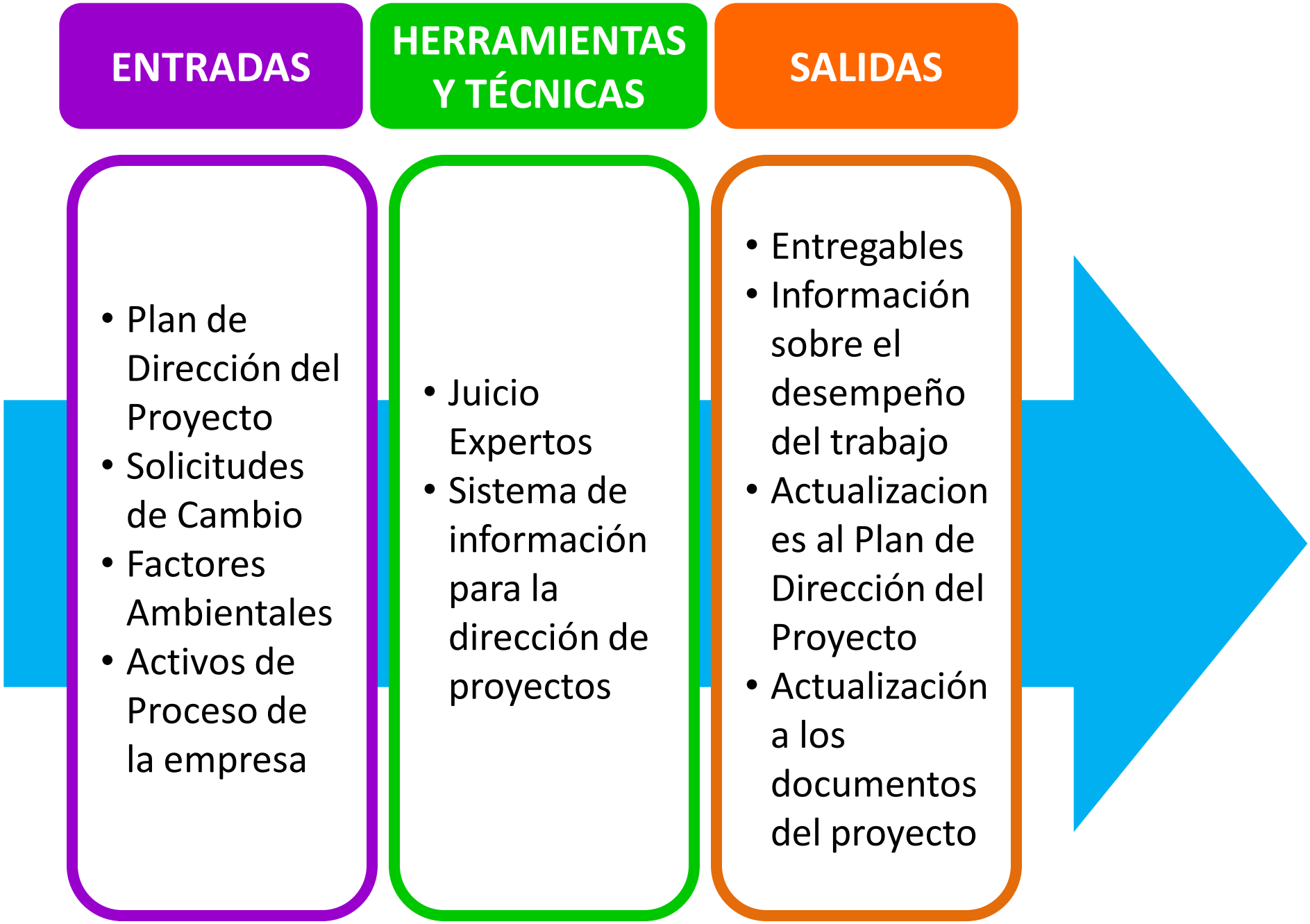
- RESUMEN
- Descripción del proyecto
- Objetivo General del Proyecto
- Alcance del Proyecto
- Especificación de los Objetivos Específicos
- Principales entregables del proyecto
- Supuestos y Restricciones
- Análisis de riesgos.
- Plan de calidad, adquisiciones, capacitación, comunicaciones, otros
- Cronograma detallado del proyecto – Listado de Tareas

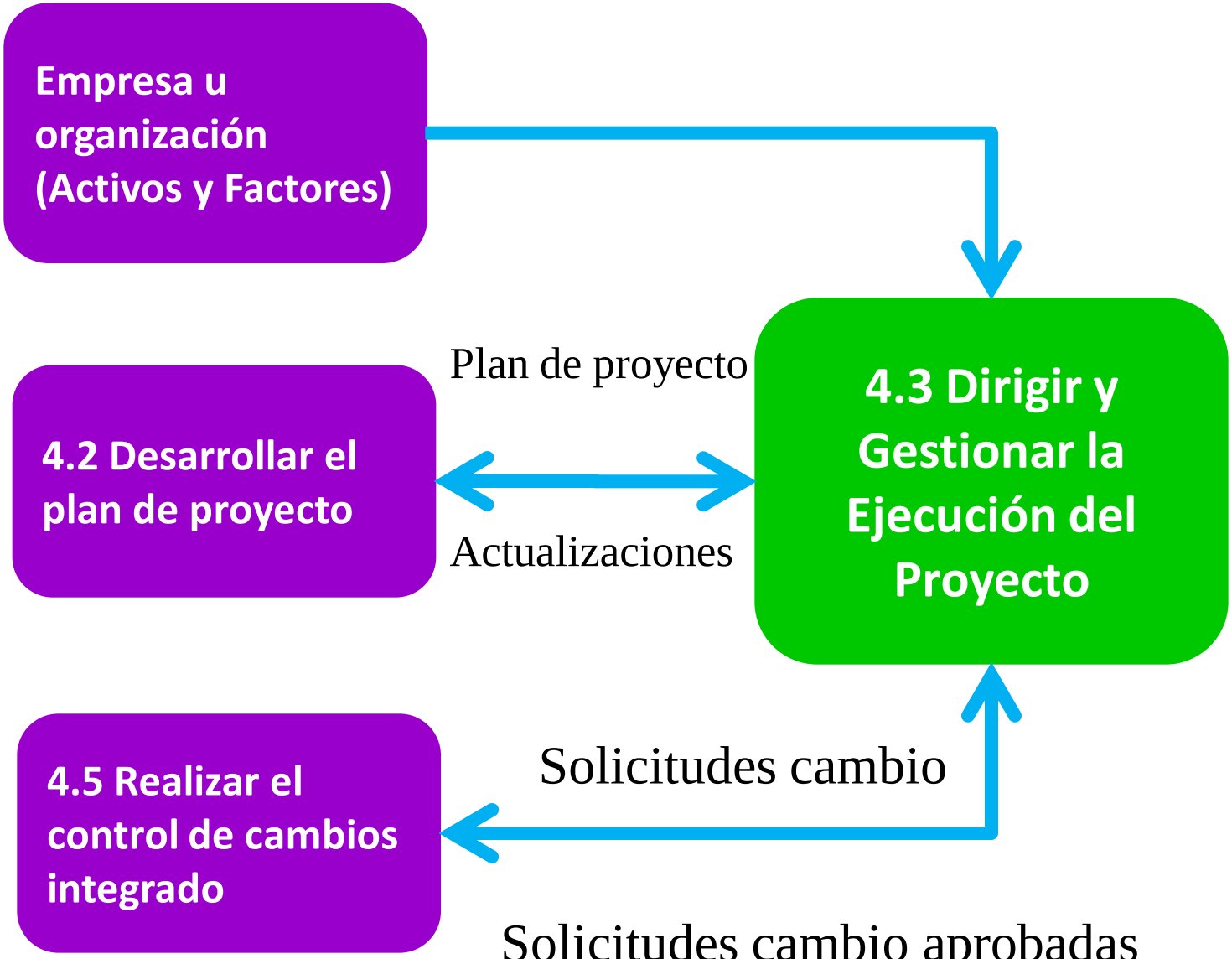
La Ejecución

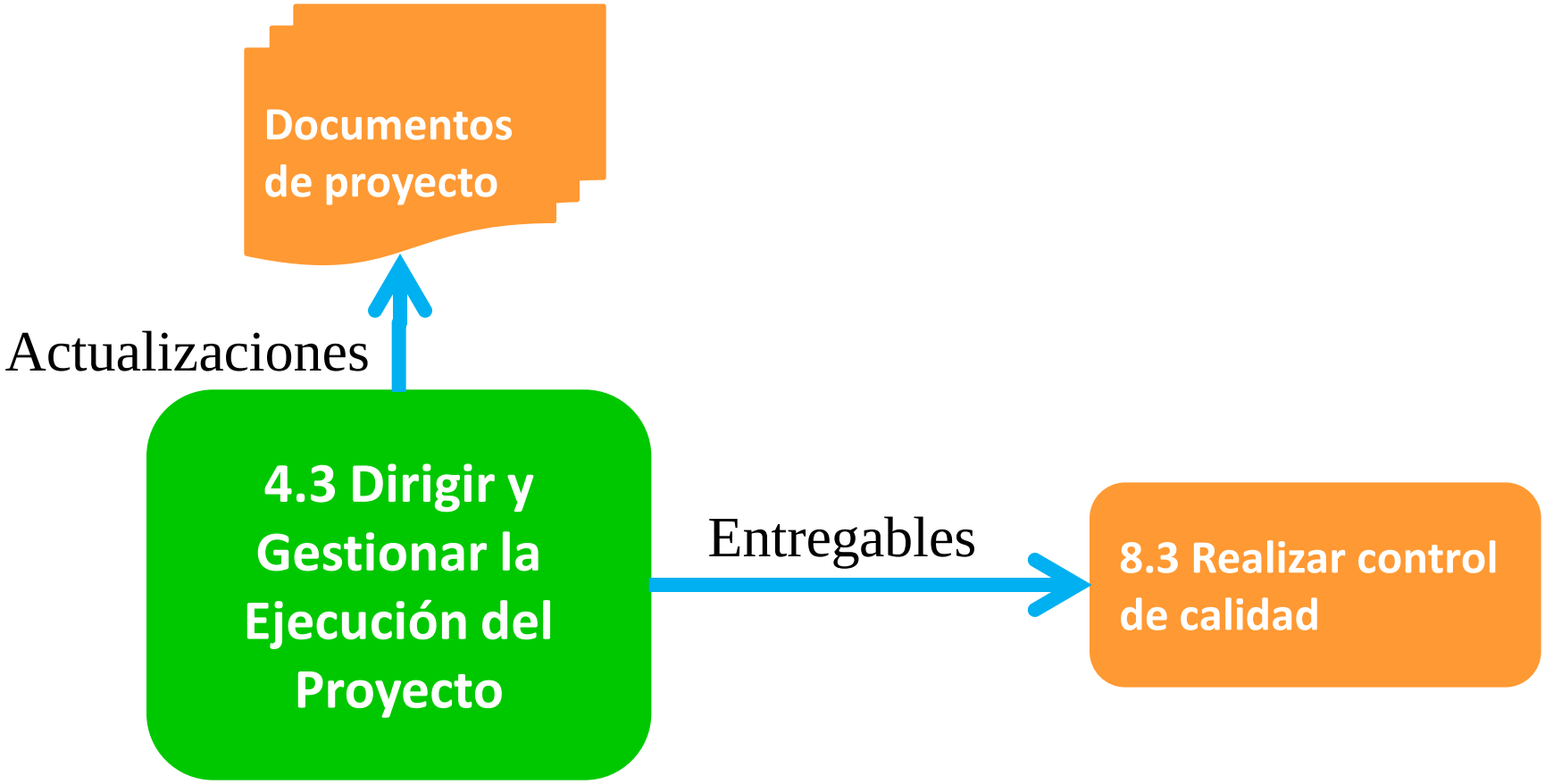
- Desarrollar el Acta de Proyecto
- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto

