



Curso de
**Gestión de
Proyectos PMBOK**

Andrea Martínez

Introducción a la Gestión de Proyectos

¿En qué consiste la gestión de proyectos?

¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un **esfuerzo temporal** que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
(PMBOK Guide, PMI)



Atributos de un Proyecto

- Tiene un propósito único
- Es temporal
- Requiere recursos
- Conlleva incertidumbre



Administrador de Proyectos

Habilidades deseadas:

- Sociales y humanas
(Buena comunicación, liderazgo, saber escuchar)
- Áreas de conocimiento
- Pensamiento crítico y resolución de problemas



Etapas de un Proyecto

Iniciación

Planificación

Ejecución

Monitoreo y Control

Cierre

Áreas de conocimiento

Gestión de la
integración del
proyecto

Gestión del **alcance**
del proyecto

Gestión del **tiempo**
del proyecto

Gestión de los
costos del proyecto

Gestión de la **calidad**
del proyecto

Gestión de los
recursos humanos
del proyecto

Gestión de las
comunicaciones del
proyecto

Gestión de los
riesgos del proyecto

Gestión de las
adquisiciones del
proyecto

Gestión de los
interesados del
proyecto

Fases o Etapas de un Proyecto

Introducción a la Gestión de Proyectos

Fases de un Proyecto

1. Iniciar el proyecto (**Comenzar**)
2. Planificar el proyecto (**Planificar**)
3. Ejecutar el proyecto (**Hacer**)
4. Dar seguimiento y control al proyecto
(Revisar y actuar)
5. Cerrar el proyecto (**Finalizar**)

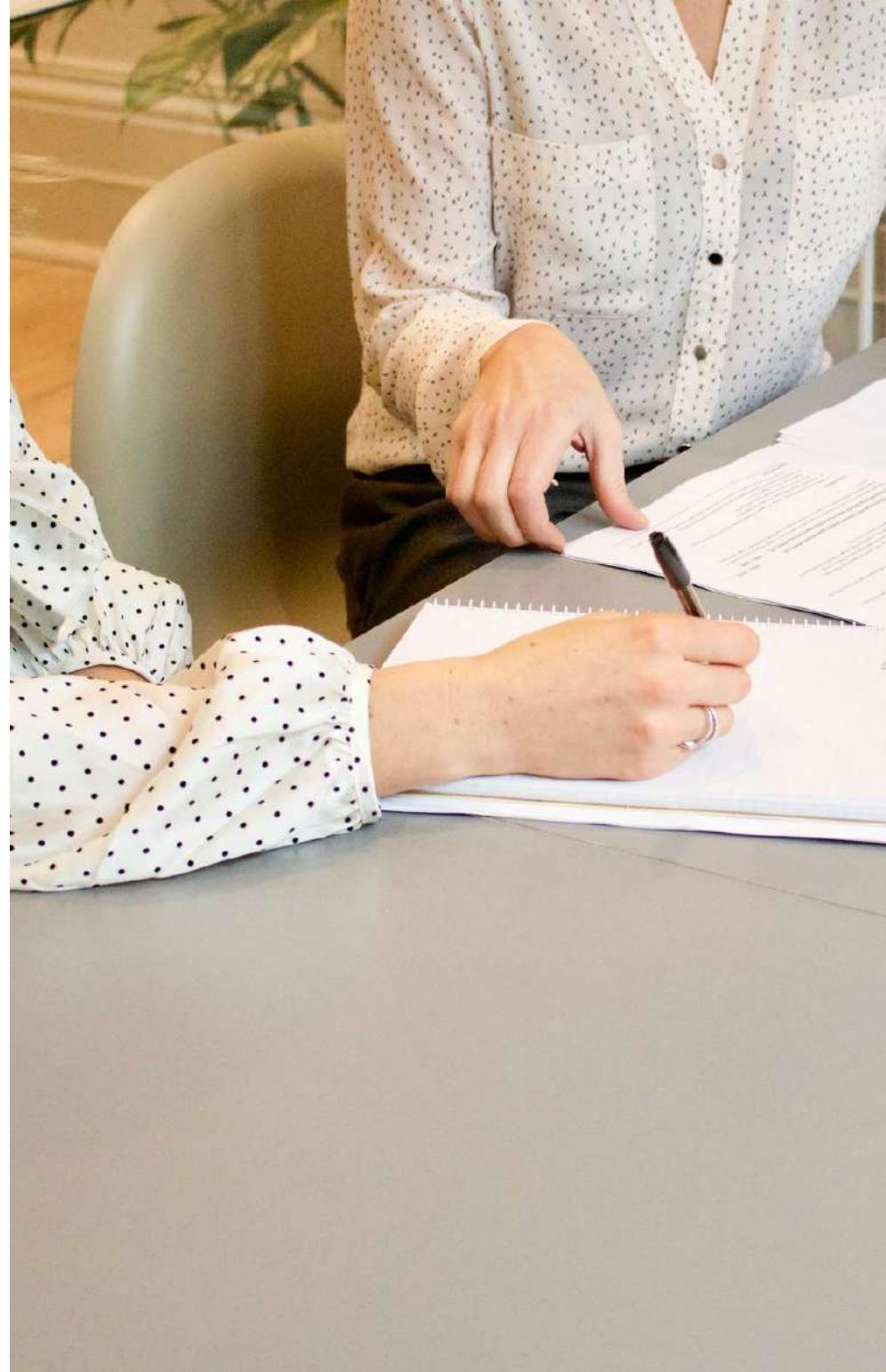
Iniciación

- Asignar coordinador del proyecto
- Confirmar caso de negocio
- Identificar supuestos y riesgos



Iniciación

- Determinar objetivos medibles
- Desarrollar acta de constitución
- Identificar interesados



Planificación

- Definición de alcance
- Identificar actividades y generar cronograma
- Estimar costos y generar presupuesto
- Determinar estándares y métricas de calidad
- Determinar roles y responsabilidades
- Planificar comunicaciones
- Reunión de inicio del proyecto

Ejecución

- Ejecutar planes y producir entregables
- Solicitar cambios
- Evaluar desempeño individual y del equipo
- Facilitar resolución de conflictos
- Gestionar expectativas de interesados

Monitoreo y Evaluación

- Medir desempeño actual en contraste con la línea base
- Realizar control integrado de cambios
- Aprobar o rechazar cambios
- Realizar control de calidad
- Gestionar adquisiciones

Cierre

- Confirmar trabajo realizado
- Cierre de adquisiciones
- Obtener aceptación de entregables
- Cierre financiero
- Informe final de desempeño
- Recopilar lecciones aprendidas

Gestión de Integración de un Proyecto

Proceso de Gestión de Integración

Iniciación: Acta de Constitución

Planificación: Plan para dirigir el proyecto

Ejecución: Dirigir el trabajo del proyecto

Monitoreo y Control: Seguimiento y control del trabajo del proyecto

Monitoreo y Control: Control integrado de cambios

Cierre: Cerrar el proyecto o fase

Acta de Constitución del Proyecto

La primera parte de la gestión de la integración es **crear** un acta de constitución del proyecto.



