

Planificación y Dirección de Proyectos de TI

Dirección de proyectos TI:

El modelo de gestión basado en PRINCE2

1. Puesta en marcha del proyecto
2. Dirección del proyecto
3. Inicio del proyecto
4. Gestión de fase
5. Gestión de los límites de fase
6. Gestión de entrega de productos
7. Cierre del proyecto

Bibliografía de referencia:

- ❖ PRINCE2 (Axelos). Managing Successful Projects with PRINCE2™.
OGC, TSO Ed.

Texto sablacla@disca.upv.es No se permite la difusión

Los contenidos y figuras están basadas en el libro “Managing Successful Projects with PRINCE2™” Se recomienda su estudio y lectura para la superación de las pruebas conducentes a la certificación PRINCE2¹ Actualmente, la versión más actual es del 2017.

Introducción

En este tema vamos a profundizar en los procesos de gestión del modelo basado en PRINCE2.

Los procesos en PRINCE2 son 7 y los vamos a analizar detalladamente en este tema.

Para tener una visión general de los proyectos, la Figura 1 nos muestra los 7 procesos y la responsabilidad de los mismos ubicándolos en el nivel de la organización del proyecto que corresponde.

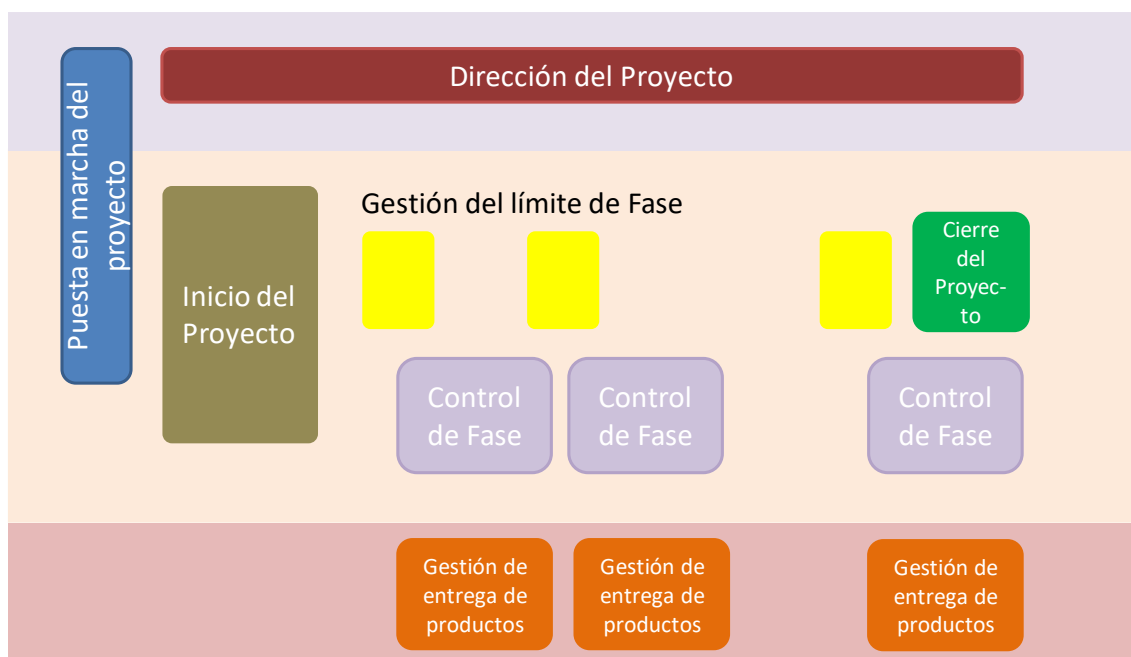


Figura 1. Los 7 grupos de procesos en PRINCE2

Las figuras de este tema están montadas sobre la organización del proyecto y sus cuatro niveles: en verde “la organización”; en gris “la junta del proyecto”; en naranja “el Project Manager”; y en rojo “el Team Manager”

¹ <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>

1. Puesta en marcha del proyecto

Este primer proceso, o grupo de procesos, arranca con el “mandato del proyecto”. Podríamos decir que el mandato da autoridad al proyecto y le dota de entidad para que comience. Sin embargo, aún queda mucho para hacer y no hay garantía de que se lleve a cabo el desarrollo, implementación o construcción, aún es pronto.

Es precisamente en este proceso donde se valorará y evaluará la viabilidad del proyecto para **solicitar su inicio**.

Las tareas a realizar son:

- Nombrar al “Ejecutivo” y al “Project Manager”. Estos son los únicos dos roles que no puede compaginar una misma persona.
- Registrar lecciones aprendidas anteriores. Recuerda, es parte de la información necesaria para valorar la viabilidad del proyecto.
- Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto.
- Seleccionar el enfoque del proyecto, lo que va a influir en cómo implementemos la estrategia de gestión.
- Preparar el Business Case preliminar. El responsable del BC cara a la organización es el “ejecutivo”, aunque es el PM el encargado de revisarlo y mantenerlo actualizado.
- Planificar la fase de inicio.

De este proceso, la documentación que se prepara es la siguiente:

- Archivo diario (herramienta propia del Project Manager, con formato ad-hoc)
- Archivo de lecciones aprendidas.
- Business Case preliminar, lo que entronca con la justificación del proyecto.
- Descripción del Producto del Proyecto.
- Expediente del Proyecto.
- Plan de Inicio.

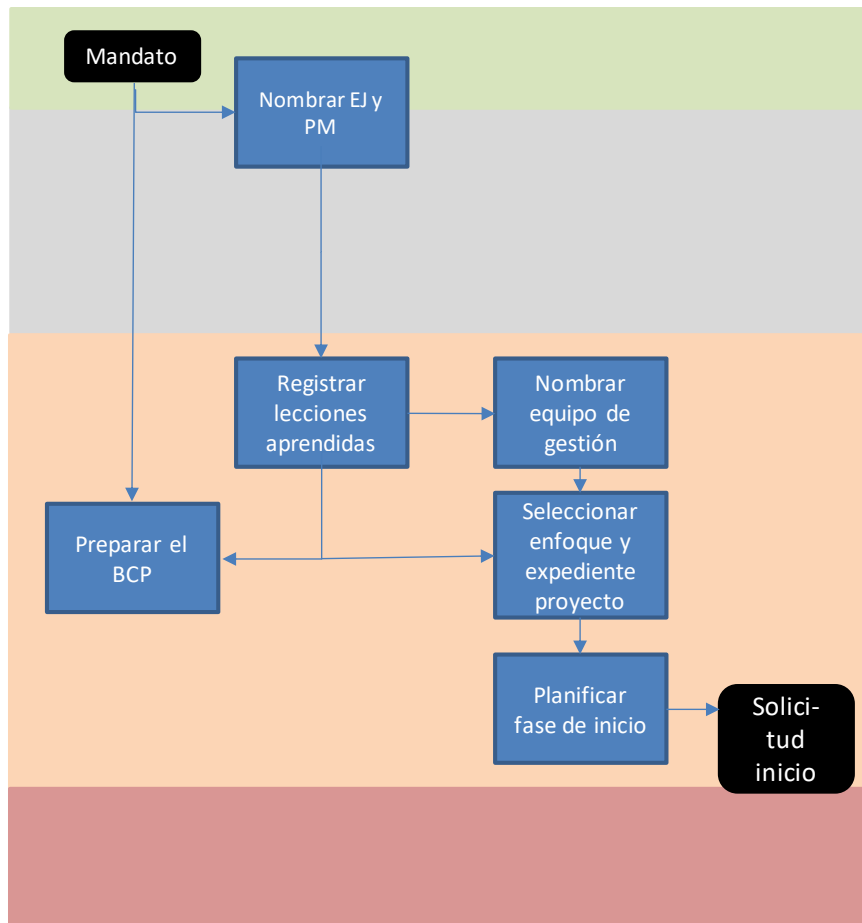


Figura 2. Puesta en marcha del proyecto

2. Inicio del proyecto

Tras obtener autorización para iniciar el proyecto, el Project Manager deberá realizar una serie de actividades como son:

- Preparar la estrategia de gestión del riesgo: **Registro de Riesgos**.
- Preparar la estrategia de calidad: **Registro de calidad**. Incluye la definición del **alcance** con un enfoque a productos, las responsabilidades y criterios de aceptación. Por tanto, está ligado a:
- Preparar la estrategia de gestión de la configuración: **Elementos de la Configuración, Sistema de Gestión del Cambio y Registro de Cuestiones**. Las Fichas de los Elementos de Configuración se podrán introducir a lo largo del proyecto, al inicio de cada fase. Por ejemplo, para metodologías ágiles, los elementos de configuración inicial pueden estar dimensionados de tal forma que se dé una visión global del Producto del Proyecto, pero sin un nivel de detalle que habrá de determinarse posteriormente junto con el proveedor de la solución.
- Preparar la estrategia de gestión de la comunicación: **Registro de interesados**, con la valoración (influencia e impacto que pueden tener

en el proyecto), controles y actividades correspondientes para cada interesado.

- Establecer controles, tales como: márgenes de tolerancia, autoridad delegada en la gestión de las líneas base sobre dichos márgenes, número de fases del proyecto, controles sobre los interesados (*stakeholders*), herramientas para la gestión y supervisión del progreso, etc.
- Crear el **Plan de Proyecto**. Este Plan recogerá los descriptores principales del producto, el enfoque de la gestión, la descripción de la garantía del proyecto y la alineación con la garantía de calidad de la organización; además de, como cualquier plan que ya estudiamos en la correspondiente temática, las actividades, cronograma y estimaciones pertinentes.
- Revisar el Business Case y actualizarlo (**BCD**) y el **plan de revisión de beneficios**.
- Preparar el **Documento de Inicio del Proyecto (DIP)**

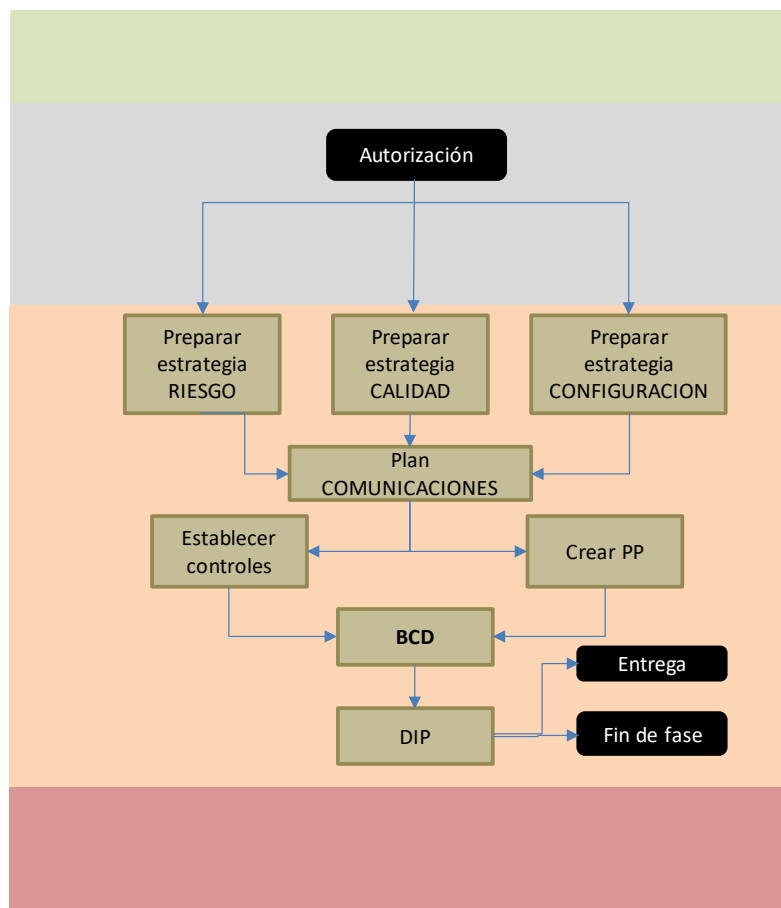


Figura 3. Inicio del proyecto

El inicio del proyecto ya se considera la primera fase del proyecto. Por tanto, cualquier proyecto tendrá al menos dos fases: la de Inicio + la fase correspondiente al desarrollo/implementación/construcción del producto.

Como salida/resultado del proceso el Project Manager entregará la “solicitud de entrega del proyecto” a la junta del proyecto, quien deberá autorizar el comienzo de la siguiente fase.

3. Dirección de un proyecto

Este proceso comienza al inicio del proyecto y se prolonga hasta el cierre. El propósito es permitir a **la junta del proyecto** mantener el control del mismo, autorizar o frenar las peticiones del Project Manager, servir de asesoramiento al Project Manager y tomar decisiones clave para el éxito del proyecto. Por tanto, vemos que las actividades a realizar en este proceso son propias de la junta de proyecto.

Las principales actividades son:

- Autorizar el inicio.
- Autorizar el proyecto.
- Autorizar los planes (Plan de Proyecto, Plan de Fase, Plan de Excepción).
- Proporcionar asesoramiento y dirección ad-hoc al Project Manager.
- Autorizar el cierre del proyecto.

Lo más complicado que tiene este proceso es el flujo de información entre su nivel superior (organización) y su nivel inferior (el Project Manager). Como vemos en la Figura 3. las actividades propias de este proceso son disparadas en muchas ocasiones por el Project Manager. Por ejemplo, cuando este solicita la autorización del inicio, del proyecto, de los planes de fase o excepción, de asesoramiento o de cierre del proyecto.

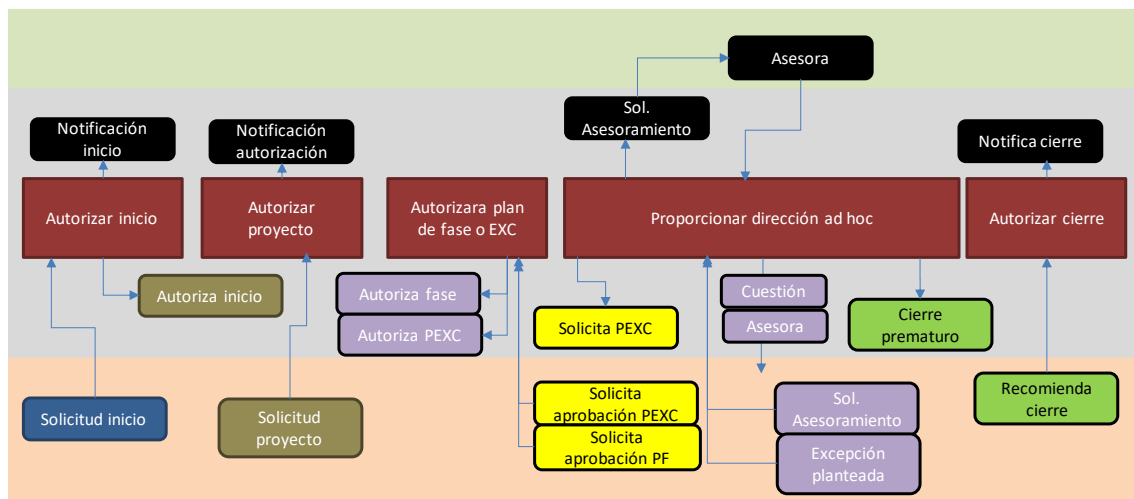


Figura 4. Dirección del Proyecto

(PEXC: Plan de Excepción)

(PF: Plan de Fase)

¿Qué es el cierre prematuro? Un cierre prematuro del proyecto se acomete cuando aún no se ha desarrollado por completo el alcance definido en el Plan del Proyecto. Las causas pueden ser internas o externas, y no siempre podemos considerar un cierre prematuro como un fracaso.

4. Control de una fase

Las actividades propias de este proceso son responsabilidad del Project Manager. Como vemos en la Figura 4. durante cada fase del proyecto, el PM realiza un control del mismo, revisando el estado o progreso del desarrollo/implementación/construcción y previendo cuestiones que pueden aparecer, como son la materialización de algún riesgo. Una fase termina o bien porque se concluye todo el trabajo definido para esta fase, o bien porque ocurre una excepción.

Una excepción implica superar los márgenes de tolerancia que la junta del proyecto **a delegado** en el Project Manager.

Cuando esto ocurre, la secuencia es la siguiente:

- El Project Manager informa a la junta de proyecto.
- La junta de proyecto solicita al Project Manager un Plan de Excepción o un Plan de Cierre prematuro (o más información).
- El Project Manager presenta el Plan a la junta de proyecto.
- Tras las valoraciones y reconsideraciones necesarias, la junta de proyecto debe autorizar el **nuevo plan que sustituye al Plan de Fase** que se estaba ejecutando en el momento que ocurrió una excepción.

En cualquier caso, a lo largo de la fase, y con la frecuencia que se haya configurado al inicio, el Project Manager informará a la junta de proyecto sobre el progreso del mismo a través de los **Informes de Desarrollo** ¿los recuerdas del tema anterior?

Pero la singularidad del Project Manager es encontrarse entre la junta del proyecto y el Team Leader.

Hasta ahora hemos hablado de la interacción entre el Project Manager y la junta, pero también tenemos que hablar de la interacción entre el Project Manager y el Team Manager.

Como ya comentamos, cada fase del proyecto aborda lo que consideramos como un Paquete de Trabajo. Sin embargo, un paquete de trabajo no es algo unitario, sino que se puede descomponer en Paquetes de Tareas (PT). La propuesta de estos Paquetes de Tareas es responsabilidad del Team Manager, mientras que el papel del Project Manager es recibirlos, revisarlos y autorizarlos.

En caso de que ocurra una excepción durante una fase, se pasará al proceso de "Gestión de los límites de fase" en el cual se preparará el **Plan de Excepción**.

Las actividades de este proceso son:

- Actualizar el Plan de Proyecto según el desarrollo/ implementación/ construcción de los elementos de configuración de la fase.
- Actualizar el Business Case y valorar la continuación del proyecto. En caso de que la valoración del beneficio o los riesgos exceda los márgenes de tolerancia definidos, se generará una excepción.
- Planificar la siguiente fase o producir el Plan de Excepción. La planificación de la siguiente fase incluye la Descripción del Producto de Fase.

Además, se deberán revisar, al menos, el Informe de Lecciones Aprendidas, el Registro de Riesgos, el Registro de Calidad y el Plan de Comunicaciones.

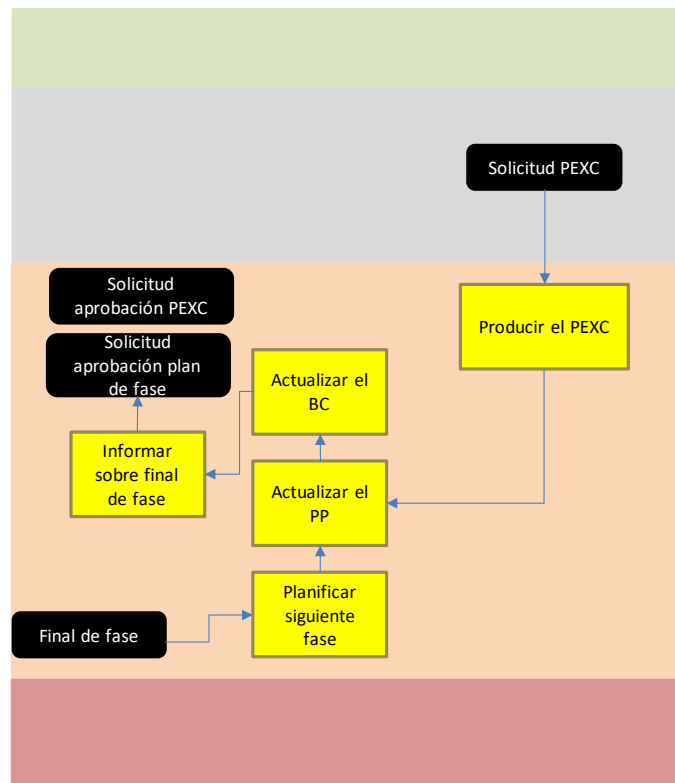


Figura 6. Gestión de los límites de una fase

6. Gestión de la entrega de productos

Este proceso hace referencia a la interacción entre los niveles organizativos del proyecto 3 y 4 (Project Manager y Team Manager).

La fase de "Gestión de la entrega de productos" comienza sincronizada con el "Control de una fase". El Project Manager encarga al Team Manager,

proveedor de la correspondiente fase, un Paquete de Trabajo. Este Paquete incluye la Descripción del Producto de la Fase y los elementos de configuración de la fase.

Cada Paquete de Trabajo se divide, organiza, dimensiona y gestiona a través del Team Manager, responsable de informar al Project Manager sobre la evolución y modificaciones de los elementos de configuración.

Por su parte, el Project Manager es el responsable de mantener actualizado el Registro de Calidad.

El Team Manager puede, también, plantear nuevos riesgos o cuestiones, y siempre, realizar el Informe de Punto de Control. Es responsabilidad del Project Manager servir de apoyo al Team Manager en estas cuestiones, o delegar en el Apoyo del Proyecto, así como atender a los nuevos riesgos planteados, valorarlos sobre las líneas base y tomar decisiones sobre las acciones a realizar (Registro de Riesgos).

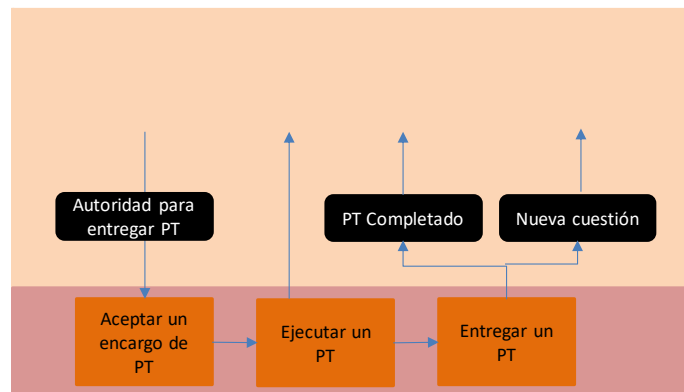


Figura 7. Gestión de la entrega de productos

7. Cierre del proyecto

Este proceso, al igual que los procesos de Puesta en Marcha del Proyecto y de Inicio del Proyecto, sólo se realiza una vez.

Existe una larga lista de acciones a realizar durante el cierre del proyecto. Acciones que se deben planificar en el Plan de Cierre.

Podemos clasificar el cierre según sea:

- Cierre planificado. Que incluye siempre la entrega de productos.
- Cierre abrupto. Que puede incluir, aunque no siempre, la entrega de productos.

Por lo demás, las acciones son las mismas, independientemente del tipo de cierre:

- Tras la autorización del cierre, otras actividades a realizar son:

-
- ```

graph TD
 Final[Final de proyecto] --> Planificado[Preparar cierre planificado]
 Planificado --> Entregar[Entregar productos]
 Entregar --> Evaluar[Evaluar proyecto]
 Evaluar --> Recomendaciones[Recomendaciones de cierre]
 Recomendaciones --> Solicitar[Solicitar cierre]
 Solicitar --> Entregar
 Solicitar --> Prematuro[Preparar cierre prematuro]
 Prematuro --> CierrePrematuro[Cierre prematuro]
 CierrePrematuro --> Prematuro

```
- El diagrama de flujo ilustra el ciclo de vida de un proyecto, dividido en tres secciones horizontales de color: verde superior, gris medio y naranja inferior. El proceso comienza en la sección naranja con el estado 'Final de proyecto' (rectángulo negro). Desde allí, se avanza a 'Preparar cierre planificado' (rectángulo verde), luego a 'Entregar productos' (rectángulo verde). Desde 'Entregar productos', el flujo puede continuar a 'Evaluar proyecto' (rectángulo verde) o saltar directamente a 'Solicitar cierre' (rectángulo negro). 'Evaluar proyecto' también puede llevar a 'Recomendaciones de cierre' (rectángulo verde), que a su vez conduce a 'Solicitar cierre'. Desde 'Solicitar cierre', el flujo puede regresar a 'Entregar productos' o avanzar a 'Preparar cierre prematuro' (rectángulo verde) en la sección naranja. Finalmente, 'Preparar cierre prematuro' puede resultar en 'Cierre prematuro' (rectángulo negro) en la sección gris, o regresar a 'Preparar cierre prematuro'.