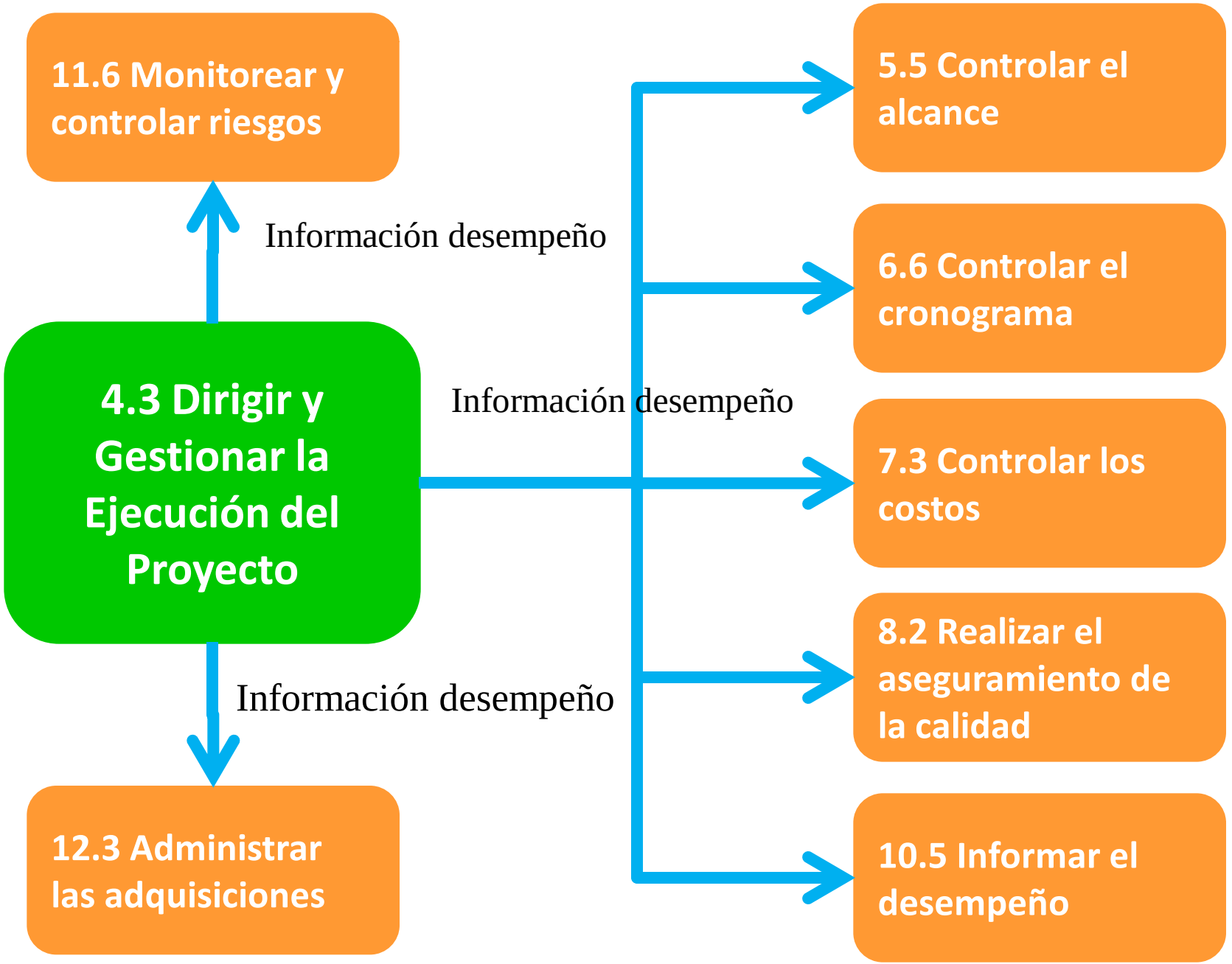
- **Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto**
- Supervisar y controlar el trabajo de proyecto
- Controlar e integrar cambios
- Cerrar el proyecto



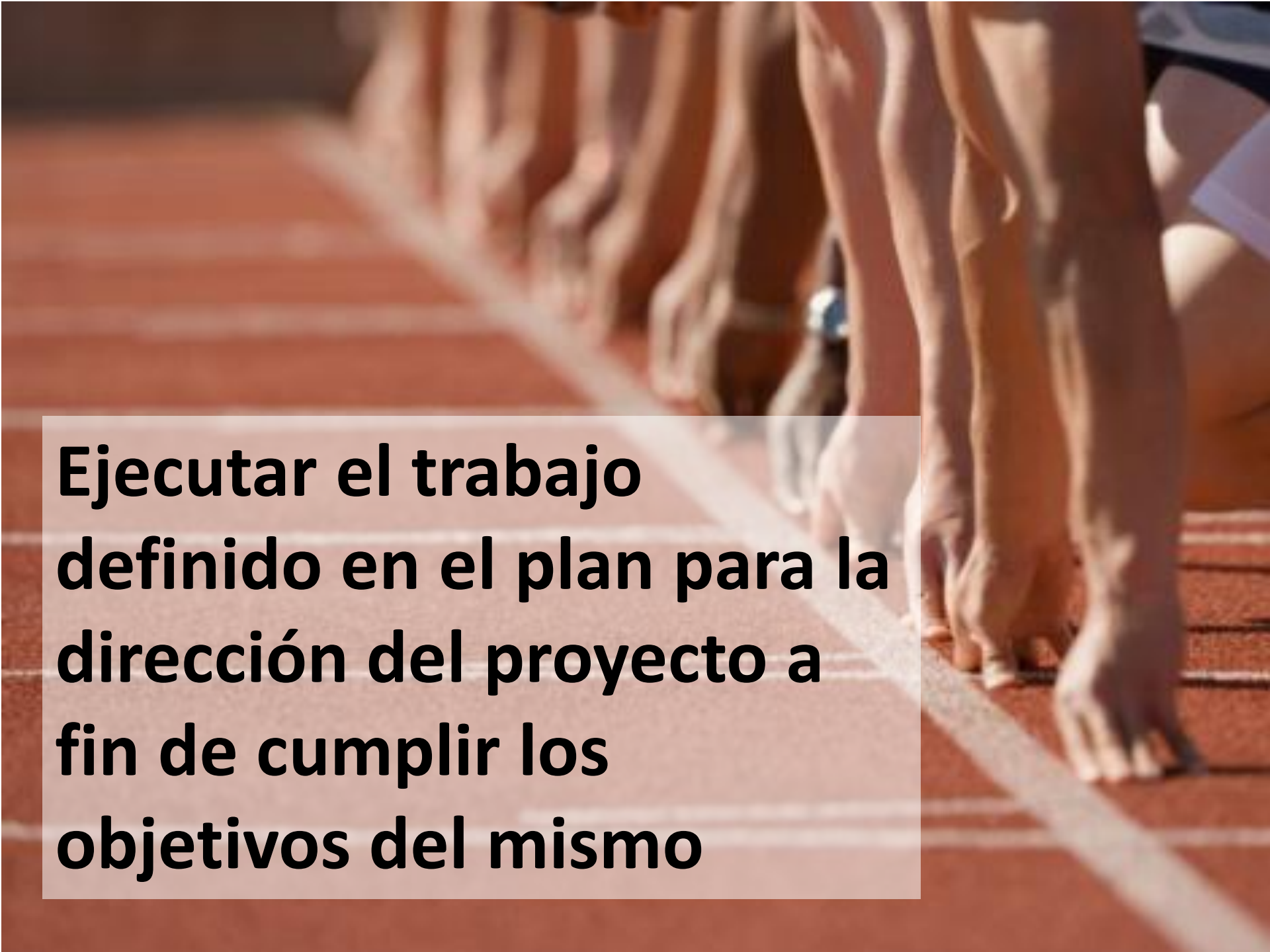

ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Plan de Dirección del Proyecto
• Solicitudes de Cambio
• Factores Ambientales
• Activos de Proceso de la empresa
• Juicio Expertos
• Sistema de información para la dirección de proyectos
• Entregables
• Información sobre el desempeño del trabajo
• Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto
• Actualización a los documentos del proyecto


Empresa u organización (Activos y Factores)
Plan de proyecto
4.2 Desarrollar el plan de proyecto
Actualizaciones
4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
Solicitudes cambio
4.5 Realizar el control de cambios integrado
Solicitudes cambio aprobadas


Documentos de proyecto
Actualizaciones
4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
Entregables
8.3 Realizar control de calidad


11.6 Monitorear y controlar riesgos
Información desempeño
4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
Información desempeño
Información desempeño
12.3 Administrar las adquisiciones
5.5 Controlar el alcance
6.6 Controlar el cronograma
7.3 Controlar los costos
8.2 Realizar el aseguramiento de la calidad
10.5 Informar el desempeño

¿En qué consiste este proceso?



Ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir los objetivos del mismo

Implica

Realizar las actividades y generar los entregables

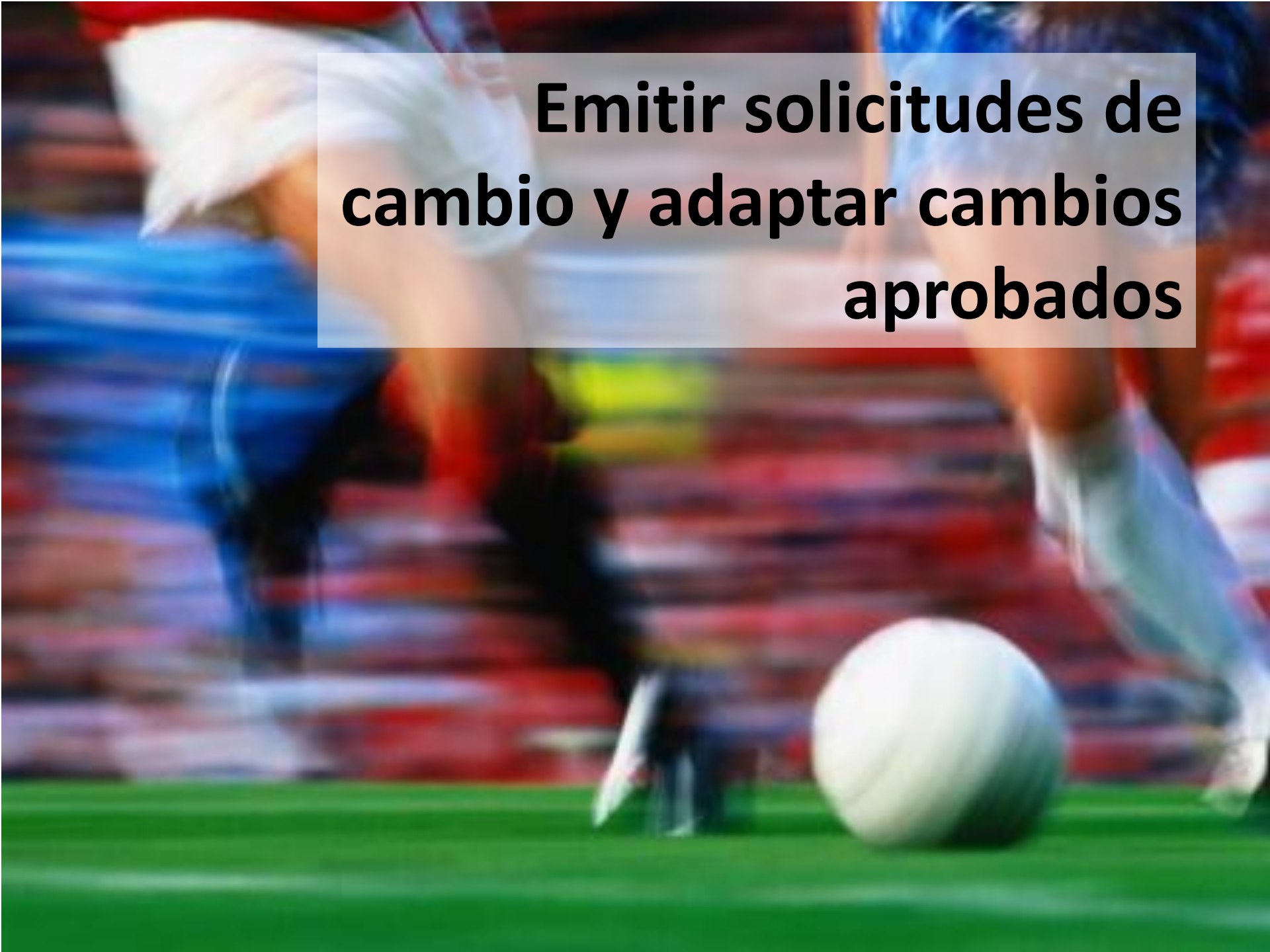
Reunir, capacitar y dirigir al equipo

Obtener, gestionar y utilizar los recursos (herramientas, equipos, instrumentos)

Implementar métodos y normas planificados

Establecer y gestionar canales de comunicación interna y externa

Generar datos de proyecto



Emitir solicitudes de cambio y adaptar cambios aprobados

Gestionar los riesgos y responder a éstos

Gestionar a los vendedores y proveedores

Recopilar y documentar
las lecciones aprendidas e
implementar mejoras

Entradas

Plan de Dirección del Proyecto

Solicitudes de cambio aprobadas

- Cambios autorizados a documentos
- Cambios en alcance
- Cambios en políticas, procedimientos, planes de dirección, costos, cronograma
- Acciones a realizar

Factores Ambientales

- Cultura
- Infraestructura
- Administración de personal
- Tolerancia al riesgo de interesados
- Sistemas de información para AP

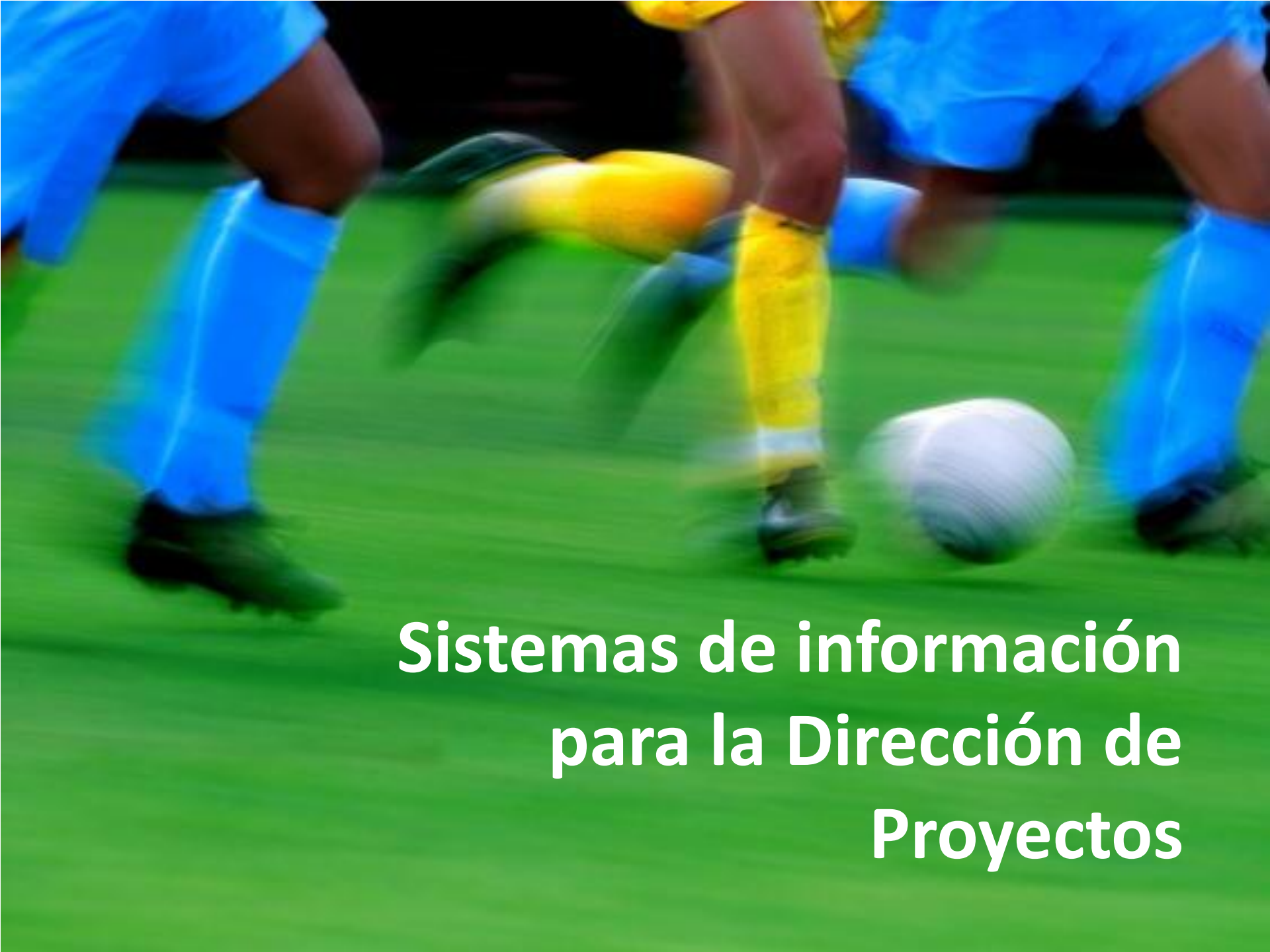
Activos de los procesos

- Pautas e instrucciones
- Requerimientos de comunicación
- Gestión de incidentes y defectos
- Medición de procesos
- Archivos de proyectos anteriores

Técnicas y Herramientas

Juicio Experto

- Aplicado a detalles técnicos y de gestión
- Por el director y su equipo
- Otros: departamentos, consultores, interesados, asociaciones profesionales/técnicas



Sistemas de información para la Dirección de Proyectos

Es un sistema de información compuesto por herramientas y técnicas utilizado para recopilar, integrar y difundir los resultados de los procesos de la dirección de proyectos. Se usa para respaldar todos los aspectos del proyecto desde el comienzo hasta el cierre y puede incluir sistemas manuales o automatizados. (PMIS)

Salidas

Entregables

- **Producto, resultado o la capacidad de realizar un servicio**
- **Verificable**
- **Se general al final de un proceso, una fase o del proyecto**

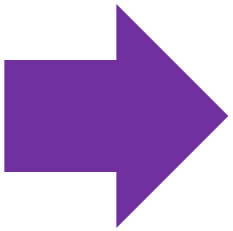
Información de desempeño

- Estado de los entregables
- Avances en el cronograma
- Costos incurridos

Solicitudes de cambio

- **Al detectar un problema**
- **Afectan políticas, procedimientos, alcance, costos, cronogramas, calidad**
- **Generan AC/AP para evitar impactos negativos**