Lo que necesitas antes de la constitución del proyecto

1. Caso de negocio
2. Selección del proyecto (análisis costo- beneficio)
3. Plan para dirigir el proyecto



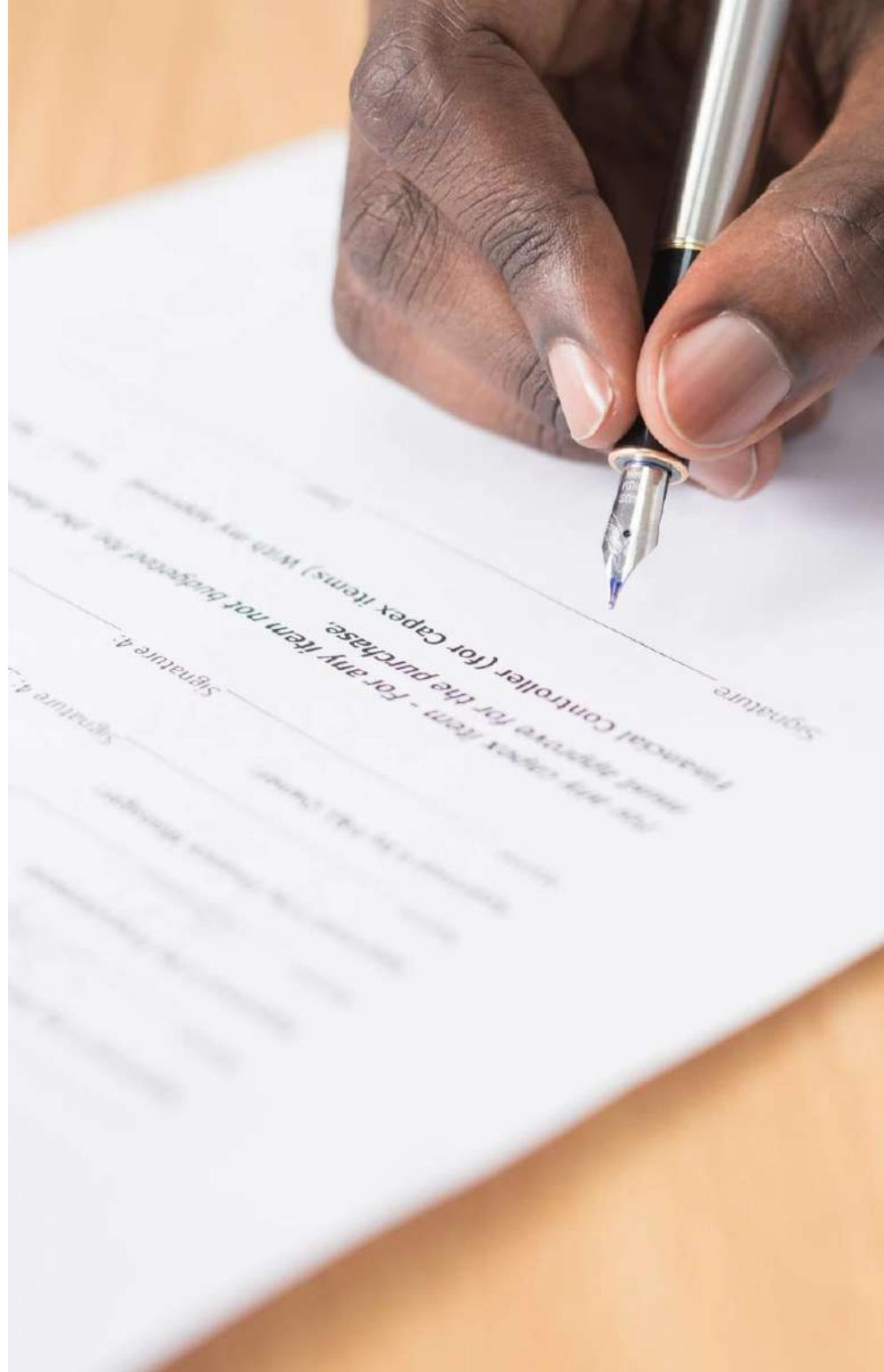
Creación de Acta de Constitución

- Identificar a los interesados
- Confirmar requisitos de alto nivel



Creación de Acta de Constitución

- Definir el **alcance**, objetivos y criterios de éxito del proyecto
- Documentar los riesgos



Beneficios del Acta de Constitución

- Reconoce formalmente la **existencia** del proyecto
- Da autoridad para gastar **dinero** y comprometer **recursos**
- Identifica **restricciones** y **riesgos** de alto nivel para el proyecto

Solicitudes de Cambio

- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Control integrado de cambios
- Comité de control de cambios (CCB)

Proceso para realizar cambios

- Identificar el cambio
- Evaluar el impacto
- Identificar las opciones
- Aprobar internamente la solicitud de cambio



Proceso para realizar cambios

- Obtener la aprobación del cliente
- Ajustar planes
- Gestionar expectativas



¿Cómo gestionar cambios durante la fase de ejecución?

Ejercicio de solicitudes de cambio y acciones correctivas

Proyecto: Migración de cursos de Moodle a Blackboard

Plantilla solicitud de cambios

Plantilla: solicitud de cambios

Solicitud de cambio

[Nombre del Proyecto]

Fecha: [dd/mm/aaa]

Datos de la solicitud de cambio

ID de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	
Área del solicitante	
Patrocinador del proyecto	
Gerente del proyecto	

Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen:

Alcance Cronograma Costos Calidad Recursos Otro

Causa / origen del cambio

Solicitud de cliente

Reparación de defecto

Acción correctiva

Plantilla: solicitud de cambios

Sección: Datos de la solicitud de cambio

- ID de solicitud de cambio
- Solicitante del cambio
- Área del solicitante
- Patrocinador del proyecto
- Gerente del proyecto

Plantilla: solicitud de cambios

Sección: Categoría de cambio

- Alcance
- Cronograma
- Costos
- Calidad
- Recursos
- Otro

Plantilla: solicitud de cambios

Sección: Causa / origen del cambio

- Solicitud de cliente
- Reparación de defecto
- Acción correctiva
- Acción preventiva
- Otros

Plantilla: solicitud de cambios

Sección: Descripción de la propuesta de cambio

Sección: Justificación de la propuesta de cambio

Sección: Impacto de la línea base

- Alcance
- Cronograma
- Costo
- Calidad

Plantilla: solicitud de cambios

Sección: Firmas del comité de cambios

- Nombre
- Rol / Cargo
- Firma

Gestión de Alcance

“

La gestión del alcance es el proceso de definir qué trabajo se requiere y después asegurar que todo ese trabajo-y sólo ese trabajo-sea realizado.

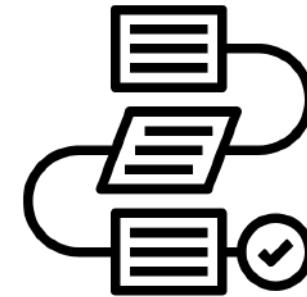
”

Rita Mulcahy

Producto vs Proyecto



Alcance del
Producto



Alcance del
Proyecto

Pasos para la Gestión del Alcance

1. Recopilar **requisitos**
2. Definir **alcance**
3. Crear la estructura de desglose de trabajo (**EDT**)
4. **Validar** el alcance
5. **Controlar** el alcance

Ejemplo de Definición de Acta del Proyecto

Plantilla acta de constitución

Plantilla: acta de constitución

Información del proyecto

Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de proyecto	

Plantilla: acta de constitución

Propósito y justificación del proyecto

Descripción del proyecto y entregables

Plantilla: acta de constitución

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance	
Cronograma (Tiempo)	
Costo	
Calidad	
Otros	

Plantilla: acta de constitución

Riesgos iniciales de alto nivel

Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha tope

Plantilla: acta de constitución

Presupuesto inicial asignado

For more information about the study, please contact Dr. John Smith at (555) 123-4567 or via email at john.smith@researchinstitute.org.

Lista de Interesados (stakeholders)

Nombre	Cargo	Departamento / División

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División

Plantilla: acta de constitución

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	
Decisiones técnicas	
Resolución de conflictos	
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	

Plantilla: acta de constitución

Personal y recursos preasignados

Recurso	Departamento / División

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma

Gestión de tiempo

Gestión del tiempo

La gestión de tiempo implica **documentar** cómo planificarás, gestionarás y controlarás el **cronograma** del proyecto.



Pasos para desarrollar un cronograma

1. Definir las actividades
2. Secuenciar las actividades
3. Estimar los recursos de las actividades
4. Estimar la duración de las actividades
5. Desarrollar el cronograma

Métodos de estimación

No tengo idea de cuánto tiempo llevará. Ni siquiera sé qué trabajo me están solicitando. Entonces, ¿qué puedo decir?

¡Adivinaré y lo multiplicaré por dos!