Directas
Indirectas
Internas
Externas
Opcionales
Obligatorias



Acciones
Correctivas
Acciones
Preventivas
Reparaciones
Actualizaciones

Actualizaciones al plan de dirección

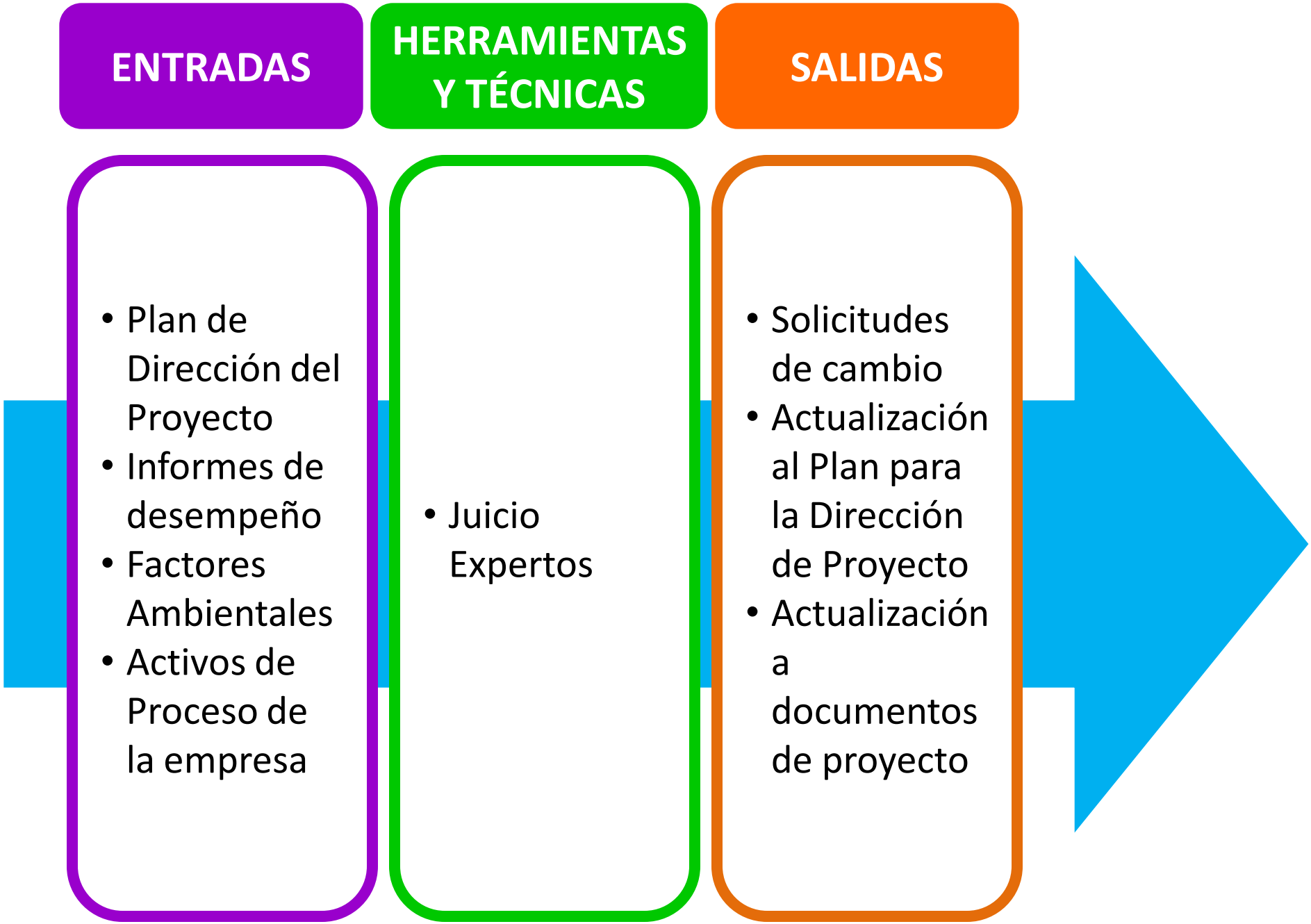
- **A los planes subsidiarios: requerimientos, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, líneas base**

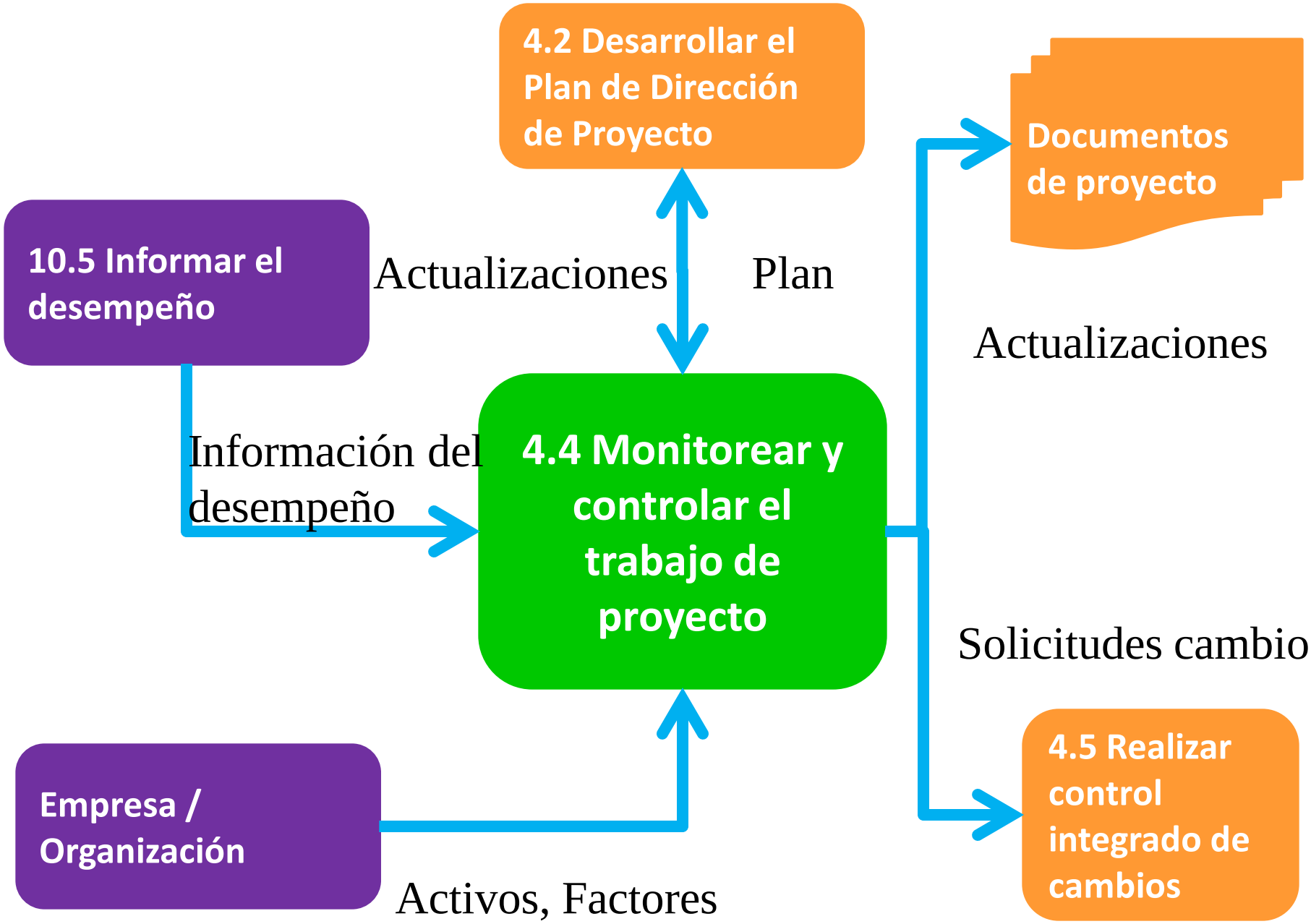
Actualización a documentos

- **Requisitos**
- **Registros**
- **Riesgos**
- **Interesados**

El Control

- Desarrollar el Acta de Proyecto
- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- **Supervisar y controlar el trabajo de proyecto**
- Controlar e integrar cambios
- Cerrar el proyecto


ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Plan de Dirección del Proyecto
• Informes de desempeño
• Factores Ambientales
• Activos de Proceso de la empresa
• Juicio Expertos
• Solicitudes de cambio
• Actualización al Plan para la Dirección de Proyecto
• Actualización a documentos de proyecto


4.2 Desarrollar el Plan de Dirección de Proyecto
Documentos de proyecto
10.5 Informar el desempeño
Actualizaciones
Plan
Actualizaciones
Información del desempeño
4.4 Monitorear y controlar el trabajo de proyecto
Solicitudes cambio
Empresa / Organización
4.5 Realizar control integrado de cambios
Activos, Factores

¿En qué consiste este proceso?

Monitorear, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño planeados

Implica

Comparar el desempeño real contra el plan

Evaluar desempeño y determinar si se requieren acciones

Identificar nuevos riesgos, analizar, revisar y monitorear los existentes para dar respuesta

Generar información precisa y oportuna de productos y generar documentos

Generar información para sustentar informes de resultados y proyecciones

Proyectar resultados

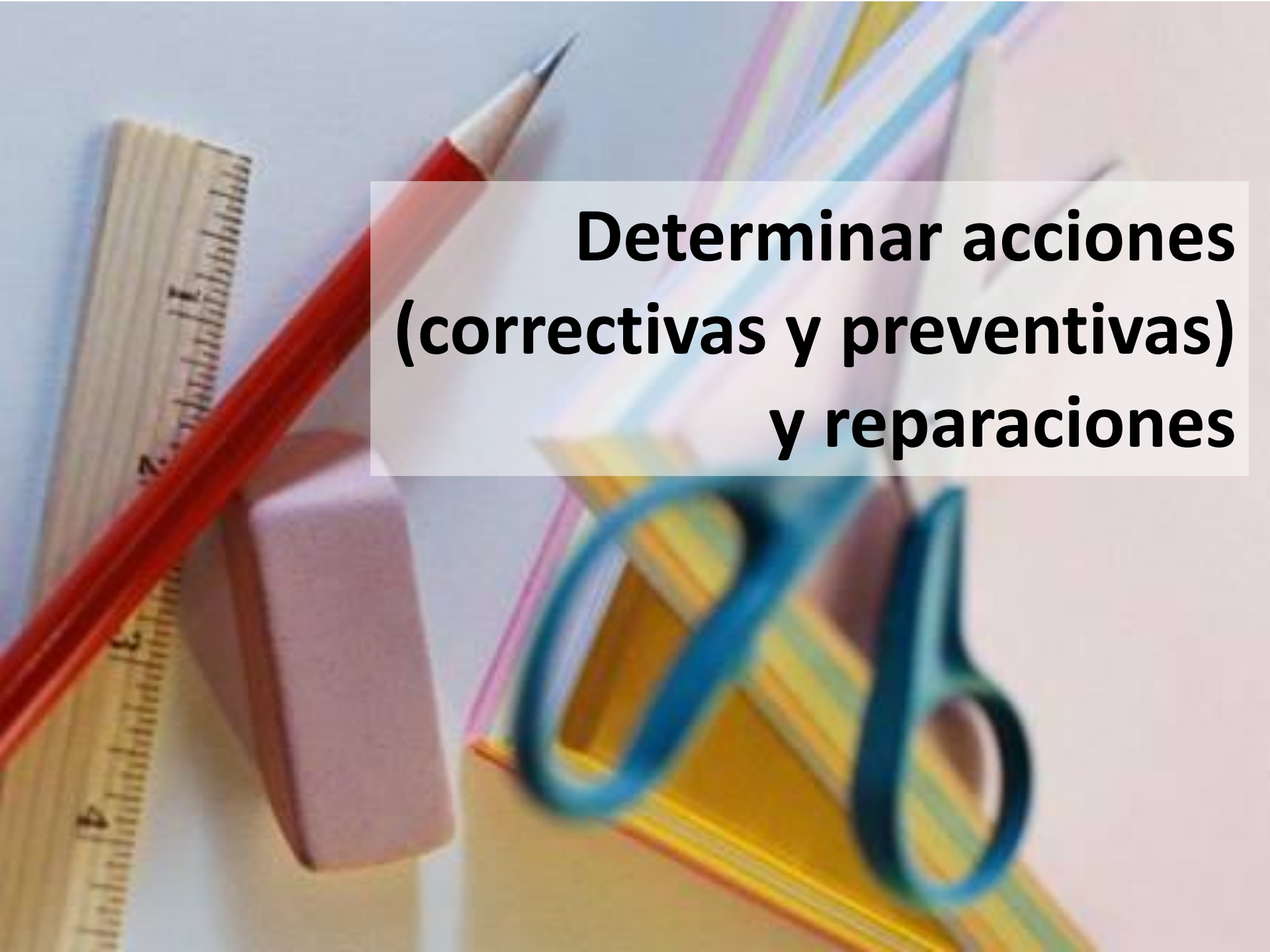
Monitorear implementación de cambios

En síntesis

Recopilar
Medir
Distribuir información de desempeño
Evaluar

Conocer la salud del proyecto

Identificar áreas
susceptibles de
atención especial



Determinar acciones (correctivas y preventivas) y reparaciones

Modificar planes y dar seguimiento a acciones para valorar su eficacia

Entradas

- **Plan de Dirección**

- **Información del desempeño: estado actual, logros, proyecciones, pendientes**

- **Factores ambientales: normas, procedimientos, tolerancia al riesgo, sistema de autorización, sistema de información AP**

- **Activos de procesos: requisitos comunicación, procedimientos control financiero, manejo incidentes y defectos, riesgos, bases datos, lecciones aprendidas**

Técnicas y Herramientas

- **Juicio experto: interpretar la información proporcionada por la ejecución el control y el seguimiento, determinar acciones**

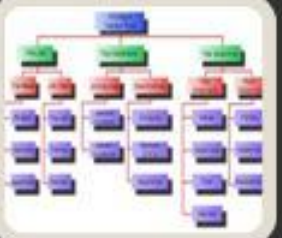
Metodología para la Administración de Proyectos

Informes de Avance

Minutas

Contratación Administrativa

Informes de desempeño de R.H.



Definición de estándar para seguimiento de tareas

Registro de control de Pagos

Procedimientos de aprobación de Entregables

Ejemplos Plantillas para el Monitoreo y Control del Trabajo del Proyecto

"MINUTAS"

MINUTA No.XX

Nombre del Proyecto:	
Fecha:	**Lugar:**
PRESENTES: **Nombres y apellidos**	<Nombre de la dependencia a la cual pertenece cada participante>
AUSENTES: **Nombres y apellidos**	<Nombre de la dependencia a la cual pertenece cada participante>

TEMAS TRATADOS:

NOMBRE DEL TEMA	**RESPONSABLE**
<En este espacio se debe indicar los puntos tratados en la sesión de trabajo>	<Especificar el nombre de la persona quien expuso el tema>

ACUERDOS TOMADOS:

INFORME DE AVANCE

Nombre del Proyecto: trae

Mes: sistema

DESCRIPCION (OBJETIVO GENERAL):

- <Descripción clara de lo que pretende el proyecto> trae

ADMINISTRADORES DEL PROYECTO:

Patrocinador: trae	<Es la persona que tiene la autoridad más alta en el proyecto. El patrocinador proporciona al proyecto fondos, resuelve incidentes y cambios de alcance, tiempo y costos, aprueba entregables relevantes y proporciona cierto nivel de dirección. También defiende el proyecto dentro de su organización.>
Administrador o dueño: trae	<Es la persona encargada de administrar el producto final del proyecto. Debe solicitar modificaciones al producto y velar por su utilización y mejora continua>
Director Proyecto trae	<Persona encargada de administrar el proyecto>

AVANCE DEL PROYECTO:

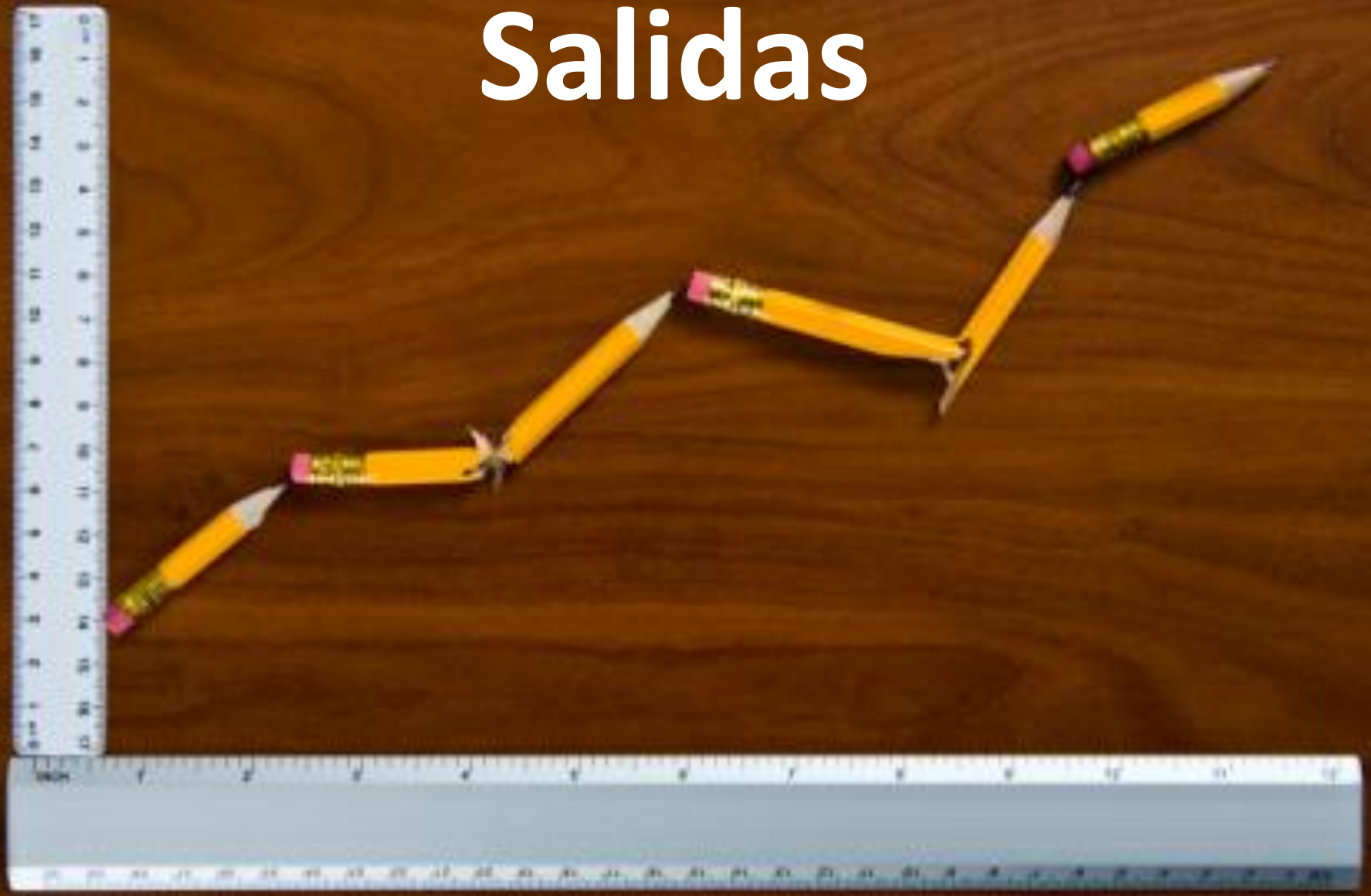
% avance Programado	% avance Real	Variación	Número Tareas atrasadas
trae	trae	calculo	trae

ENTREGABLES DEL MES: <Es cualquier resultado tangible que se produce en un proyecto. Puede ser un documento, un informe, un sistema un plan, etc. Los mismos son producto de la ejecución del proyecto.>

1. . trae

LOGROS DEL MES: <Un logro es un resultado no tangible: Reducción plazas, mejores tiempos de respuesta, mejorar eficiencia, Integración procesos, etc.>