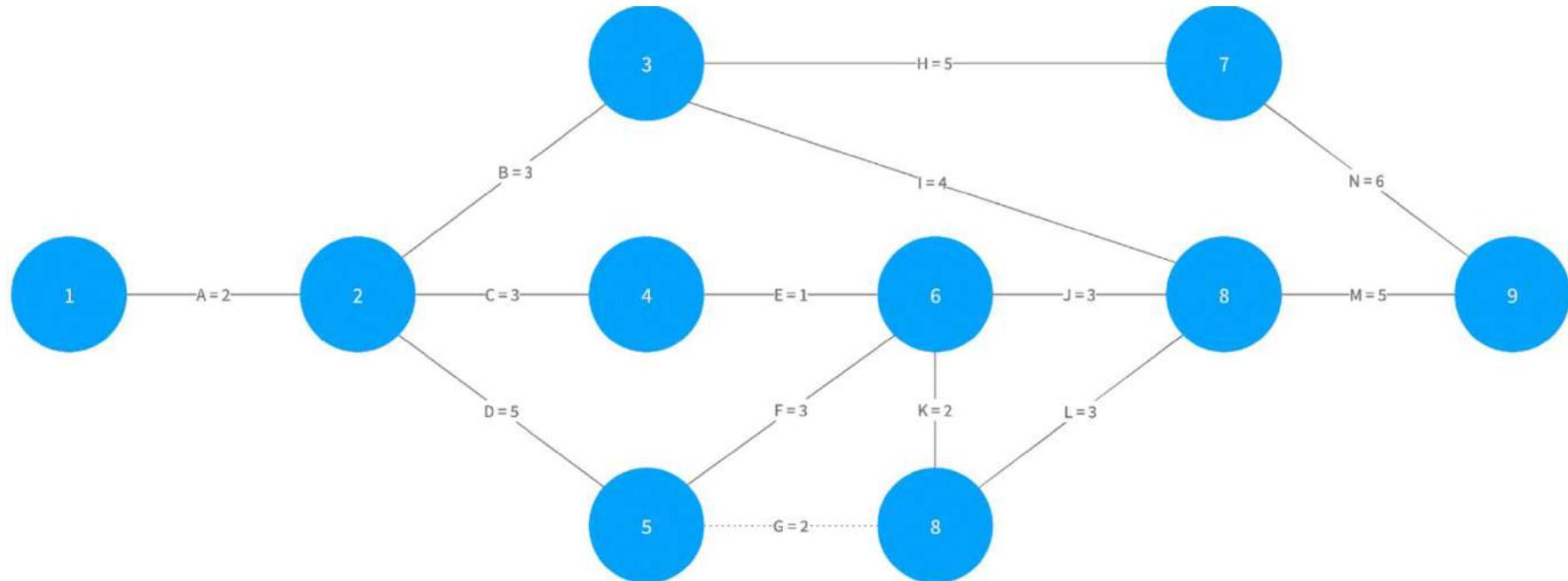


Conceptos Importantes

- Ruta crítica
- Holgura
- Compresión del cronograma

Formas de representar el cronograma

Diagrama de red



Formas de representar el cronograma

Diagrama de hitos

ID	HITO	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1	Inicio	◆ 12/14				
2	Requisitos recolectados		◆ 12/31			
3	Diseño completado			◆ 1/17		
4	Código completado				◆ 2/15	
5	Pruebas completadas					◆ 3/15
6	Implementación completada					◆ 4/4
7	Final					◆ 4/15

Formas de representar el cronograma

Diagrama de barras



Controlar el cronograma

- Comparar el trabajo finalizado con lo que se predijo
- Sesiones de lecciones aprendidas para implementar mejoras
- Volver a priorizar la lista de requisitos de trabajo
- Identificar y gestionar los cambios que surjan

Desarrollando un cronograma

Se hará un cronograma
del proyecto de data
center

Gestión de costos de un proyecto

¿Cómo administrar el costo del proyecto?

Implica identificar el modo en que planificarás, gestionarás y controlarás los costos del proyecto.



Retorno de la Inversión (ROI)

Técnica para medir la rentabilidad potencial de una inversión mediante el cálculo de los beneficios recibidos en relación con los costos.

Pasos para generar un presupuesto

1. Estimar los costos

Tipos de costos:

- Variables o fijos
- Directos o indirectos

Entradas para estimar los costos

- El plan de gestión de costos
- La línea base del alcance
- Cronograma del proyecto
- Plan de gestión de los recursos humanos
- Registro de riesgos

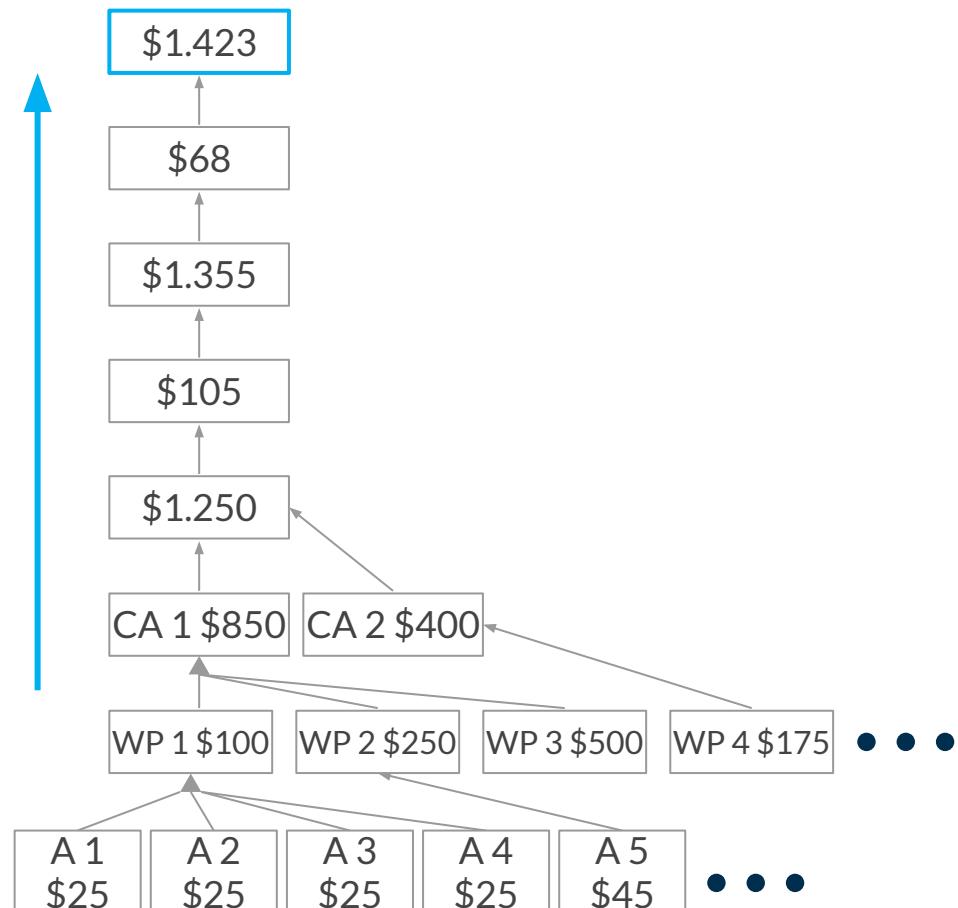
Pasos para generar un presupuesto

2. Determinar el presupuesto:

- Determinar las tarifas de costos de los recursos
- Análisis de reserva
- Costo de calidad

Pasos para generar un presupuesto

8. Presupuesto de costos
7. Reservas de gestión
6. Línea base de costos
5. Reservas para contingencia
4. Estimados del proyecto
3. Estimados de la cuenta de control
2. Estimados de los paquetes de trabajo
1. Estimados de la actividad



Controlar los costos

- Informes de avance
- Análisis de reserva de contingencias
- Medición del valor ganado



Determinando el presupuesto

Generar el presupuesto del proyecto de data center

Gestión de calidad

¿Qué es la calidad?

La calidad es definida como el grado en el que el proyecto cumple con los requisitos.



Impacto de una baja calidad

- Costos incrementados
- Menores ganancias
- Baja motivación
- Baja satisfacción del cliente
- Riesgos incrementados
- Reproceso
- Retrasos del cronograma

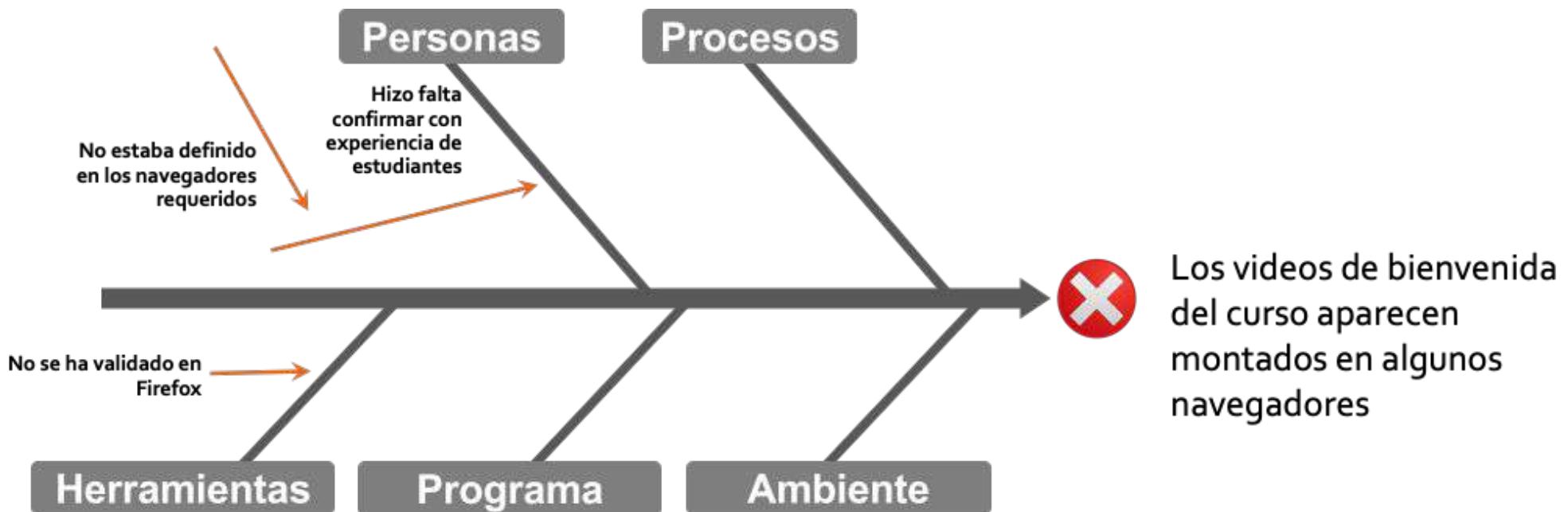
Planificar la Gestión de la Calidad

Sus objetivos principales son identificar todos los requisitos, estándares y prácticas de la organización o de la industria relevantes para la calidad del proyecto, y luego planificar cómo cumplir con tales estándares y requisitos de calidad.

Herramientas de calidad

- Diagrama de causa y efecto
- Diagrama de flujo
- Hoja de chequeo
- Diagrama de Pareto
- Histograma
- Diagrama de control
- Diagrama de dispersión

Diagrama de causa y efecto



Aseguramiento de calidad

Se lleva a cabo mientras se realiza el trabajo del proyecto.

Esta evaluación normalmente la realiza un grupo que no participa en el proyecto, tal como un departamento de aseguramiento de la calidad.

Herramientas de aseguramiento de calidad

- Auditorías
- Análisis de procesos

Gestión de los recursos humanos

Gestión de los recursos humanos

Requiere planificar de qué manera vas a involucrar a las personas, identificar a los miembros del equipo que necesitarás, definir los roles de todos, crear sistemas de recompensa, mejorar el desempeño de los miembros del equipo individualmente y como equipo, y realizar un seguimiento del desempeño.

Responsabilidades del Coordinador del Proyecto

- Determina qué recursos necesitarás
- Confirma la disponibilidad de los recursos asignados
- Crear directorio del equipo del proyecto

Responsabilidades del Coordinador del Proyecto

- Roles y responsabilidades en el proyecto claramente asignados
- Generar informes de desempeño
- Crea sistemas de recompensa

Componentes del plan de gestión de recursos humanos

- Roles y responsabilidades
- Organigrama del proyecto
- Plan de gestión del personal

Tipos de equipos

- Dedicado
- Medio tiempo
- Sociedad
- Virtual

Etapas de formación y desarrollo del equipo

1. Formación
2. Turbulencia
3. Normalización
4. Desempeño
5. Disolución

Gestión de conflictos

- Colaborar
- Consentir
- Eludir
- Suavizar
- Forzar



Matriz de responsabilidades

Elaborar matriz de responsabilidades proyecto de data center

Gestión de las comunicaciones

“

**Se enfoca en las necesidades
de información y comunicación
de los interesados**

”

Guía PMBOK

Tipos de comunicación

Tipo de comunicación	Cuándo se utiliza
Formal escrita	Problemas complejos
Formal verbal	Presentaciones, discursos
Informal escrita	Correo electrónico, notas manuscritas, mensajes de texto
Informal verbal	Reuniones, conversaciones

Comunicación efectiva

- No verbal
- Paralingüística
- Palabras



Métodos de comunicación

- Interactiva
- Tipo pull
- Tipo push



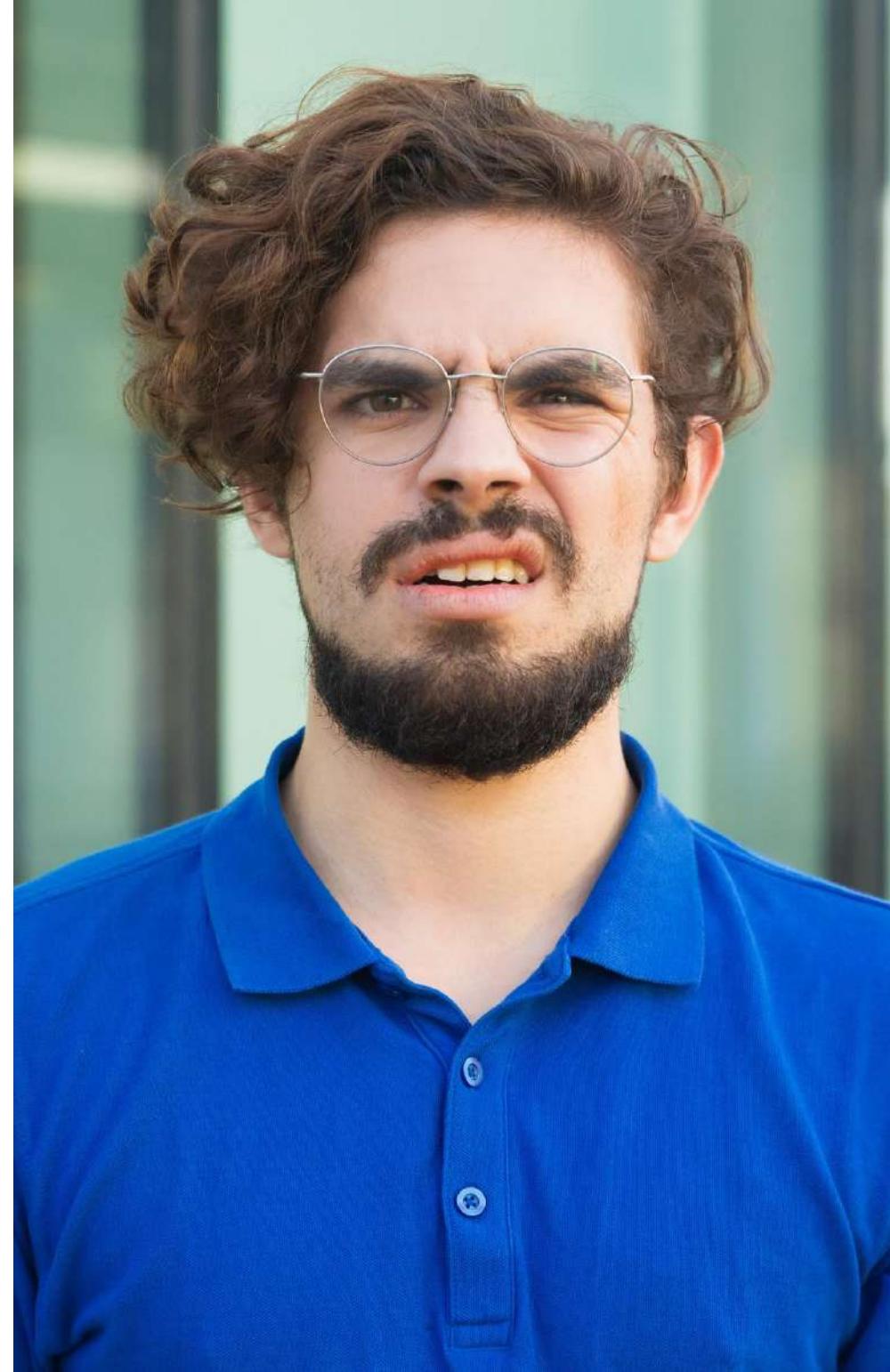
Bloqueadores de la comunicación

- Entornos ruidosos
- Distancia entre aquellos que tratan de comunicarse
- Codificación impropia de los mensajes