Salidas



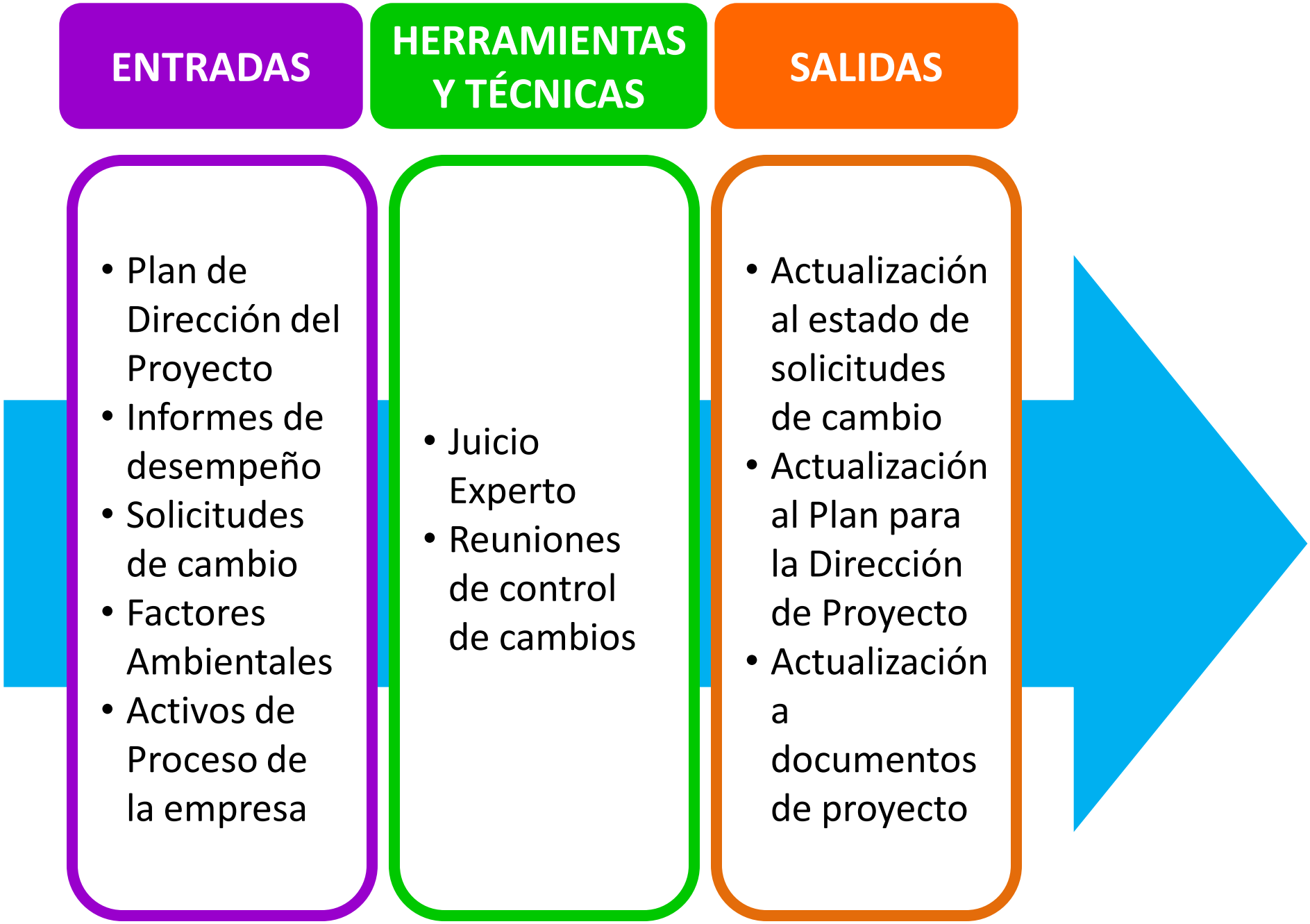
- **Solicitudes de cambio: acciones correctivas, preventivas, defectos**
- **Ampliación, ajustes alcance en producto, impacto en documentos**

- **Actualizaciones al plan: cronograma, costos, calidad, alcance, líneas base**

- **Actualizaciones a documentos: proyecciones, información de desempeño, registro de incidentes**

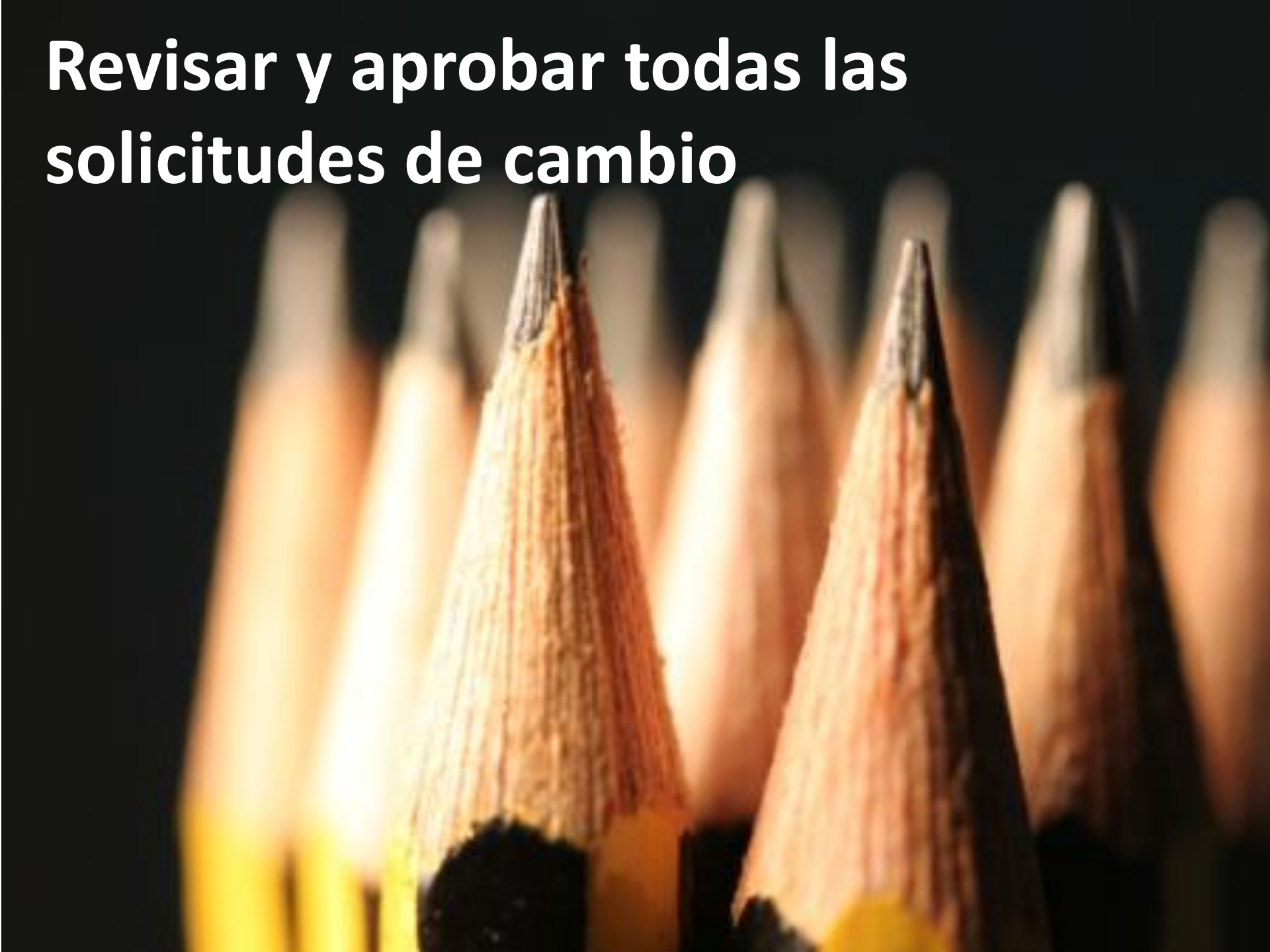
Los cambios

- Desarrollar el Acta de Proyecto
- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Monitorear y controlar el trabajo de proyecto
- **Realizar control integrado de cambios**
- Cerrar el proyecto


ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Plan de Dirección del Proyecto
• Informes de desempeño
• Solicitudes de cambio
• Factores Ambientales
• Activos de Proceso de la empresa
• Juicio Experto
• Reuniones de control de cambios
• Actualización al estado de solicitudes de cambio
• Actualización al Plan para la Dirección de Proyecto
• Actualización a documentos de proyecto

¿En qué consiste el proceso?

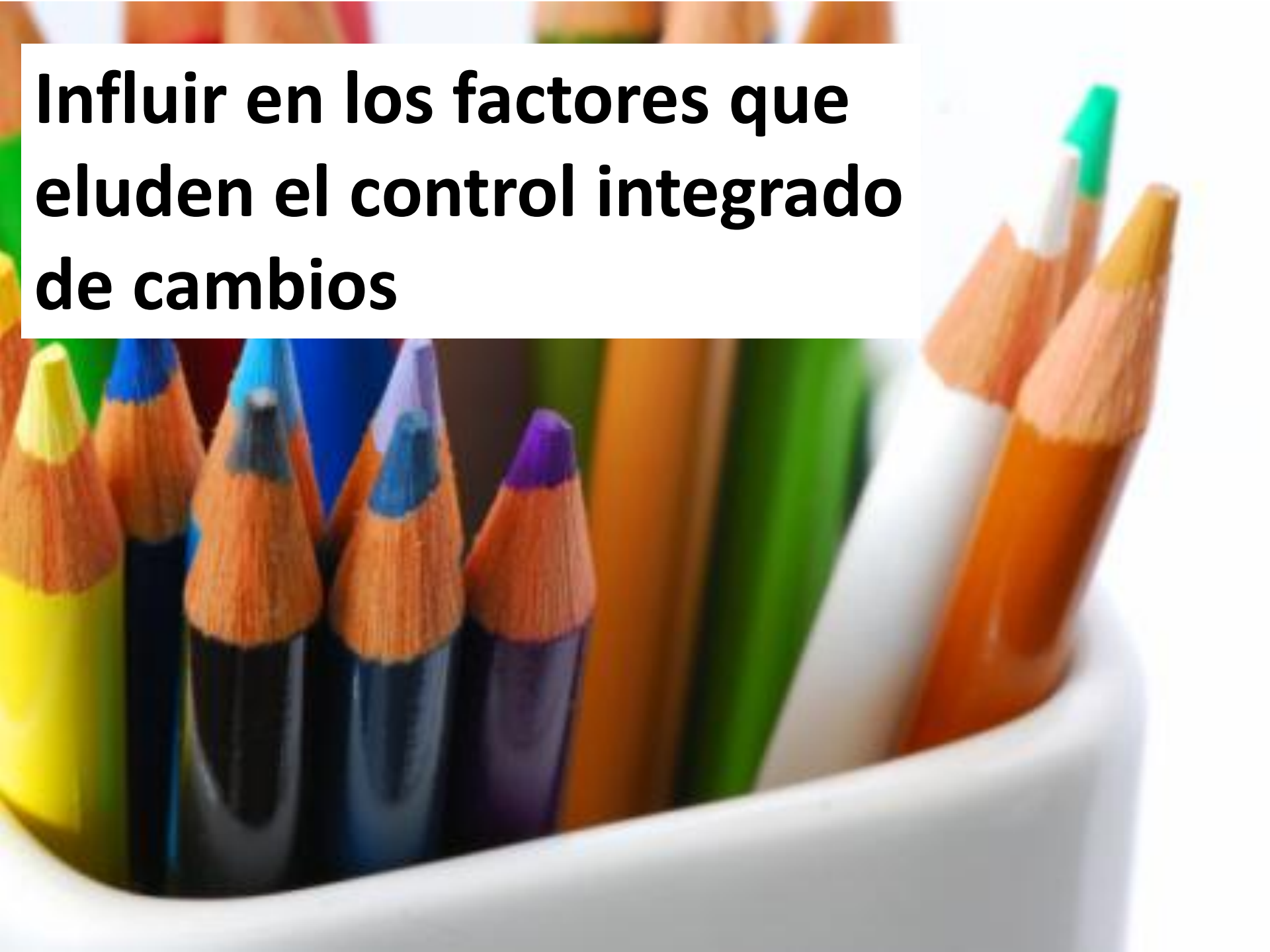
Revisar y aprobar todas las solicitudes de cambio



Gestionar los cambios en entregables, activos organizacionales, documentos de proyecto y plan de dirección

Implica

Influir en los factores que eluden el control integrado de cambios



Gestionar los cambios aprobados

Mantener la integridad de las líneas base

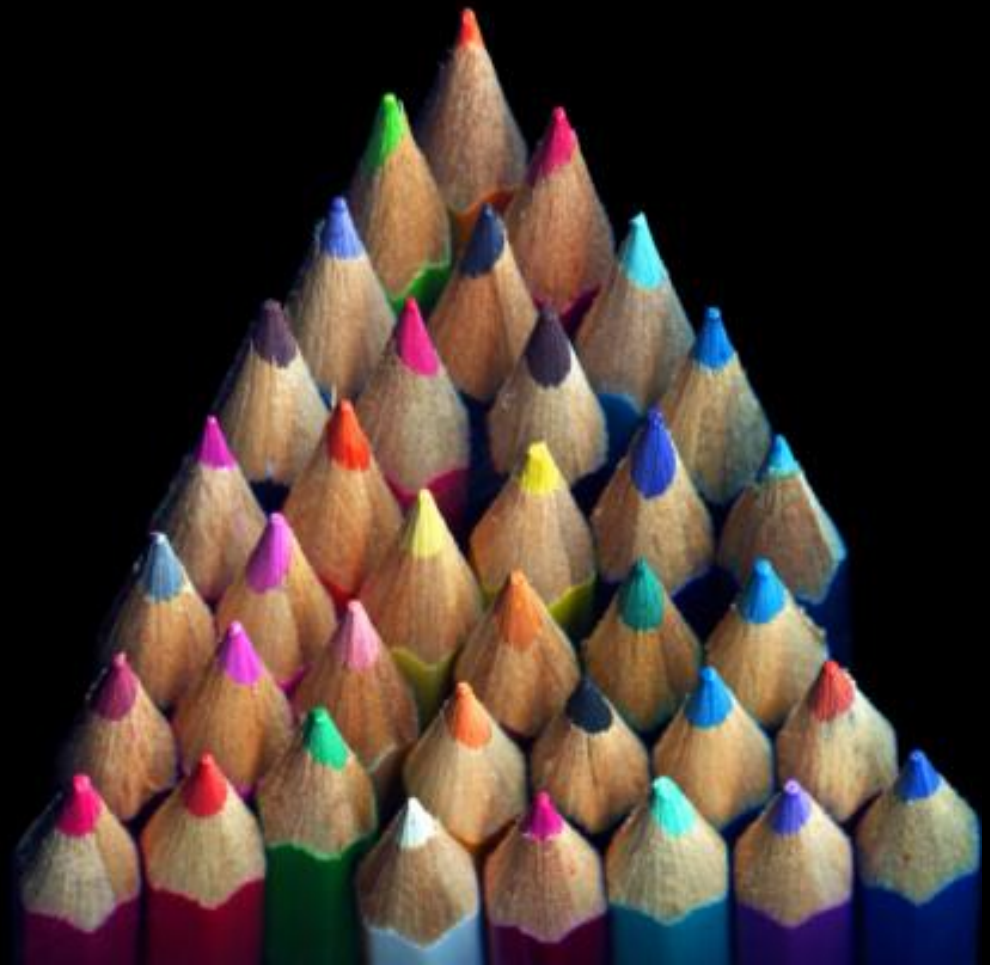
Revisar, aprobar o rechazar acciones correctivas y acciones preventivas

Coordinar los cambios a través de todo el proyecto

Documentar el impacto total de las solicitudes de cambio

Aspectos relevantes a considerar

Las solicitudes pueden iniciar verbalmente, pero deben registrarse por escrito



Los niveles de aprobación dependen de la complejidad y los requisitos de la empresa

Entradas

Plan de Dirección de Proyecto

Solicitudes de cambio

Información del desempeño

Factores Ambientales

Activos de los procesos de la empresa

Técnicas y Herramientas

Juicio Experto
(equipo proyecto, otros)

Reunión de control de cambios

Comité de control de cambios
Roles y responsabilidades claras
Documentación de decisiones
Comunicación de decisiones

Salidas

Actualizaciones a solicitudes

Viable dentro del alcance

Viable fuera del alcance

No viable

Actualizaciones al Plan de Dirección (subsidiarios y líneas base)

Actualizaciones a documentos de proyecto

Resultados del Control Integrado de Cambios

Actualizaciones del plan de proyecto

Son cualquier modificación a los contenidos del plan o los detalles de soporte.

Acciones correctivas

Lecciones aprendidas

Las causas de variaciones, el razonamiento tras la acción correctiva tomada y otros tipos de lecciones aprendidas deben ser documentadas para ser parte de la base de datos histórica de este y otros proyectos, de la organización (se le conoce como administración del conocimiento

Ejemplo Plantilla del Control Integrado de Cambios

"SOLICITUD CONTROL DE CAMBIOS"

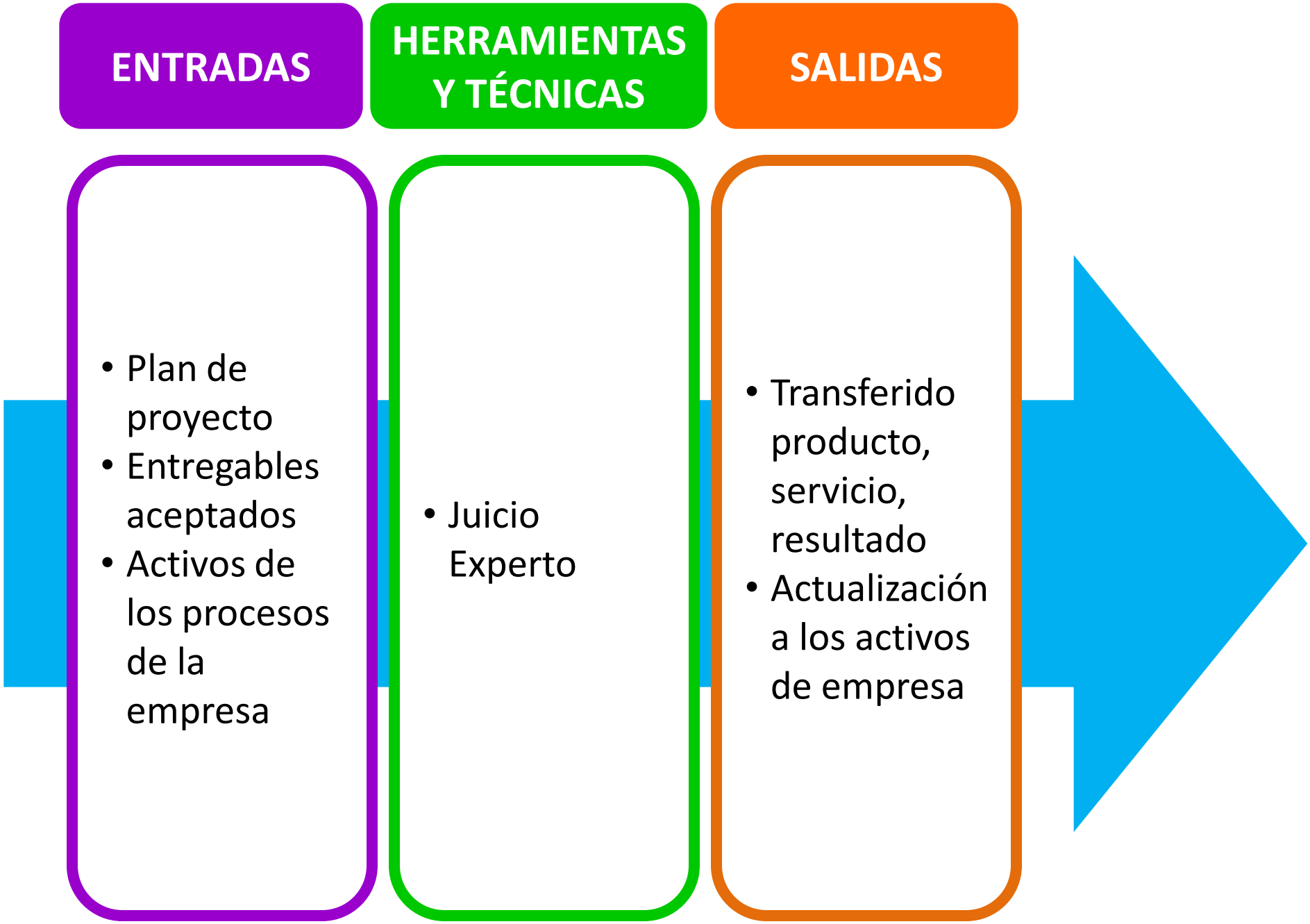
Nombre del Proyecto: trae
Nombre director: trae
Nombre del Solicitante: tabla
Fecha: sistema
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD / TAREA / OTRO: <nombre de tarea o actividad general que se verá afectada por la solicitud de cambio> trae
DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD: <Tipo de cambio: Alcance-costo-recursos-presupuesto.
JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO: <Detallar las razones por las cuales se debe realizar el cambio y las oficinas relacionadas> digitar
Responsable(s) del cambio
ANÁLISIS DE IMPACTO
CRONOGRAMA / TIEMPO: <Indicar en función del tiempo(meses, semanas, días) como se verá afectado el proyecto> digitar
ALCANCE: <Indicar en función del alcance como se verá afectado el proyecto> digitar
RECURSOS: <Indicar en función del recursos humano como se verá afectado el proyecto> digitar
PRESUPUESTO: <Indicar en función del costo como se verá afectado el proyecto> digitar
SE JUSTIFICA EL CAMBIO SI NO <Indicar si el cambio es aprobado o no> digitar
JUSTIFICACIÓN digitar