Bloqueadores de la comunicación

- Hacer declaraciones negativas
- Hostilidad
- Idioma
- Cultura



Elaborando un plan de comunicaciones

Desarrollar un plan de gestión de comunicaciones para el proyecto de data center

Gestión de riesgos

Gestión de riesgos

Los riesgos se identifican y gestionan por primera vez durante la iniciación.

Se van actualizando o incorporando constantemente conforme se desenvuelve el proyecto.



Incertidumbre:

Es la falta de conocimiento acerca de un evento que reduce la confianza que uno tiene de las conclusiones obtenidas a partir de los datos.

Factores de riesgo:

La probabilidad de que un evento ocurra (cuán probable)

Proceso para Gestionar Riesgos

1. Planificar la Gestión de los Riesgos
2. Identificar los Riesgos
3. Realizar el Análisis Cualitativo
4. Realizar el Análisis Cuantitativo
5. Planificar la Respuesta a los Riesgos
6. Controlar los Riesgos

Categorización de riesgos

- Externos
- Internos
- Técnicos
- Imprevisibles

Registro de riesgos

Es donde se guarda la mayor parte de la información acerca de los riesgos.



Estrategias de respuesta a los riesgos

- Evitar
- Mitigar
- Transferir



Elaborando un plan de respuesta a riesgos

Registro de riesgos del proyecto de migración de cursos

Gestión de adquisiciones

Gestión de adquisiciones

Las adquisiciones son un proceso formal para obtener bienes y servicios.



Documentos de Adquisiciones

Los documentos de adquisición más comunes son la solicitud de propuesta (RFP), la invitación a licitación (IFB) y la solicitud de cotización (RFQ).

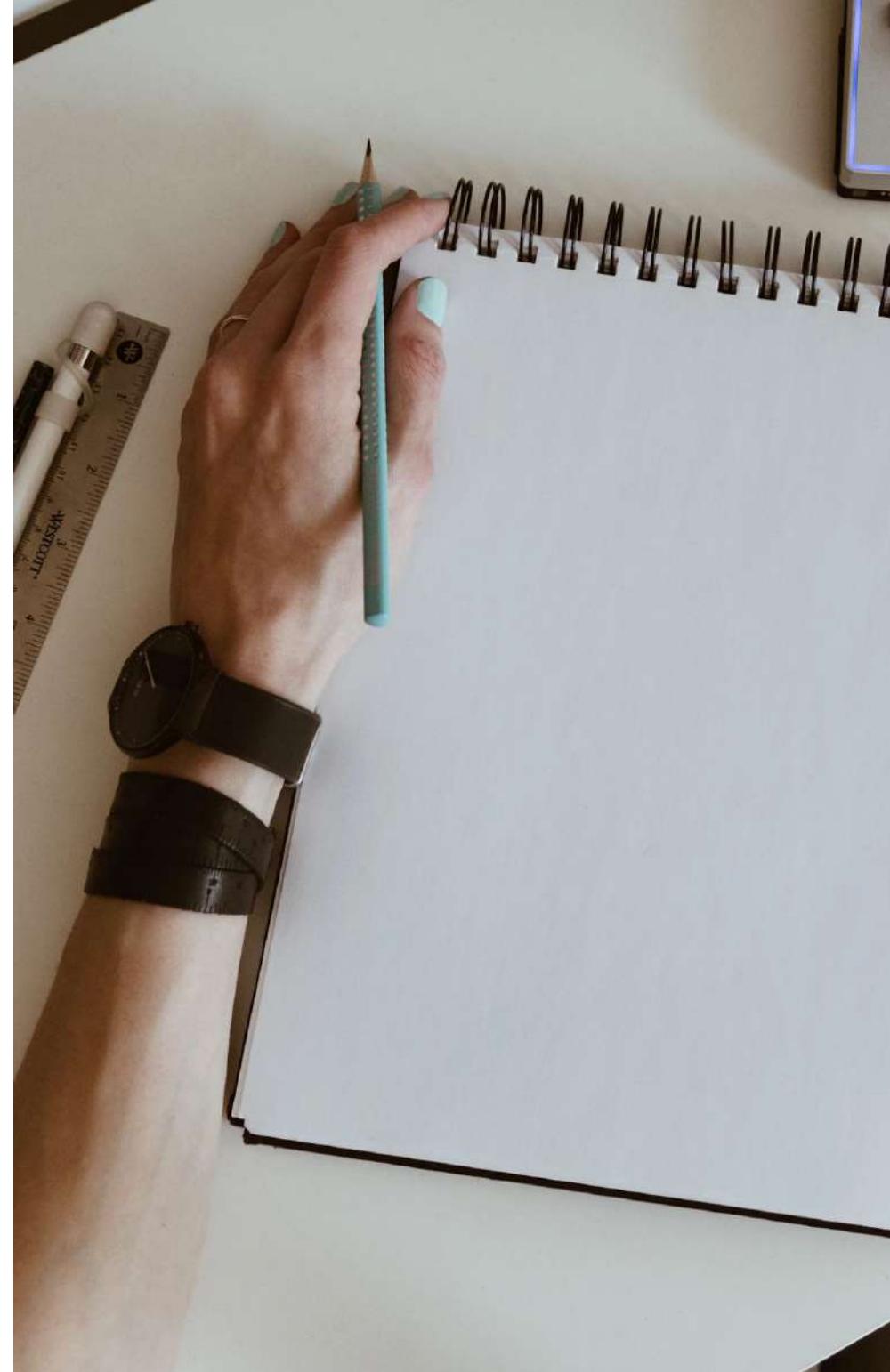


Proceso de Gestión de Adquisiciones

1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones
2. Efectuar las Adquisiciones
3. Controlar las Adquisiciones
4. Cerrar las Adquisiciones

Tipos de Enunciados

- Desempeño
- Funcional
- Diseño



Categorías de Contratos

- Precio fijo (FP)
- Tiempo y materiales (T&M)
- Costos reembolsables (CR)

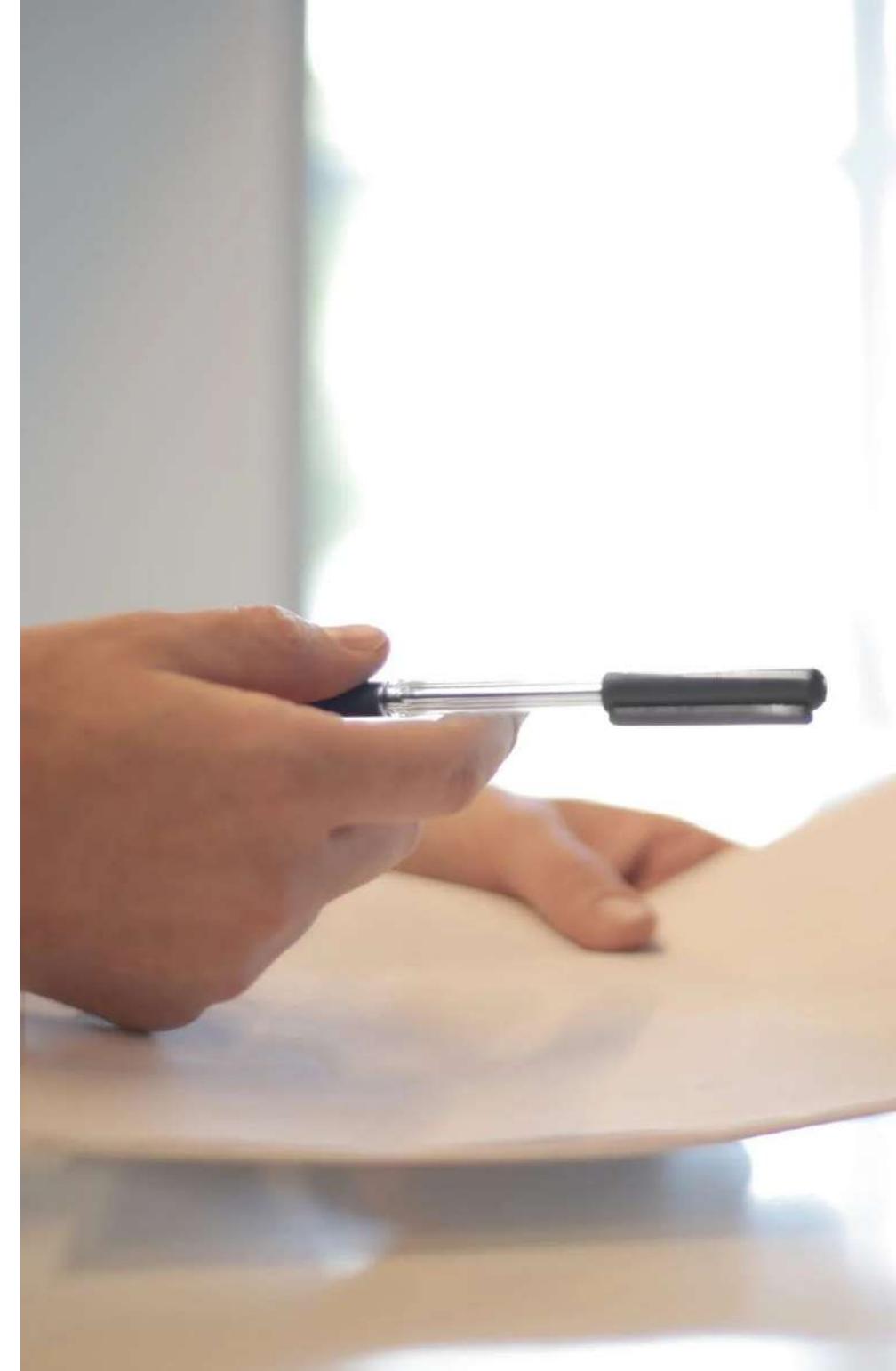


Conceptos Importantes

- Criterios de selección de proveedores
- Solicitud de cambios
- Acuerdo de confidencialidad
- Carta de intención
- Vínculo legal

Propósito de un contrato

- Definir roles y responsabilidades
- Hacer las cosas vinculantes desde el punto de vista legal
- Mitigar o asignar riesgos



Elaborando un plan de gestión de adquisiciones

Gestión de interesados de un proyecto

Proceso de gestión de interesados

- Identificarlos a todos
- Determinar sus requisitos, expectativas e intereses
- Determinar su nivel de influencia
- Planificar comunicaciones
- Gestionar sus expectativas, influencia y compromiso
- Comunicarte con ellos y controlar las comunicaciones

Realizando un registro de interesados

Ejerciendo la gestión de proyectos

¿Qué sigue?

1. Reforzar habilidades de comunicación
2. Familiarizarse con plantillas y... utilizarlas
3. Tomar el examen de certificación del PMP
4. Busca un mentor o mentora



Curso de
**Gestión de
Proyectos PMBOK**

Andrea Martínez

Plantilla de comunicaciones

Plantilla de comunicaciones

Plan de Comunicaciones

Información del proyecto

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de proyecto	

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Plan de Gestión de Adquisición

Información del proyecto

Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de proyecto	

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Fase	Tareas	¿Hecho?
Planificación de las adquisiciones	¿Producir o adquirir?	
	Desarrollar plan de Gestión	
	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar y adaptar tipos de contratos	
	<ul style="list-style-type: none">• Ajustar gestión temporal con cronograma de adquisiciones	
	Crear los documentos de adquisiciones “Para proveedor, petición de oferta de adquisición”	

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Selección del proveedor	Buscar proveedor	
	Enviar documentos de adquisiciones al proveedor	
	Reunión con proveedores	
	¿Se han recibido las respuestas de los proveedores?	
	Comparación de ofertas	
	Seleccionar el proveedor según la oferta y criterios de selección de la empresa.	
	Documentar información del proveedor seleccionado	
	Reunión con el proveedor	
	Negociar contrato con el proveedor	

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Administración de las adquisiciones	Realizar revisiones del rendimiento de las adquisiciones	
	Gestionar cambios del contrato	
	Reuniones con el proveedor	
	Monitorizar rendimiento de las adquisiciones según aspectos del contrato	
	Documentación de control	

Plantilla de plan de gestión de adquisiciones

Cierre	¿Se ha realizado el pago en esta fase del seguimiento?	
	Verificar producto/servicio de las adquisiciones	
	Aceptar la verificación anterior	
	Actualizar registro	
	Documentar lecciones aprendidas / incidencias	
	Cierre financiero de adquisiciones si es necesario	

Plantilla Matriz RACI

Plantilla Matriz RACI- Recursos por actividad

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

Roles / Responsabilidades: **R**: Responsable, **A**: Aprobador, **C**: Consultado, **I**: Informado.

Actividad		Roles / Responsabilidades				
ID Actividad	Actividad	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
1	Actividad 1					
2	Actividad 2					
3	Actividad 3					
4	Actividad 4					
5	Actividad 5					
6	Actividad 6					
7	Actividad 7					
8	Actividad 8					
9	Actividad 9					
10	Actividad 10					

Plantilla Matriz RACI-Instrucciones

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

Instrucciones

Actividades y colaboradores

Columna	Instrucciones
ID Actividad	Se ingresa aquí el identificador (ID) de la actividad de proyecto, con el mismo número utilizado para identificar la actividad o paquete de trabajo en los documentos de proyecto.
Actividad	Se coloca el nombre completo de la actividad (Por ej. "Realizar levantamiento de información", "Elaborar Diseño Técnico", "Desarrollar Componente Java 001").
Colaboradores	Sustituir el texto de cada columbra de "Colaborador", con el nombre y apellido del integrante del equipo de proyecto que se asignará responsabilidades (Ej. Luis González, Alberto García, María Hernández).
Roles / Responsabilidades por Actividad	En cada renglón (fila) especificar el tipo de responsabilidad asociado al colaborador de la columna, con los siguientes valores posibles: R : Responsable, A : Aprobador, C : Consultado, I : Informado.

Plantilla Matriz RACI-Instrucciones

Roles y Responsabilidades	
Rol / Responsabilidad	Descripción
R	Responsable: Este rol es el que realiza (ejecuta) el trabajo asociado con la actividad, lo habitual es que cada actividad tenga un solo "R", si existe más de uno es recomendable subdividir la actividad.
A	Aprobador: Es el encargado de aprobar (firmar), el trabajo realizado, a partir de esa aprobación, este se vuelve responsable por la actividad. Como regla general debe existir un solo "A" por actividad. Este rol es quien asegura que se ejecutan las tareas, por ejemplo Líderes de área técnica, área de gestión de proyecto, entre otros
C	Consultado: Posee alguna información o capacidad que se necesita para mantener el trabajo. Se le informa y consulta información, de manera bidireccional con el responsable y/o aprobador.
I	Informado: Rol que debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo. En este caso la comunicación es unidireccional (se le da información pero no se recibe información).

Plantilla Presupuesto de un Proyecto

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- por recursos

Presupuesto de Proyecto

Líder del Proyecto: [Nombre]	Total	% Reserva de Contingencia	30%	
Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]		Presupuesto	Reservas	Total
		-	-	-

Categoría	Recurso	Tipo de Unidades	Tasa	Presupuesto
Costos Directos				
Labor (Personal)				
	[Personal 1]	Horas / Jornadas	1.00	-
	[Personal 2]	Horas / Jornadas	1.00	-
Consultoría				
	[Consultor 1]	Horas / Jornadas	1.00	-
	[Consultor 2]	Horas / Jornadas	1.00	-
Materiales				
	[Material 1]	Cantidad	1.00	-
	[Material 2]	Cantidad	1.00	-
	[Material 3]	Cantidad	1.00	-
Licencias				
	[Item de Licencia 1]	Cantidad	1.00	-
	[Item de Licencia 2]	Cantidad	1.00	-
Viajes				
	[Item de Viaje 1]	Cantidad	1.00	-
	[Item de Viaje 2]	Cantidad	1.00	-
Costos Indirectos				
	[Item de Gastos Indirectos 1]	NA	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 2]	NA	1.00	-

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- detallado

Presupuesto de Proyecto

Coordinador del Proyecto: [Nombre]

Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]

Código	Tarea / Actividad	Elemento	Tipo de Recurso	Tipo de Unidades	Unidades	Tasa	% Reserva de Contingencia	30%
							Presupuesto	Total
							#N/A	#N/A
1	[Tarea de Nivel 1]						#N/A	-
1.1	[Tarea de Nivel 2]						#N/A	-
1.1.1	[Tarea de Nivel 3]						#N/A	-
		[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00		-
		[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00		-
		[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	#N/A	#N/A	-
		[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1.00		-
		[Material 1]	Materiales	Cantidad	0	1.00		-
		[Material 2]	Materiales	Cantidad	0	1.00		-
		[Material 3]	Materiales	Cantidad	0	1.00		-
		[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	0	1.00		-
		[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	0	1.00		-
		[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	0	1.00		-
		[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	0	1.00		-
		[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00		-
		[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00		-
		[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00		-

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- detallado

1.1.2	[Tarea de Nivel 3]				#N/A	
	[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	#N/A	#N/A
	[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Material 1]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Material 2]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Material 3]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- detallado

1.2	[Tarea de Nivel 2]					#N/A
1.2.1	[Tarea de Nivel 3]					#N/A
	[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	#N/A	#N/A
	[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1.00	-
	[Material 1]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Material 2]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Material 3]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-
	[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- detallado

2	[Tarea de Nivel 1]					#N/A	
2.1	[Tarea de Nivel 2]					#N/A	
2.1.1	[Tarea de Nivel 3]					#N/A	
	[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-	
	[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1.00	-	
	[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	#N/A	#N/A	
	[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1.00	-	
	[Material 1]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-	
	[Material 2]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-	
	[Material 3]	Materiales	Cantidad	0	1.00	-	
	[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-	
	[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	0	1.00	-	
	[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-	
	[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	0	1.00	-	
	[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-	
	[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-	
	[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	0	1.00	-	

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- datos

Presupuesto de Proyecto

Líder del Proyecto: [Nombre]

Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]

Elemento	Tipo de Recurso	Tipo de Unidades	Tasa
[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	1.00
[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	1.00
[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	1.00
[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	1.00
[Material 1]	Materiales	Cantidad	1.00
[Material 2]	Materiales	Cantidad	1.00
[Material 3]	Materiales	Cantidad	1.00
[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	1.00
[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	1.00
[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	1.00
[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	1.00
[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	1.00
[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	1.00
[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	1.00

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- instructivo

Hoja: Tasas

Descripción:

Se usa para registrar los datos maestros para el cálculo del Presupuesto a partir de los recursos.

Columna	Instrucciones
Elemento	Aquí se especifica el nombre del Recurso, por ejemplo Analista de Sistemas 1, Electricista 1, Gerente de Proyectos, etc.
Tipo de Recurso	Indica si es un Recurso de tipo Labor, cuando es una persona, Consultor, para servicios especializados contratados a terceros, Materiales (por ej. Componentes Electronicos, Piezas, entre otros.), Licencias de Propiedad Intelectual, Gastos por viajes, Gastos indirectos, o cualquier otro que sea necesario especificar.
Tipo de Unidades	El tipo de unidad para medir la utilización del recurso, para el caso de personas, pueden ser las horas o jornadas, para materiales, la cantidad de piezas, volumenes o peso. Pueden utilizarse otras según sea el caso.
Tasa	La tasa en moneda a aplicar por la utilización del recurso, por ejemplo para personas esto será el costo por hora o jornada, para consultores la tarifa, para materiales el costo unitario, y así sucesivamente según el tipo de recurso.

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- instructivo

Hoja: Presupuesto detallado

Descripción: Se detallan los costos por recurso para cada actividad del Proyecto. Luego estos se sumarizan por actividades de mayor nivel

Columna	Instrucciones
Código	Código de Paquete de Trabajo, Tarea de Proyecto o Subtarea, según el método de desglose y codificación de las tareas seleccionado.
Tarea / Actividad	Nombre de la tarea para la cual se está especificando el Presupuesto. Aquí se puede presentar el desglose en tres niveles y la plantilla esta prefabricada para permitir la totalización.
Elemento	Aquí se especifica el nombre del Recurso, por ejemplo Analista de Sistemas 1, Electricista 1, Gerente de Proyectos, etc. Es importante que todo Recurso asignado en esta hoja, corresponda con uno registrado en la hoja de "Datos", para que así el libro Excel pueda determinar la tasa automáticamente.
Tipo de Recurso	Indica si es un Recurso de tipo Labor, Materiales, Licencias, Gastos por viajes, Gastos indirectos, o cualquier otro. Su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Tipo de Unidades	El tipo de unidad para medir la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Unidades	Aquí se registra el número de unidades del Recurso que consumirá la actividad, debe ser especificado según la estimación realizada (según método de estimación seleccionado).
Tasa	La tasa en moneda a aplicar por la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Presupuesto	Multiplicando la tasa en moneda por el uso del recurso, por las unidades, se obtiene el costo total para la actividad por el uso de dicho recurso.

Plantilla Presupuesto de un Proyecto- instructivo

Hoja: Presupuesto por Recursos

Descripción: En esta hoja se totaliza el presupuesto asociado a cada Recurso. Para ello, se sumariza el presupuesto de cada recurso en cada actividad.

Columna	Instrucciones
Categoría	Se usa esta columna para categorizar los Recursos, como por ejemplo "Costos Directos" y "Costos Indirectos".
Recurso	Aquí se especifica el nombre del Recurso, por ejemplo Analista de Sistemas 1, Electricista 1, Gerente de Proyectos, etc. Es importante que todo Recurso asignado en esta hoja, corresponda con uno registrado en la hoja de "Datos", para que así el libro Excel pueda determinar la tasa automáticamente.
Tipo de Unidades	El tipo de unidad para medir la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Tasa	La tasa en moneda a aplicar por la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Presupuesto	En esta columna se sumariza el Presupuesto del Recurso en cada actividad de la hoja de Presupuesto Detallado, presentando de esta forma un subtotal por Recurso.

Plantilla Registro de interesados

Plantilla Registro de interesados

Registro de interesados (Stakeholders)

Plantilla Registro de interesados

Plantilla Registro de interesados - instructivo

Registro de interesados (Stakeholders)

Columna	Instrucciones
Información de identificación	
Nombre	Nombre y apellido completo del interesado.
Puesto	Posición o cargo que la persona desempeña en la organización.
Organización / Empresa	Los interesados pueden pertenecer a la misma organización que ejecuta el proyecto o a otras relacionadas, tales como: clientes, proveedores, entes gubernamentales y asociaciones civiles. Aquí se registra a qué organización pertenece el interesado y el departamento o unidad organizacional.
Ubicación	Localización geográfica del interesado, por ejemplo la ciudad o región en la cual está su oficina.
Rol en el proyecto	Papel que desempeña dentro del proyecto, el cual no necesariamente es el mismo del cargo o puesto desempeñado en la organización, por ejemplo: Dueño de proceso, Patrocinador, Líder de Proyecto, Especialista del área de negocio del cliente, Jefe de área de negocio del cliente, Asesor externo, Auditor de ente regulador, Miembro del comité de dirección del proyecto, Miembro del equipo del proyecto, entre otros.
Información de contacto	Datos necesarios para poder ubicar a la persona, por ejemplo dirección exacta de correo (físico), dirección de correo electrónico, teléfono fijo, teléfono móvil, nombre de usuario de chat o Skype y cualquier otra información necesaria.

Plantilla Registro de interesados - instructivo

Información de evaluación	
Expectativas principales	Beneficios que el interesado espera obtener del proyecto, o también que esperan ganar (o perder) como consecuencia del proyecto. Balancear las expectativas de todos los interesados puede llegar a ser todo un reto para la Gerencia de proyectos.
Grado de influencia	Es el grado de "poder" que el interesado tiene para afectar positiva o negativamente el resultado o éxito del proyecto.
Grado de interés	Es el grado en el cual el interesado es afectado positiva o negativamente (según su punto de vista) por el proyecto, pudiendo ser Bajo, Medio y Alto.
Fase de mayor interés	Fase del ciclo de vida del proyecto en la cual el interesado está más involucrado, concentra sus intereses o tiene mayor grado de actividad.

Plantilla Registro de interesados - instructivo

Clasificación	
Interno / Externo	<p>Los interesados internos son personas y grupos que trabajan directamente en la organización ejecutora del proyecto, como por ejemplo empleados, gerentes y los dueños de la empresa.</p> <p>Los interesados externos son personas o grupos no directamente relacionados con la organización, pero que tienen interés e influencia, por ejemplo accionistas, entes gubernamentales, proveedores o subcontratistas, grupos de la sociedad (asociaciones civiles), clientes y acreedores.</p>
Partidario / Neutral / Reticente	Un aspecto importante de la gerencia de interesados es poder identificar la postura de estos frente al proyecto, dado que las estrategias de gestión de cada interesado pueden variar dependiendo si el interesado ejerce su influencia para favorecer el proyecto, obstaculizarlo o se muestra neutral.

Plantilla Registro de Riesgos

Plantilla Registro de Riesgos

Listado de Riesgos: Gestión de Riesgos en Proyectos

Plantilla Registro de Riesgos

Plantilla Registro de Riesgos

Plantilla Registro de Riesgos-parámetros

Listado de Riesgos: Parámetros de Valoración Global y Prioridad

Columna	Parámetro	Valor
Valoración Global del Riesgo	Ponderación Alcance	0.1
	Ponderación Tiempo	0.8
	Ponderación Costo	0
	Ponderación Calidad	0.1
Prioridad	Umbral Prioridad Baja	0
	Umbral Prioridad Media	0.4
	Umbral Prioridad Alta	0.7

Plantilla Registro de Riesgos-instructivo

Listado de Riesgos: Instructivo

Columna	Instrucciones
ID	Numeración del riesgo según formato acordado, permite hacer referencia al riesgo por su número.
Riesgo	Se expresa en términos del objetivo de proyecto que podría verse afectado, que son: Alcance, Cronograma, Costo y Calidad. Por ejemplo: Retraso en el cronograma, Costos mayores a los esperados, Alcance no aceptado por el cliente, fallos de calidad inaceptables, entre otros.
Fecha de Identificación	La Fecha (en formato dd/mm/aaaa) en que fue identificado el riesgo por primera vez en el proceso de Gestión de Riesgos. Los riesgos deben identificarse en las etapas de inicio y planeación, que debe ser antes que estos ocurran durante la ejecución.
Tipo de Riesgo	Se marca con una X si el riesgo tiene un efecto adverso sobre el objetivo de proyecto (amenaza) o si tiene un efecto positivo (oportunidad).
Categoría de Riesgo	Categorías en las que se clasificarán los riesgos, según el catálogo de riesgos definido por la organización, por ejemplo, estos pueden ser: Económicos, Políticos, Clientes, Proveedores, Equipo de trabajo, tecnología, entornos (ambientes) entre otros.
Objetivo de proyecto afectado	Se marca con una X el objetivo de proyecto afectado entre las siguientes opciones: Alcance, Tiempo, Costo y Calidad. El efecto puede ser adverso si el riesgo es de tipo amenaza (según columna "Tipo") o puede ser positivo si se trata de un riesgo de tipo "Oportunidad".

Plantilla Registro de Riesgos-instructivo

Tipo de Impacto	Se marca con una X si el evento de riesgo tiene impacto "Directo" o "Indirecto" sobre el objetivo de proyecto afectado. Impacto directo se refiere a cuando el efecto es inmediato y directamente vinculado con el evento, mientras que los efectos indirectos pueden manifestarse tardíamente o en otras áreas del proyecto.
Probabilidad	Se determina de forma cualitativa (con base en juicio experto) estableciendo un valor que va del 0 al 1 o de forma porcentual (0% si no existe probabilidad de ocurrencia a 100% si la probabilidad es máxima).
Valoración de Impacto	Se valora el impacto del riesgo para cada uno de los siguientes objetivos de proyecto: Alcance, Tiempo, Costo y Calidad. Para cada uno se asigna un valor e una escala del 0 al 1, 0 siendo mínimo impacto y 1 máximo impacto. Este valor se asigna de forma cualitativa, con base en el juicio experto de los participantes en la evaluación de los riesgos.
Probabilidad por Impacto	Utilizando matrices de probabilidad e impacto se determina la valoración probabilidad e impacto para cada objetivo de proyecto, es decir Alcance, Tiempo, Costo y Calidad. La Matriz de probabilidad e impacto no está incluida en otra plantilla. Una alternativa frente a la matriz de probabilidad e impacto es realizar la multiplicación de la probabilidad por el impacto en cada objetivo. En esta plantilla, la formula está registrada de esta forma.

Plantilla Registro de Riesgos-instructivo

Valoración Global del Riesgo	Se calcula a partir de las valoraciones de Probabilidad por Impacto de cada objetivo de Proyecto, aplicando una ponderación que se basa en que objetivo es más importante para cada proyecto. En esta plantilla, el cálculo de la valoración global posee una fórmula que puede parametrizarse en la hoja "Parámetros". Una vez valorados, puede ordenarse del mayor a menor para establecer las prioridades. Asimismo, puede establecerse un umbral para riesgos que no requerirán acción y registrarlos en la lista de observación.
Prioridad	El nivel de prioridad puede asignarse a partir de la valoración global, utilizando umbrales para asignarles prioridad Alta, Media y Baja. Por ejemplo, riesgos con más de 0,4 de valoración podrían tener prioridad alta. En la plantilla el cálculo de la Prioridad esta asociado a una formula a partir de la valoración global, y los umbrales pueden ser configurados en la hoja "parámetros".
Dueño (Owner)	Persona o grupo gerencial que es responsable de asegurar que la probabilidad de ocurrencia e impactos sean minimizados, si se trata de amenazas, o maximizados, si se trata de oportunidad.
Responsable	Persona o grupo gerencia que por lo general puede ser el mismo dueño (owner), sin embargo, el dueño puede delegar esta tarea en otro responsable. Por ejemplo si un ejecutivo (Vicepresidente) es el dueño de un riesgo, este puede delegar la responsabilidad en uno de sus grupos gerenciales.

Plantilla Registro de Riesgos-instructivo

Plan de Respuesta predeterminado	Esta plantilla puede ser usada por una Gerencia de Gestión de Riesgos para definir un catalogo de Riesgos predeterminados, para distribuirlo a todos los equipos de proyecto. La columna se utiliza para definir un Plan de Respuesta Predeterminado o Recomendado. El equipo de Proyecto entonces decidirá cuales riesgos incluidos en el catalogo existen en su proyecto, utilizando las columnas "Estrategia de Respuesta" y "Plan de Respuestas adaptado" (descritas a continuación), en caso que el Plan Recomendado requiera adaptación a la situación específica.
¿Riesgo Activado?	Se marca con una X si el riesgo anticipado en la etapa de inicio y planeación ha ocurrido durante el proyecto. Esto aplica sólo para los riesgos no mitigados, durante la fase de planeación.
Fecha de Activación	La Fecha (en formato dd/mm/aaaa) en que un riesgo previamente identificado desencadenó en un evento. Si se aplicó una adecuada gestión de riesgos del proyecto, la fecha de activación debería ser mucho después que la fecha de identificación