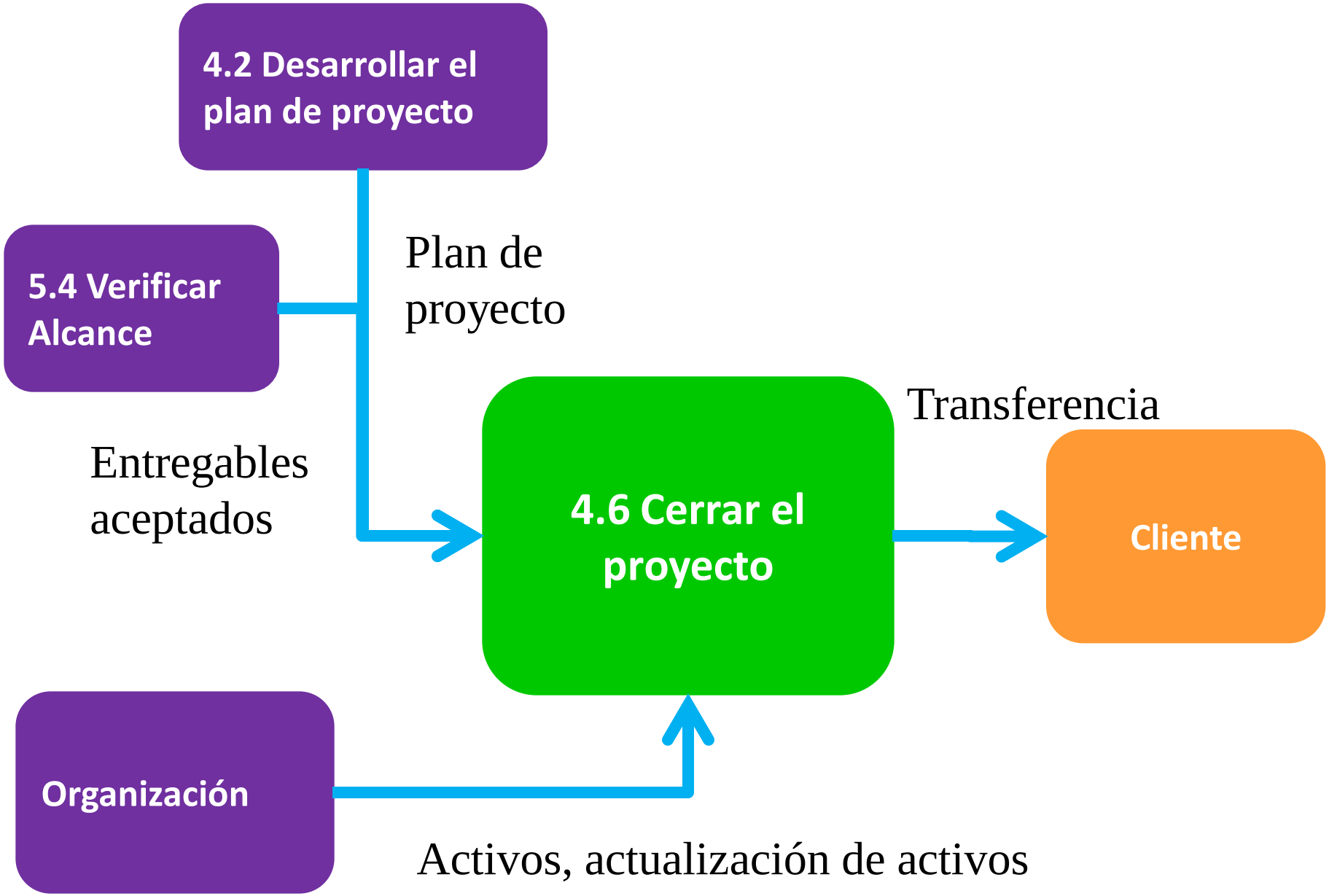
APROBACIÓN DE LA SOLICITUD:

FECHA APROBACION	NOMBRE PATROCINADOR	FIRMA PATROCINADOR
	Nombre dueño	FIRMA PATROCINADOR
	Nombre proveedor interno	FIRMA PATROCINADOR
	Nombre Director proyecto	FIRMA PATROCINADOR

El cierre

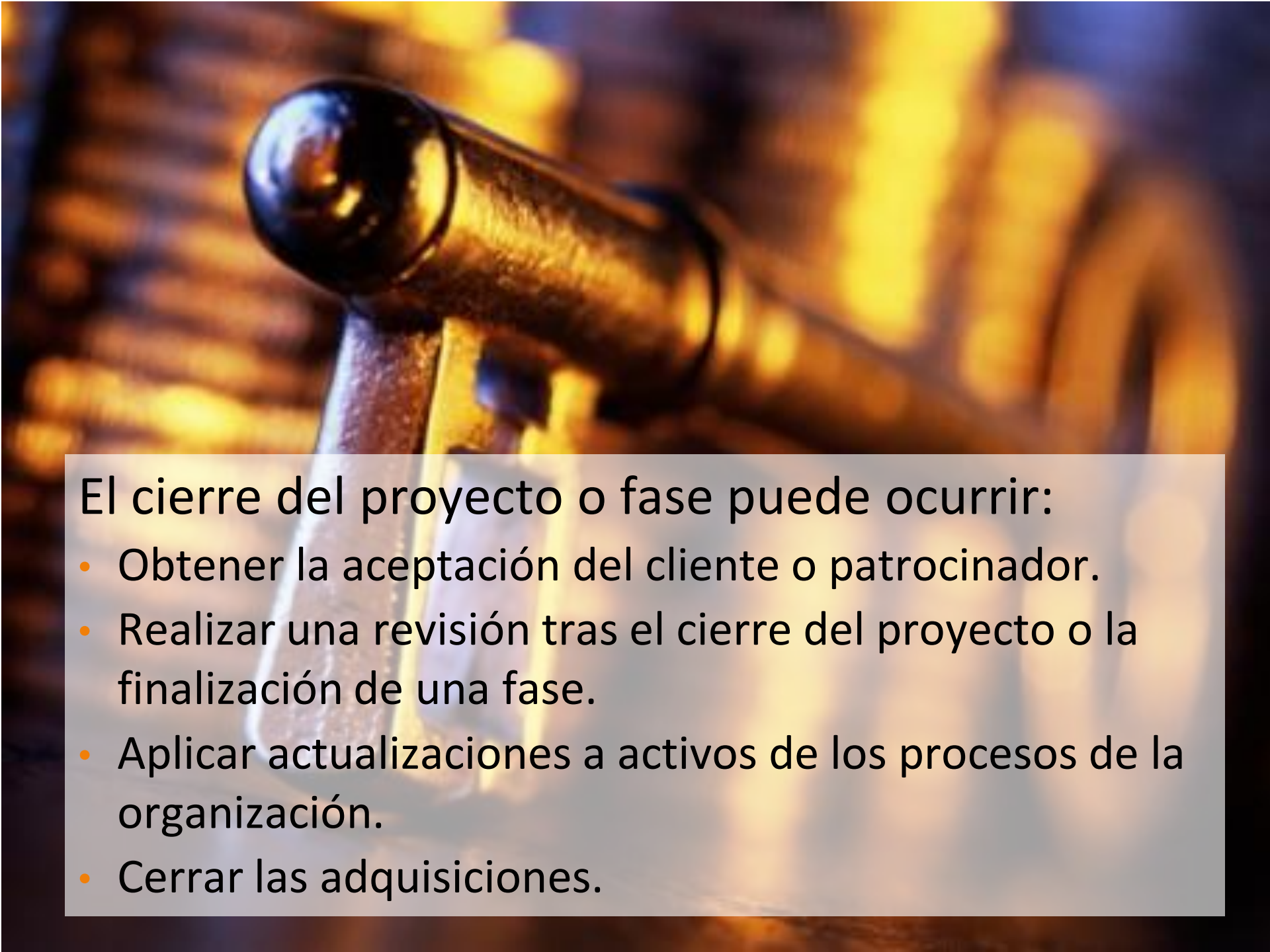
- Desarrollar el Acta de Proyecto
- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Monitorear y controlar el trabajo de proyecto
- Realizar control integrado de cambios
- **Cerrar el proyecto**


ENTRADAS
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
SALIDAS
• Plan de proyecto
• Entregables aceptados
• Activos de los procesos de la empresa
• Juicio Experto
• Transferido producto, servicio, resultado
• Actualización a los activos de empresa


4.2 Desarrollar el plan de proyecto
5.4 Verificar Alcance
Plan de proyecto
Entregables aceptados
4.6 Cerrar el proyecto
Transferencia
Cliente
Organización
Activos, actualización de activos

¿En qué consiste el proceso?

Finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos



El cierre del proyecto o fase puede ocurrir:

- Obtener la aceptación del cliente o patrocinador.
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase.
- Aplicar actualizaciones a activos de los procesos de la organización.
- Cerrar las adquisiciones.

Implica

Revisar toda la información de fases previas

Asegurar que el proyecto está completo y cumple

Revisar el cumplimiento del alcance

Análisis y documentación en caso de cierre antes de su fin

Establecer la transición del producto, servicio, resultado

Recopilar registros, lecciones aprendidas y archivar

Entradas

Plan de Dirección de Proyecto

Entregables aprobados

Activos de los procesos de la empresa

Técnicas y Herramientas

Juicio Experto
(equipo proyecto, otros)

Salidas

Actualizaciones a los activos organizacionales

Transferencia del producto, servicio, resultado

Ejemplos Plantillas para el Cierre del Proyecto o Fase

“INFORME DE FINALIZACIÓN	
Fecha del informe	
Nombre del proyecto:	
Nombre del director del proyecto:	
Nombre del patrocinador:	
Carta Aceptación dueño	
Recursos liberados (humanos y económicos) **link**	

Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía.
Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia.