

Referencia	Tipo Documento	Actualizado el	Versión	Página
Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Procedimiento	22/10/2010	1.0	1/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

<LA EMPRESA>

Metodología de Gestión de Proyectos

Aprobación del Documento

Nombre	Cargo	Fecha

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx		Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 2/29
<LOGO>		Metodología de Gestión de Proyectos			

Control de Versiones

Historial de Cambios

Versión	Autor	Revisado/Aprobado por:	Fecha

Cambios

Versión	Cambios
1.0	Versión inicial del documento

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 3/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

Referencias

Ref. No.	Nombre Documento	Ubicación
1	Plan de Sistemas	<a href="http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Plan de Sistemas/">http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Plan de Sistemas/
2	Plantillas de Gestión de Proyectos	<a href="http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Procedimientos/Metodología de Gestión de Proyectos/Plantillas">http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Procedimientos/Metodología de Gestión de Proyectos/Plantillas
3	Aplicación de Seguimiento de Proyectos Estratégicos	<a href="http://intranet.<LA EMPRESA>.es/Paginas/ProyectosEstrategicos.aspx">http://intranet.<LA EMPRESA>.es/Paginas/ProyectosEstrategicos.aspx
4	Documento de Organización de la División (DOD)	<a href="http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Procedimientos/">http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/Procedimientos/
5	Metodología de Desarrollo	<a href="http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/DesarrolloeIntegracion/Documentacin%20Explotacion%20y%20Desarrollo/METODOLOGIA/">http://intranet.<LA EMPRESA>.es/SecretariaGeneral/Tecnologias/DesarrolloeIntegracion/Documentacin%20Explotacion%20y%20Desarrollo/METODOLOGIA/

Fuentes de Información

Descripción	Entidad
<i>Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos</i> (Guía del PMBOK®, Tercera Edición)	Project Management Institute

Definiciones, Acrónimos y Abreviaturas

Abreviatura / Acrónimo	Definición
DDP	Documento de Definición del Proyecto
DDS	Documento de Diseño de la Solución
DPP	Documento de Propuesta de Proyecto
DI	Documento de Implementación
DO	Documento de Operaciones
DR	Documento de Requerimientos
EDT	Estructura del Desglose del trabajo
FSP	Ficha de Seguimiento del Proyecto
IFP	Informe Final de Proyecto
PFP	Producto Final del Proyecto (la solución)
PMO	Portfolio Management Office (Oficina de Gestión del Portafolio de Activos TIC)
PP	Plan de Proyecto
PPRU	Plan de Pruebas

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx		Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 4/29
<LOGO>		Metodología de Gestión de Proyectos			

STIC	Sistemas y Tecnologías de la Información y Comunicación
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 5/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	Objetivo	7
1.2.	Alcance	7
1.3.	Definiciones	7
2.	ORGANIZACIÓN DE PROYECTO	7
2.1.	Visión general	7
2.2.	Descripción de Roles.....	9
2.2.1.	<i>Comité TIC.....</i>	9
2.2.2.	<i>Comité de Dirección del Proyecto</i>	9
2.2.3.	<i>Impulsor del Proyecto</i>	10
2.2.4.	<i>Representante(s) de Cliente(s) Interno(s)</i>	10
2.2.5.	<i>Ejecutor principal.....</i>	10
2.2.6.	<i>Gestor de Proyecto</i>	11
2.2.7.	<i>Roles de Apoyo y de Control</i>	12
2.2.8.	<i>Otros grupos de interés</i>	13
3.	CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	14
3.1.	Visión General	14
3.2.	Etapa 1: Iniciación.....	16
3.2.1.	<i>Descripción</i>	16
3.2.2.	<i>Límites de la Etapa.....</i>	16
3.2.3.	<i>Entregables.....</i>	17
3.3.	Etapa 2: Planificación.....	17
3.3.1.	<i>Descripción</i>	17
3.3.2.	<i>Límites de la etapa.....</i>	17
3.3.3.	<i>Entregables.....</i>	17
3.3.4.	<i>Estructura del Desglose del Trabajo (EDT).....</i>	17
3.4.	Etapa 3: Ejecución	20
3.4.1.	<i>Descripción</i>	20
3.4.2.	<i>Límites de la etapa.....</i>	20
3.4.3.	<i>Entregables.....</i>	20
3.5.	Etapa 4: Cierre	20
3.5.1.	<i>Descripción</i>	20
3.5.2.	<i>Límites de la etapa.....</i>	21
3.5.3.	<i>Entregables.....</i>	21
3.6.	Seguimiento y control	21
3.6.1.	<i>Descripción</i>	21
3.6.2.	<i>Gestión de Calidad.....</i>	21
3.6.3.	<i>Control de Cambios.....</i>	22
3.6.4.	<i>Gestión de la configuración</i>	23
3.6.5.	<i>Gestión de incidencias</i>	24
3.6.6.	<i>Entregables de la etapa de Seguimiento y Control.....</i>	25
3.7.	Actividades de Gestión del Cambio	25
3.7.1.	<i>Descripción</i>	25
3.7.2.	<i>Entregables.....</i>	26

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 6/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

4.	GESTIÓN DEL RIESGO	26
5.	COMUNICACIONES DEL PROYECTO	27
6.	ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	27
7.	ANEXOS	28
7.1.	Anexo I: Matriz de Entregables	28

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 7/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

1. Introducción

1.1. Objetivo

El objetivo de este documento es describir cómo deben gestionarse los proyectos TIC en <LA EMPRESA>, con el fin de minimizar los riesgos de fracaso de los mismos. Para ello se especificará una serie de elementos estándar sobre los que han de estructurarse todos los proyectos TIC de la organización:

- Roles a asignar.
- Tareas a realizar.
- Reglas a respetar.
- Plantillas y herramientas a utilizar.

1.2. Alcance

Esta metodología es aplicable a todos los proyectos TIC de <LA EMPRESA>, tanto si se llevan a cabo con recursos internos como con recursos externos.

1.3. Definiciones

Un proyecto es un conjunto de acciones emprendidas para satisfacer una necesidad concreta, dentro de un periodo de tiempo determinado. Ya que un proyecto emplea recursos (humanos, materiales, financieros) durante su realización, los proyectos también suponen un coste. Un proyecto TIC es cualquier proyecto que implique la instalación, desarrollo o cambio de algún componente TIC.

Aquellos trabajos cuya realización suponga un esfuerzo reducido no se consideran normalmente “proyectos” desde el punto de vista de aplicación de esta metodología sino parte de las “operaciones”. La presente metodología no debería utilizarse en estos casos, ya que no aportaría en principio ningún valor añadido. En todo caso, la decisión final de emplear esta metodología o no a una iniciativa concreta es responsabilidad del Comité TIC.

La gestión de proyectos consiste básicamente en guiar el proyecto a través de una serie de actividades controladas, visibles, y bien gestionadas para lograr unas metas previamente definidas, minimizando de esta forma el riesgo de fracaso del proyecto.

Un proyecto exitoso es aquel que cumpla los siguientes criterios:

- El producto o servicio final ha de cumplir las especificaciones establecidas y tiene que haberse entregado cumpliendo en tiempo y presupuesto.
- El producto o servicio final ha de ser aceptado por los clientes internos.
- El proyecto tiene que contribuir de forma positiva a los objetivos corporativos.
- El proyecto no puede comprometer las operaciones actuales o la evolución futura de los sistemas de información corporativos.

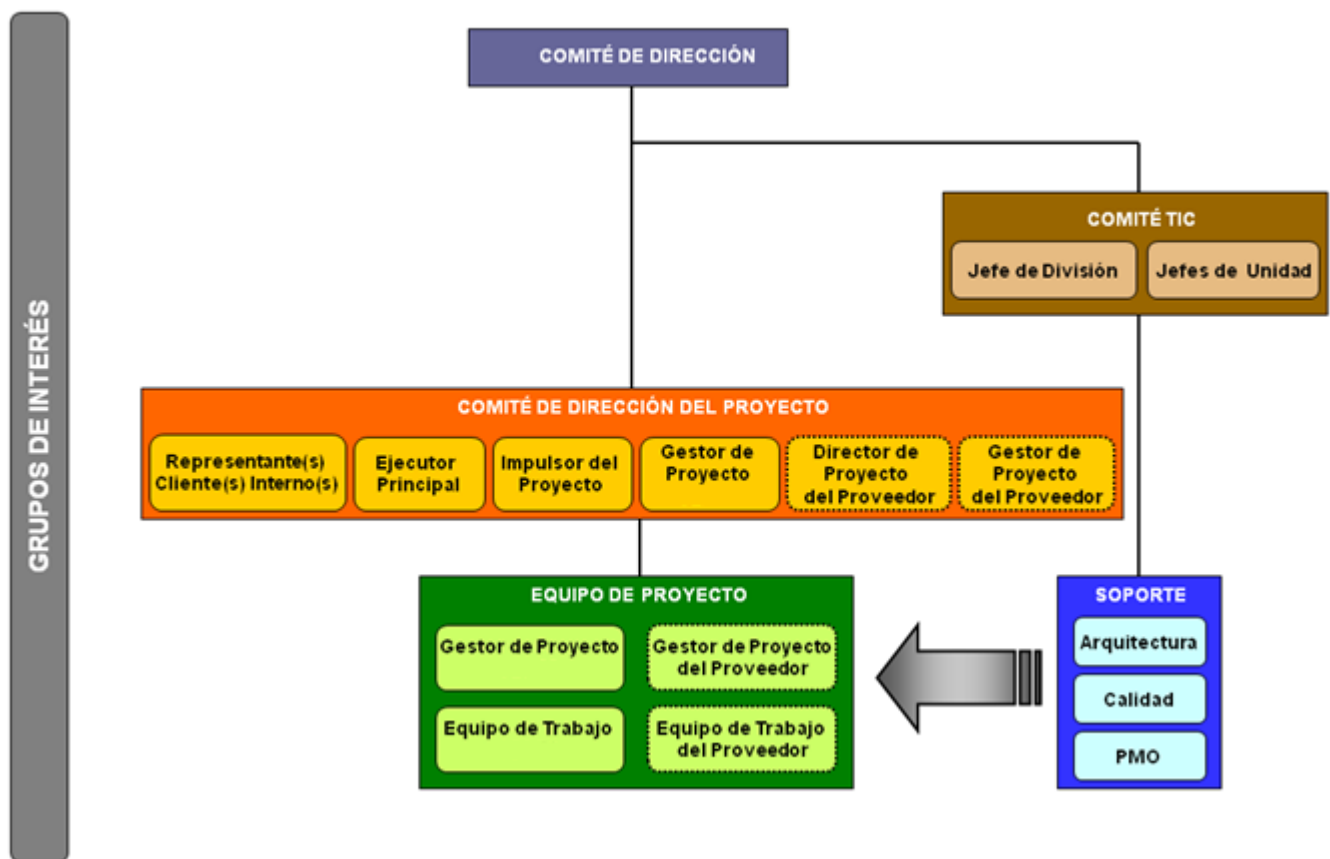
2. Organización de proyecto

2.1. Visión general

La estructura de gestión de proyectos definida en esta metodología es una estructura temporal específicamente establecida para dirigir el proyecto hacia su finalización exitosa, y esto siempre será un compromiso entre las habilidades requeridas por el proyecto y los recursos de los que dispone la organización. Con el fin de ser flexible y responder a las necesidades de los diferentes entornos y diferentes tamaños de proyectos, esta metodología no define tareas para ser

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 8/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

Organización del proyecto



assegnate a persone in modo individuale. Al loro posto, si definiscono i ruoli, che possono essere assegnati, divisi, condivisi o combinati in base alle esigenze del progetto e alle restrizioni dell'organizzazione, sempre tenendo come obiettivo massimizzare le opportunità di successo del progetto. Di seguito si definiscono, per ciascuno di questi ruoli, i loro obblighi, i loro compiti e i loro livelli di autorità.

I principi di base sono:

- Indipendentemente dal progetto, lo schema dei ruoli è sempre lo stesso.
- Una persona può svolgere uno o più ruoli.
- Un ruolo può essere diviso o condiviso tra diverse persone.
- Alcuni ruoli non possono essere condivisi per ragioni di efficacia (per esempio il ruolo di Gestore del Progetto).
- Alcuni ruoli devono essere svolti da persone diverse (per esempio il Gestore del Progetto e il ruolo di Responsabile della Qualità).
- Parte delle responsabilità assegnate a un ruolo possono essere trasferite a un altro ruolo.
 - Le trasferenze di responsabilità devono sempre essere correttamente documentate dal Gestore del Progetto nel Piano del Progetto (PP).
- Alcune attività possono essere delegate, ma la persona che possiede questo ruolo rimarrà sempre il responsabile ultimo delle stesse.
- Tutte le attività specificate in questo documento dovrebbero essere svolte sempre.
 - Per escludere un'attività specifica, deve essere richiesta l'approvazione del Comitato TIC, e il Gestore del Progetto deve documentarlo nel Piano del Progetto (PP).

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 9/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

2.2. Descripción de Roles

2.2.1. Comité TIC

El Comité TIC es el responsable de la cartera corporativa de proyectos TIC y el garante de su alineación con los objetivos de negocio de la compañía.

El Comité TIC:

- decide las prioridades de los diferentes proyectos.
- valida las solicitudes de financiación del proyecto y asigna los recursos humanos y técnicos necesarios para su realización.
- valida el arranque del proyecto (*Documento de Definición del Proyecto*).
- pueden cancelar o poner en espera (para luego reactivar) el proyecto, reasignando recursos según las prioridades acordadas.
- valida el cierre de proyecto (*Informe Final de Proyecto*).

La composición del Comité TIC se describe en el Documento de Organización de la División (DOD).

2.2.2. Comité de Dirección del Proyecto

El Comité de Dirección del Proyecto es el órgano responsable del éxito del proyecto ante la Dirección de <LA EMPRESA>.

Está constituido por los siguientes roles:

- Representante(s) de cliente(s) interno(s).
- Ejecutor principal.
- Impulsor del proyecto.
- Gestor de Proyecto <LA EMPRESA>.
- Director de Proyecto del Proveedor (*Opcional*).
- Gestor de Proyecto del Proveedor (*Opcional*).

Estos perfiles se describen más adelante en este documento.

El Comité de Dirección del Proyecto:

- es, de forma conjunta, responsable de que los resultados del proyecto sean entregados en tiempo, presupuesto y alcance y además de que sea aplicada la presente metodología a lo largo de todo el proyecto.
- constituye la estructura de decisión del proyecto, dentro de los límites definidos por el Comité TIC.
- provee al proyecto de dirección y guía globales, asegurando que permanece dentro de las restricciones establecidas y que, de forma específica maneja los compromisos entre tiempo, coste y recursos disponibles.
- asegura la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del proyecto.
- aprueba cambios en el proyecto dentro de los límites definidos por el Comité TIC. El Comité de Dirección del Proyecto siempre puede decidir delegar ciertas decisiones de cambio (por ejemplo al Gestor de Proyecto), en cuyo caso debe definir claramente el nivel de autoridad que se le va a otorgar. No obstante el Comité de Dirección del Proyecto sigue siendo responsable último de los cambios que se produzcan.
- valida la fecha de puesta en producción del proyecto
- valida el plan de reuniones del Comité de Dirección del Proyecto (frecuencia, logística, participantes, etc.)
- garantiza que las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto se documentan en un acta y valida la misma..
- garantiza que se han recogido apropiadamente las expectativas de todos los interesados en el proyecto, tanto internos como externos a la organización, y que estas se tengan en cuenta a lo largo del proyecto.
- aprueba los siguientes entregables del proyecto:
 - *Documento de Definición del Proyecto (DDP)*.
 - *Plan del Proyecto (PP)*.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 10/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

- *Informe Final de Proyecto (IFP).*

2.2.3. *Impulsor del Proyecto*

El Impulsor del Proyecto es el solicitante principal del proyecto. Junto con el Jefe de la División TIC, es el responsable final ante la Dirección de <LA EMPRESA> de su éxito, y de su contribución a los objetivos de negocio de la compañía.

El Impulsor del Proyecto:

- elabora el *Documento de Propuesta de Proyecto (DPP)*.
- valida los siguientes entregables de proyecto:
 - *Documento de Definición del Proyecto (DDP).*
 - *Plan del Proyecto (PP).*
 - *Informe Final de Proyecto (IFP).*
- El Impulsor del Proyecto debe garantizar en todo momento el retorno de la inversión y alertar al Comité de Dirección del Proyecto tan pronto como se detecte que este no sea el caso.

Este rol no puede ser compartido.

2.2.4. *Representante(s) de Cliente(s) Interno(s)*

Los clientes del proyecto son aquellas unidades organizativas receptoras del producto final a desarrollar, y en la mayoría de los casos, los usuarios del mismo.

El Representante de Cliente Interno es el responsable de que los requerimientos del cliente al que representa, han sido completa y claramente definidos, y de validar que el resultado obtenido es el esperado.

El Representante de Cliente Interno:

- garantiza la disponibilidad de los recursos humanos y materiales del cliente necesarios para la ejecución del proyecto.
- valida los siguientes entregables de proyecto:
 - *Documento de Definición del Proyecto (DDP).*
 - *Plan del Proyecto (PP).*
 - *Documento de Requerimientos (DR).*
 - *Plan de Pruebas (PPRU).*
 - *Informe de Pruebas.*
 - *Informe Final de Proyecto (IFP).*
 - *Manual de usuario.*

2.2.5. *Ejecutor principal*

El ejecutor principal es el responsable de los plazos de entrega, del coste y de la calidad de los productos finales del proyecto.

El ejecutor principal:

- se asegura que se están siguiendo los procesos correctos a la hora de especificar, diseñar, desarrollar e implementar el producto final del proyecto, y que se aplican las normas y estándares internos de la organización.
- garantiza la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para la construcción de los productos finales proyecto y de todos los entregables definidos en esta metodología.
- valida los siguientes entregables del proyecto:
 - *Documento de Definición del Proyecto (DDP)*

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 11/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

- *Plan del Proyecto (PP)*
- *Documento de Requerimientos (DR)*
- *Plan de Pruebas (PPRU).*
- *Documento de Diseño de la Solución (DDS)*
- *Informe de Pruebas*
- *Documento de Implementación (DI).*
- *Documento de Operaciones (DO)*
- *Informe Final de Proyecto (IFP)*

2.2.6. *Gestor de Proyecto*

Es la persona nombrada por el Ejecutor Principal para gestionar el proyecto en el día a día, en representación del Comité de Dirección del Proyecto.

El Gestor de Proyecto, junto con el resto del equipo de proyecto:

- es el responsable final de que el proyecto entregue el producto especificado (alcance), según los estándares de calidad establecidos y dentro de los plazos y costes acordados.
- prepara y actualiza regularmente la planificación global del proyecto, y controla su ejecución a todos los niveles, especialmente en lo que se refiere a los hitos del proyecto.
- en caso de desviación en el alcance, plazo, coste o calidad, inicia las acciones correctivas necesarias, y alerta el Comité de Dirección del Proyecto en caso de que las desviaciones estén fuera de los límites de tolerancia establecidos por dicho comité o por el Comité TIC. El Gestor de Proyecto siempre debe proporcionar explicaciones de por qué se han producido estas desviaciones.
- informa de manera regular al Comité de Dirección del Proyecto del progreso del proyecto. A tal efecto, el Gestor de Proyecto debe preparar y publicar una *Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP)* con la frecuencia especificada por el Comité de Dirección del Proyecto (al menos una vez al mes).
- aprueba los cambios dentro de los límites establecidos por el Comité de Dirección del Proyecto.
- es responsable de la ejecución de las actividades control de cambio, tal y como se define más adelante en este documento.
- es responsable de los procesos de gestión de calidad de proyecto, tal y como se define más adelante en este documento.
- es responsable de la definición e implementación del plan de comunicaciones del proyecto.
- organiza las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto.
- supervisa la preparación y ejecución de las pruebas de aceptación por parte del cliente interno.
- elabora el *Informe Final de Proyecto (IFP)*.
- suministra la información requerida por el Responsable de Calidad del proyecto y la PMO.
- coordina y controla el trabajo realizado por todos los recursos asignados al proyecto durante todas las etapas.
- es responsable de la comunicación dentro del equipo de proyecto.

El Gestor de Proyecto, junto a su equipo, elabora los siguientes entregables:

- *Documento de Definición del Proyecto (DDP).*
- *Plan del Proyecto (PP).*
- *Documento de Requerimientos (DR).*
- *Plan de Pruebas (PRU).*
- *Registro de Calidad*
- *Registro de Cambio*
- *Registro de Incidencias*
- *Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP)*
- *Documento de Diseño de la Solución (DDS).*
- *Informe de Pruebas.*

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 12/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

- *Documento de Operaciones (DO).*
- *Documento de Implementación (DI).*
- *Informe Final de Proyecto (IFP)*
- *Actas reuniones Comité*
- *Presentaciones al comité*
- *Manuales de usuario*
- *Procedimientos*
- *Soportes de formación*
- *Comunicaciones*
- *Producto Final del Proyecto (la solución) (PFP).*

En caso de que la ejecución del proyecto sea externalizada, todas las responsabilidades del Gestor del Proyecto pasan al Gestor de Proyecto del Proveedor excepto:

- informar de manera regular al Comité de Dirección del Proyecto del progreso del proyecto, y en particular la preparación y publicación de la *Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP)*.
- aprobar los cambios dentro de los límites establecidos por el Comité de Dirección del Proyecto.
- organizar las reuniones del Comité de Dirección del Proyecto.

Este rol no puede ser compartido.

2.2.7. Roles de Apoyo y de Control

2.2.7.1. Responsable de Calidad del proyecto

El rol de Responsable de Calidad del proyecto:

- verifica que la presente metodología es debidamente aplicada a lo largo de todo el proyecto.
- valida el *Plan del Proyecto (PP)*.
- prepara y ejecuta, con la colaboración del Gestor de Proyecto el *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto* y el *Registro de Calidad* asociado.

Este rol debe ser independiente del Equipo de Proyecto.

2.2.7.2. Comité de Arquitectura

El comité de Arquitectura garantiza la conformidad del proyecto con la los estándares de Seguridad y Arquitectura corporativos.

El Comité de Arquitectura debe validar el *Documento de Diseño de la Solución (DDS)*.

La misión y composición del Comité de Arquitectura están definidas en el Documento de Organización de la División.

2.2.7.3. PMO (Oficina de Gestión del Portafolio de Activos TIC)

La participación de la PMO en los proyectos TIC es opcional.

La PMO puede, bajo demanda, proveer los siguientes servicios de apoyo al Gestor de Proyecto (*lista no exhaustiva*):

- Formación y soporte para el equipo del proyecto en la aplicación de la presente metodología y en las técnicas y herramientas asociadas.
- Formación y soporte al equipo de proyecto en técnicas, herramientas y estándares específicos de gestión de proyectos.
- Establecer y mantener el archivo de documentación del proyecto.

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 13/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

- Colaborar en la elaboración de informes.
- ...

La Participación de la PMO en un proyecto debe ser siempre validada por el Jefe de la División TIC.

Las funciones, misión y responsabilidades de la PMO están recogidas en el Documento de Organización de la División.

2.2.8. *Otros grupos de interés*

Además existen distintos individuos, grupos o corporaciones ajenas a nuestra organización, que aunque no estén directamente relacionadas con el proyecto, se verán impactadas en cierta manera por él, durante o después de de su finalización (por ejemplo, expertos de negocio, Administraciones Locales, Administraciones Autonómicas, grandes proveedores, clientes, comunidades de usuarios...), por lo que también se han de tener en cuenta.

El Comité de Dirección del Proyecto debe asegurarse de que todos los grupos de interés han sido debidamente identificados y que sus expectativas son tenidas en cuenta dentro del proyecto. El riesgo de no hacerlo, debe ser gestionado adecuadamente.

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 14/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

3. Ciclo de Vida del Proyecto

3.1. Visión General

Los proyectos se dividen en etapas con el fin de facilitar su gestión y el seguimiento de los mismos. Cada etapa viene determinada por la finalización de uno o más entregables clave. Estos entregables deben ser siempre elementos tangibles y verificables. La conclusión de cada etapa se determina por la revisión de los entregables asociados a la misma.

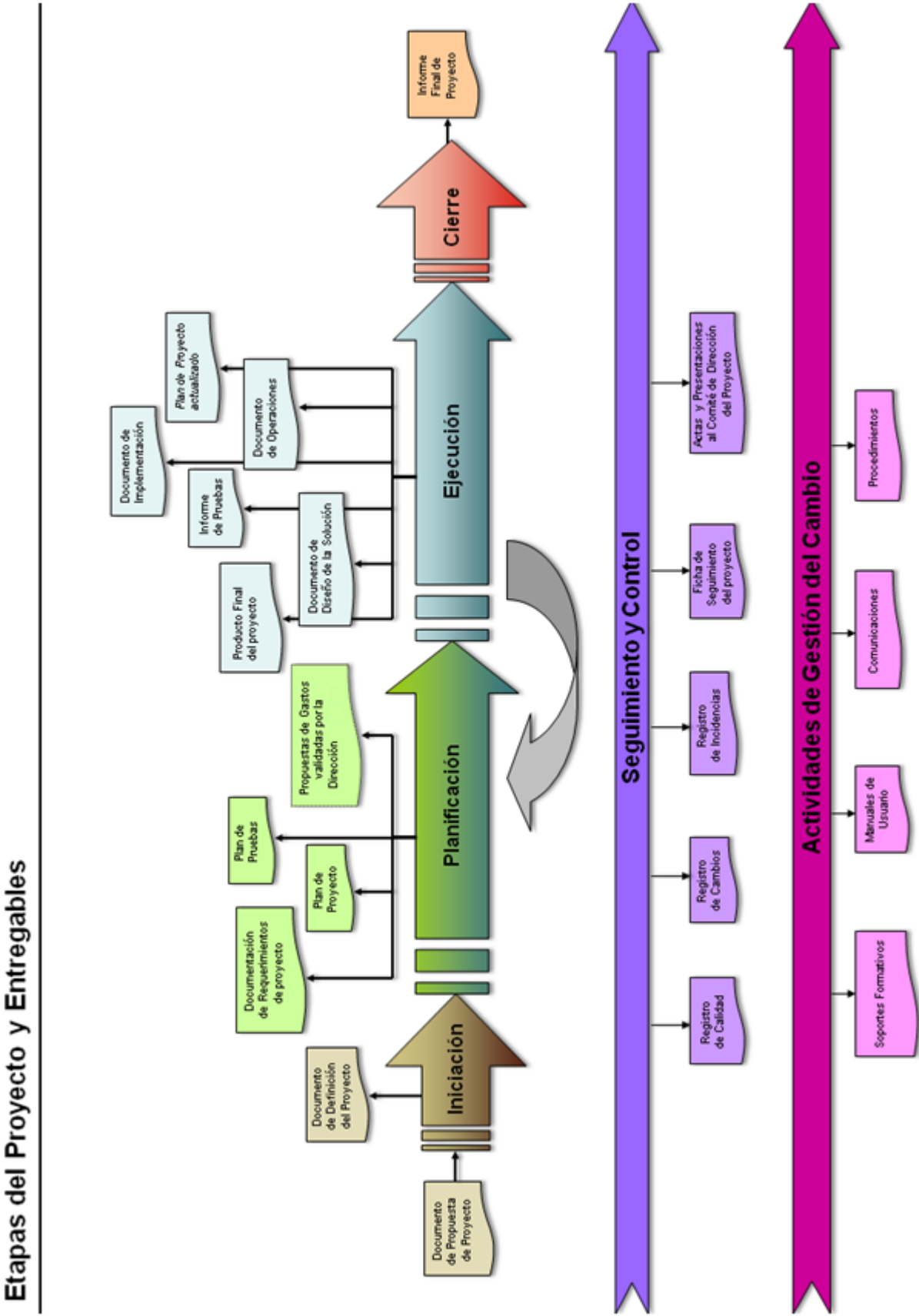
Los entregables, y por consiguiente las etapas, son partes de una lógica generalmente secuencial diseñada para asegurar la correcta construcción del producto del proyecto. De forma general, las etapas de proyecto son conocidas como el *ciclo de vida del proyecto*, el cuál viene claramente a determinar el comienzo y el fin del proyecto.

El ciclo de vida de proyecto en <LA EMPRESA> comprende cuatro etapas principales:

- *Iniciación*
- *Planificación*
- *Ejecución*
- *Cierre*

Y en paralelo tenemos los procesos de Seguimiento y Control y las Actividades de Gestión del Cambio.

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 15/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			



Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 16/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.2. Etapa 1: Iniciación

3.2.1. Descripción

Al comienzo de esta etapa no existe aún una organización formal de proyecto, pero sí que se encuentra identificado al menos un Impulsor, quien – con el fin de conseguir que su proyecto se incluya en la cartera corporativa de proyectos – ha definido, utilizando la plantilla estándar *Documento de Propuesta de Proyecto (DPP)*, una primera visión general del mismo en términos de:

- Identificación del Impulsor del Proyecto (*¿Quién es el solicitante?*)
- Descripción del proyecto (*¿cuál es el problema que se pretende resolver o la mejora operativa que se quiere aportar con este proyecto?*)
- Resultado del proyecto (*¿Cuál es el entregable final?*)
- Principales restricciones (*fechas críticas, regulaciones específicas, dependencias con otras iniciativas o proyectos*)
- Beneficios estimados (*¿Cuáles son los beneficios concretos que este proyecto aportaría a <LA EMPRESA> una vez finalizado?*)
- Alineamiento estratégico (*¿Cuáles son los objetivos operativos de la unidad organizativa impulsora del proyecto a cuya realización contribuiría éste?*)
- Grupos de interés (*¿Cuáles son las personas u organizaciones, internas o externas, afectadas, implicadas o interesadas por el proyecto?*)
- Estimación inicial de coste y duración

El *Documento de Propuesta de Proyecto (DPP)* una vez revisado por la PMO, será remitido por ésta al Jefe de la División TIC, para que éste trámite a su vez su aprobación ante la Dirección de <LA EMPRESA>.

El objetivo de la etapa de iniciación es la elaboración de una completa descripción del proyecto, usando la plantilla estándar de *Documento de Definición del Proyecto (DDP)*.

El responsable de la elaboración del *DDP* es el Gestor de Proyecto.

El *Documento de Definición del Proyecto (DDP)* debe cubrir, al menos, los siguientes aspectos:

- Descripción detallada del resultado final del proyecto.
- El alcance del proyecto (qué es lo que se incluye en el mismo y, sobre todo, qué excluye).
- Restricciones (las fechas críticas, las reglas específicas, las dependencias con otras iniciativas o proyectos...)
- Volumetría (el número de contratos, usuarios, clientes,... afectados por el proyecto).
- Organización de la Gestión del Proyecto:
 - *Comité de Dirección del Proyecto.*
 - *El Gestor de Proyecto.*
 - *Proveedores implicados, y para cada uno su correspondiente Gestor de Proyecto y Director de Proyecto.*
- Planificación global del proyecto.
- Coste estimado global del proyecto.

Una vez que el *Documento de Definición del Proyecto (DDP)* ha sido verificado por la PMO, ésta envía el *DDP* al Comité TIC y al Comité de Dirección del Proyecto para aprobación.

3.2.2. Límites de la Etapa

- Inicio de Etapa: se considera que la etapa de Iniciación ha comenzado cuando se hayan movilizado recursos TIC con el objeto de preparar el *Documento de Propuesta de Proyecto (DPP)*.
- Fin de etapa: Cuando el *Documento de Definición del Proyecto (DDP)* ha sido entregado y validado.

Una vez finalizada esta etapa el proyecto pasa al estado de “EN CURSO”. Hasta ese momento el proyecto se encuentra en el estado “NO INICIADO”

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 17/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.2.3. *Entregables*

- *Documento de Propuesta de Proyecto (DPP)*
- *Documento de Definición del Proyecto (DDP)*

3.3. Etapa 2: Planificación

3.3.1. *Descripción*

Durante esta etapa el Gestor de Proyecto, junto con el resto del equipo de proyecto:

- Redacta el *Documento de Requerimientos del Proyecto (DR)*.
- Prepara una primera versión del *Plan de Proyecto (PP)*
- Prepara el *Plan de Pruebas del Proyecto (PPRU)*.
- Inicializa los entregables de Gestión:
 - *Registro de Calidad*
 - *Registro de Cambios*
 - *Registro de Incidencias*
- Crea el proyecto en la aplicación de seguimiento de proyectos estratégicos.
- En caso de existencia de suministros de materiales y/o servicios externos, tramita las correspondientes propuestas de gasto.

3.3.2. *Límites de la etapa*

- Inicio de etapa: fin de la etapa de Iniciación.
- Fin de etapa: cuando todos los entregables de la etapa ha sido validados según el proceso definido en el *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto*.

3.3.3. *Entregables*

- *Plan del Proyecto (PP)*.
- *Documento de Requerimientos del Proyecto (DR)*.
- *Plan de Pruebas (PPRU)*.
- *Registro de Calidad*.
- *Registro de Cambios*.
- *Registro de Incidencias*.
- *Primera Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP)* generada desde la aplicación de Seguimientos de Proyectos Estratégicos.
- *Propuestas de gastos* validadas por la Dirección de <LA EMPRESA>.

3.3.4. *Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)*

La *Estructura de Desglose de trabajo (EDT)* se desarrolla durante la etapa de Planificación, en concreto en el momento en que se determina el alcance del proyecto. Permite dividir la totalidad de los trabajos a realizar dentro del ámbito del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 18/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

Estos componentes se denominan paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo define un conjunto de tareas para ser realizadas en un proyecto. Los paquetes de trabajo deben ser:

- *Administrables*, es decir, se les puede asignar una responsabilidad y deben ser nominales. Por tanto, todo paquete de trabajo tiene siempre asignado un responsable de su realización de forma nominal.
- *Independientes*, o con una mínima interacción y dependencia de otros paquetes. Claramente se puede distinguir un paquete de trabajo de todos los demás paquetes que tiene asignados el mismo equipo de trabajo.
- *Integrables*, a fin de poder generar en cualquier momento la estructura de trabajo global del proyecto. Además, limita la realización del trabajo a periodos de tiempo relativamente cortos, de manera que se mantiene la visibilidad de la producción del proyecto, desde una perspectiva global.
- *Medibles*, en términos de avance, es decir, cada paquete debe permitir establecer de manera precisa un plazo estimado de ejecución (tendrá definida claramente las fechas de principio y fin) y los recursos necesarios para llevarlo a cabo (incluirla un presupuesto también claramente definido).

La preparación de este plan es responsabilidad del Gestor de Proyecto, con la ayuda del equipo de proyecto.

El desarrollo de la EDT es el principal primer paso en el proceso planificador, ya que es una jerarquía orientada a entregables de paquetes de trabajo que organiza y define el alcance total del proyecto, de manera que todo aquello que no se encuentre incluido en la EDT estará fuera del alcance del proyecto y no se realizará.

Cada descenso en el nivel de la jerarquía representa un aumento del detalle de la descripción de los entregables del proyecto. El EDT se suele representar de forma gráfica, con un único identificador asignado a cada elemento.

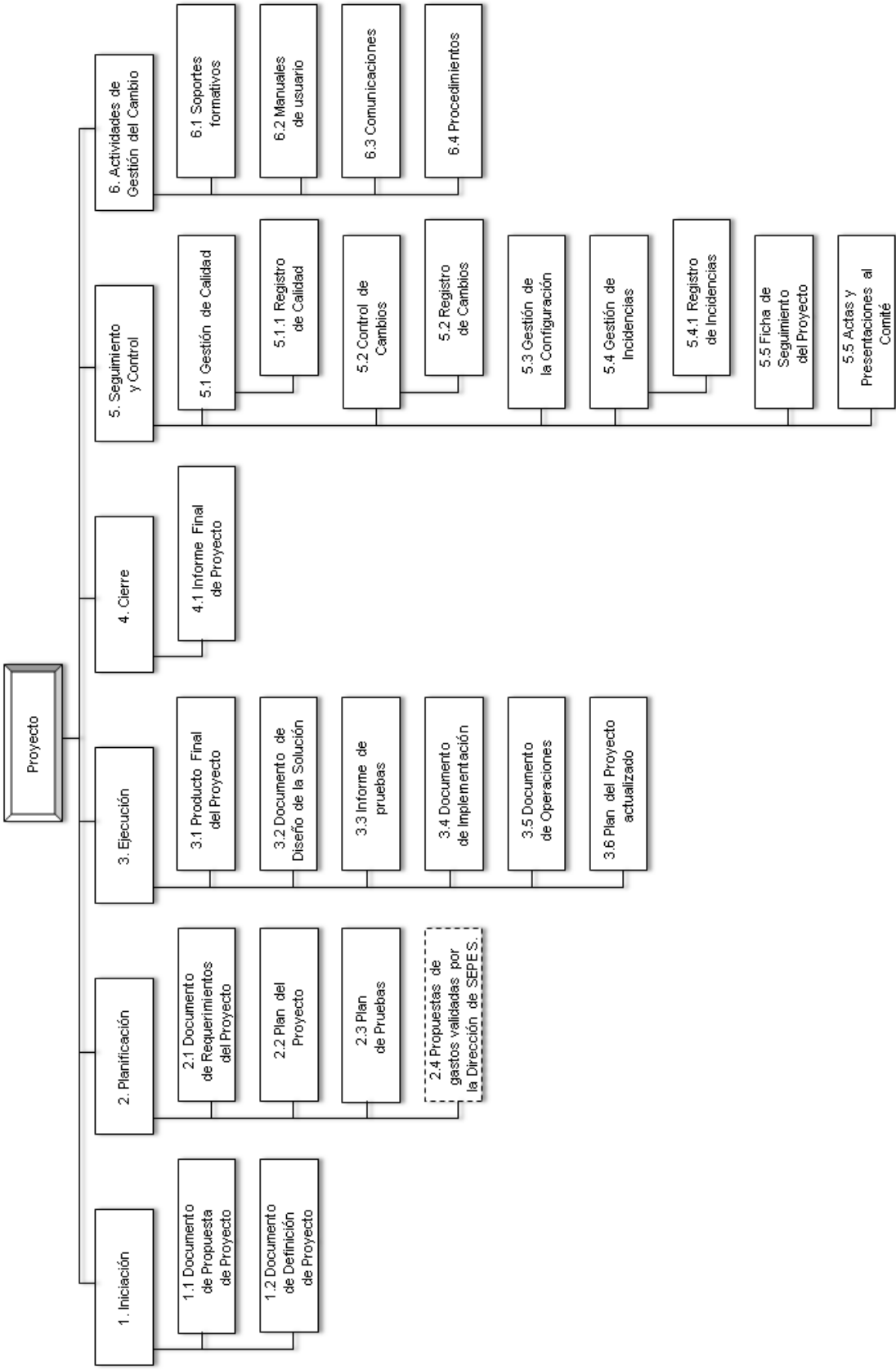
3.3.4.1. *Desarrollo del EDT*

El desarrollo del EDT implica los siguientes pasos:

1. Identificar los principales entregables del proyecto, incluyendo los productos de la gestión del proyecto.
El primer nivel de la jerarquía siempre será el proyecto mismo como un todo y el segundo el nivel las etapas y las actividades del ciclo de vida de proyecto, con los principales entregables del proyecto para cada etapa listados en el tercer nivel.
2. Decidir si pueden realizarse estimaciones precisas de coste y duración en este nivel de detalle, para cada uno de los entregables.
2.1. En caso afirmativo, definir los atributos del entregable. Pasar al punto 4.
2.2. En caso negativo, descomponer el entregable en componentes más pequeños. Volver al punto 2.
3. Verificar que la descomposición realizada sea exacta:
 - ¿Los elementos definidos son suficientes y necesarios para completar la descomposición del proyecto?
 - ¿Está cada elemento clara y completamente definido?
 - ¿Está la responsabilidad de construcción de cada elemento correctamente asignada dentro de la organización del proyecto?

Referencia	Tipo Documento	Actualizado el	Versión	Página
Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Procedimiento	22/10/2010	1.0	19/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

EDT de un Proyecto



Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 20/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.4. Etapa 3: Ejecución

3.4.1. Descripción

Durante esta etapa el Gestor de Proyecto junto con el resto del equipo de proyecto:

- Diseña y construye la solución, según las especificaciones establecidas en la etapa de planificación.
- Realiza las pruebas necesarias para validar la conformidad de la solución con los requerimientos del proyecto.
- Prepara la documentación de implementación, que servirá de soporte al equipo de implantación en el momento de despliegue.
- Despliega la solución y prepara la documentación de operaciones, cuyo fin es definir cuáles serán los procesos y la organización tanto de mantenimiento como de soporte de la solución una vez el proyecto haya finalizado.
- Mantiene actualizado en todo momento el *Plan de Proyecto*.

3.4.2. Límites de la etapa

- Inicio de etapa: fin de la etapa de Planificación.
- Fin de etapa: cuando todos los entregables de la etapa ha sido validados según el proceso definido en el *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto*.

Una vez finalizada esta etapa el proyecto pasa al estado de “FINALIZADO”.

3.4.3. Entregables

- *Plan del Proyecto (PP)* actualizado.
- *Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP)* actualizada
- *Informe de pruebas*
- *Documento de Diseño de la Solución (DDS)*.
- *Documento de Implementación*
- *Documento de Operaciones*.
- *Producto Final del Proyecto* (la solución) (*PFP*).

3.5. Etapa 4: Cierre

3.5.1. Descripción

Para cerrar el proyecto definitivamente, el Gestor de Proyecto realiza con su equipo la revisión final de proyecto, un proceso que tiene como intención extraer lecciones para el futuro en base a lo que se hizo bien y lo que se hizo mal en el curso del proyecto. El objetivo de esta revisión es encontrar formas para usar ese aprendizaje de manera que en futuros proyectos se eviten estos errores y se repitan los éxitos.

Los resultados son recogidos en el documento *Informe Final de Proyecto (IFP)*, que debe incluir, al menos, los siguientes elementos:

- Ejecución real del proyecto comparando con el plan, costes y objetivos iniciales.
- Principales lecciones aprendidas y recomendaciones para los proyectos futuros.

Una vez que el *Informe Final de Proyecto (IFP)* ha sido entregado y validado por la PMO, ésta solicita la autorización para el cierre formal del proyecto al Comité TIC.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 21/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.5.2. Límites de la etapa

- Inicio de etapa: fin de la etapa de ejecución.
- Fin de etapa: cuando todos los entregables de la etapa ha sido validados según el proceso definido en el *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto*.

Una vez finalizada esta etapa el proyecto pasa al estado de “ARCHIVADO”.

3.5.3. Entregables

- *Informe Final de Proyecto (IFP)*.

3.6. Seguimiento y control

3.6.1. Descripción

Paralelamente a las cuatro etapas descritas anteriormente, se desarrollan las actividades de Seguimiento y Control, mediante las que se verifican de forma continua el estado del proyecto respecto a la planificación realizada, analizándose las desviaciones detectadas y corrigiendo las mismas si es necesario.

Esta etapa supone la realización de las siguientes actividades:

- Supervisar y controlar el avance del Proyecto en alcance, calendario, coste y recursos, comparándolos con el plan validado por el Comité de Dirección del Proyecto y con las tolerancias establecidas para su ejecución. Para ello se realizarán informes de estado, que recogerán tanto mediciones del avance realizado, como estimaciones del trabajo restante.
- Aseguramiento y Control de Calidad.
- Control de cambios.
- Seguimiento y Control de Riesgos.

3.6.2. Gestión de Calidad

3.6.2.1. Descripción

La gestión de la Calidad del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cubrirá las necesidades para las cuales fue emprendido. Comprende dos procesos principales:

- Garantía de la calidad: consiste en evaluar de forma continua la aplicación de la presente metodología y cualquier otra que sea de aplicación dentro de <LA EMPRESA>, con el fin de asegurar que el proyecto podrá satisfacer los estándares pertinentes de calidad.
- Control de calidad: consiste en monitorizar los diferentes productos definidos en el *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto*, para determinar que cumplen con los criterios de calidad definidos e identificar maneras de eliminar las anomalías encontradas.

La gestión de la calidad del proyecto debe dirigirse tanto a los entregables de gestión (como por ejemplo el *Plan de Proyecto*), como a los entregables técnicos (como por ejemplo el *Documento de Requerimientos*).

Las tareas de Gestión de Calidad son responsabilidad del Responsable de Calidad del Proyecto.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página <i>22/29</i>
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

El Responsable de Calidad debe definir una primera versión del *Plan de Garantía de Calidad del Proyecto* para su inclusión en el *Plan del Proyecto* antes del fin de la etapa de Planificación, describiendo:

- Los productos que serán objeto de las acciones de control de calidad.
- Los criterios de calidad que deben aplicarse a cada producto del proyecto.
- Cómo, cuándo y por quién será probado cada producto en base a sus criterios de calidad.
- Cómo se notificarán y resolverán las no conformidades.
- Los estándares de gestión de calidad que serán aplicados en el proyecto y las herramientas que serán utilizadas.

El Responsable de Calidad debe asegurar que las actividades de control de calidad para cada entregable del proyecto tiene una trazabilidad en el *Registro de Calidad* del proyecto.

El Plan de Garantía de Calidad del Proyecto es un componente subsidiario del Plan del Proyecto.

3.6.2.2. Entregables

- *Plan de Garantía de Calidad (dentro del Plan del Proyecto)*
- *Registro de Calidad*

3.6.3. Control de Cambios

3.6.3.1. Descripción

Los cambios en los proyectos son inevitables. Aunque el proyecto se lleve a cabo de una forma disciplinada, los cambios ocurren y el equipo de proyecto debe estar preparado para gestionarlos. Una de las preocupaciones principales en la etapa de Iniciación debería ser definir cómo van a ser gestionados los cambios que se produzcan en alcance, calendario, coste, plantilla asignada, etc. La definición por el Gestor de Proyecto (durante la etapa de planificación) del proceso de control de cambios que será de aplicación durante el proyecto es esencial para el éxito del proyecto.

Las solicitudes de cambio pueden ser generadas por cualquiera, pero esto no supone que dicho cambio será implementado necesariamente. De hecho, para todos los cambios de proyecto, el principio es resistirse a ellos hasta que pueda determinarse que dicho cambio representa un valor neto positivo, es decir, que los beneficios esperados por el cambio exceden de forma significativa a las consecuencias negativas del mismo. El Gestor de Proyecto debe definir un proceso y organización de control del cambio que identifique, defina, evalúe y apruebe los cambios antes de cualquier implementación, cubriendo los siguientes aspectos:

- El envío y recepción de peticiones de cambio.
- Revisión y Registro de las peticiones de cambio.
- Estudio de viabilidad e impacto de las solicitudes de cambio.
- La aprobación de peticiones de cambios.
- La comunicación de las decisiones a los solicitantes de esos cambios, a los miembros del equipo, y a otros interesados.

El Gestor de Proyecto debe asegurarse que todos los cambios del proyecto son centralizados en un *Registro de Cambios*, que será siempre el punto central para el control y seguimiento del estado y progreso de dichos cambios.

Una consideración importante es QUIÉN tiene permiso para autorizar cambios. Por defecto, esta función es responsabilidad del Comité de Dirección del Proyecto. Sin embargo, el Comité de Dirección del Proyecto siempre puede delegar ciertas decisiones de aprobación de cambio (por ejemplo en el Gestor de Proyecto). En este caso, el Comité de Dirección del Proyecto debe definir el nivel preciso de autoridad que ha sido delegado antes de que el proyecto pase la fase de ejecución. Este aspecto debe ser claramente especificado como parte de la descripción del proceso de Control de Cambios en el *Plan del Proyecto*.

El plan de Control de Cambios es un componente subsidiario del Plan del Proyecto.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 23/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.6.3.2. Control de Cambios en Requerimientos

Un importante caso particular en el control de cambios del proyecto, hace referencia a los cambios en los requerimientos, una vez que éstos han sido establecidos en la fase de Planificación, y hasta que se han completado las pruebas de aceptación del usuario en la etapa de Ejecución. Esto incluye:

- Las solicitudes para los nuevos requerimientos que previamente no han sido considerados o registrados.
- Las enmiendas para los requerimientos enunciados existentes que potencialmente pueden tener un impacto en el alcance, calendario o coste.
- Las eliminaciones de requerimientos que en un momento dado se clasificaban como no aplicables en el proyecto.

Una vez haya sido validada la subida a producción del proyecto, no se pueden generar más solicitudes de cambio. A partir de ese momento, cualquier petición adicional debe ser gestionada una vez el proyecto haya finalizado, ya sea en modo mantenimiento o mediante un nuevo proyecto.

El Gestor de Proyecto debe asegurarse de que el *Plan de Control de Cambios* del proyecto defina claramente cómo los cambios en los requerimientos son registrados, evaluados y controlados para mantener una completa trazabilidad del alcance de proyecto.

3.6.3.3. Entregables

- *Plan de Control de Cambios* (dentro del *Plan del Proyecto*)
- *Registro de Cambios*

3.6.4. Gestión de la configuración

Como se ha comentado anteriormente, los cambios en los proyectos son inevitables, y los productos del proyecto tendrán que incorporar estos cambios cuando se produzcan. El propósito de la gestión de la configuración es controlar los cambios de los productos del proyecto que necesitan realizarse debido a cambios en el proyecto en sí. El Gestor de Proyecto es responsable de definir e implementar un sistema de gestión de la configuración que asegure que:

- Todos los productos de proyecto están correctamente identificados.
- Todos los productos de proyecto están disponibles y accesibles.
- Todos los cambios son aprobados por la autoridad apropiada y documentados antes de incorporarlos a los productos afectados.
- Siempre existe la posibilidad de volver a una versión anterior.
- Se conserva un historial de cambios.

La primera versión del *Plan de Gestión de la Configuración* debe ser incluida en el *Plan del Proyecto* antes del fin de la etapa de Iniciación, describiendo:

- El procedimiento de gestión de la configuración y las herramientas que se utilizarán.
- Qué productos deben ser estar bajo el control del sistema de gestión de la configuración (los elementos de configuración).

Se considera que todos los documentos del proyecto son elementos de configuración y por consiguiente deben ser siempre administrados dentro del sistema de gestión de la configuración.

- Cómo serán identificados los productos y las distintas versiones de estos.
- Cómo y dónde se guardarán los productos.
- Qué método de archivo y recuperación de seguridad serán utilizados
- Donde descansa la responsabilidad para la gestión de la configuración.

El Plan de Gestión de la Configuración es un componente subsidiario del Plan del Proyecto.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 24/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

3.6.4.1. *Entregables*

- *Plan de Gestión de la Configuración* (dentro del *Plan del Proyecto*)

3.6.5. *Gestión de incidencias*

Una incidencia es un suceso que puede afectar negativamente al proyecto y que tiene que ser gestionado por el equipo de proyecto. El proceso de gestión de incidencias es fundamental para la entrega exitosa de cualquier proyecto, asegurando que cada incidencia es identificada, documentada, priorizada y resuelta.

Dirigir la resolución de estas incidencias es una de las responsabilidades más importantes del Gestor de Proyecto. El proceso de la gestión de incidencias implica los siguientes pasos:

1. *Identificación*

Cualquier miembro del equipo de proyecto puede reportar una incidencia. Dicho persona es responsable de documentar la incidencia y hacérsela conocer al Gestor de Proyecto de <LA EMPRESA>.

2. *Registro y establecimiento de prioridades*

El Gestor de Proyecto debe asegurar que todas las incidencias del proyecto son introducidas en el *Registro de Incidencias* tan pronto como sean identificadas. El Registro de Incidencias debe contener, al menos, la siguiente información:

- Una referencia única identificando la incidencia.
- La fecha en la que la incidencia fue añadida al *Registro de Incidencias*.
- Una descripción breve de la incidencia.
- El autor de la incidencia, es decir, la persona que la ha notificado.
- La prioridad de la incidencia.

Las prioridades son inicialmente asignadas por el Gestor de Proyecto pero la validación final le corresponde al Comité de Dirección del Proyecto.

- El propietario de la incidencia, es decir la persona responsable de resolverla.
- La fecha de resolución prevista.
- El estado de la incidencia:
 - *Aceptada = relevante para el proyecto, pero sin solución conocida aún.*
 - *Activa = solución identificada pero no completamente implementada aún.*
 - *Resuelta.*
 - *Cerrada = no resuelta, pero ya no tiene ningún impacto en el proyecto.*
 - *Rechazada = no relevante para el proyecto.*

3. *Determinación de acciones para la resolución*

Siempre debe ser asignarse un plan de acción a cada incidencia aceptada para tratar de resolverla.

Los planes de acción (incluyendo las fechas de resolución y los propietarios de las incidencias) son asignados inicialmente por el Gestor de Proyecto, pero la validación final le corresponde al Comité de Dirección del Proyecto.

4. *Monitorización y control*

El Gestor de Proyecto debe continuamente monitorizar el progreso de todas las acciones asignadas a la resolución de la incidencia y regularmente debe revisar con el Comité de Dirección del Proyecto el estado de todas las incidencias registradas. Una copia del *Registro de Incidencias* debe ser periódicamente distribuida junto con la *Ficha de Seguimiento del Proyecto*.

5. *Cierre*

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 25/29
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

Algunas confusiones comunes suelen darse respecto a las incidencias de proyecto son:

- *Tareas versus Incidencias:*
 - Las tareas pueden ser y deberían ser previstas, *mientras que las incidencias son imprevistas.*
 - Se suele conocer cómo completar las tareas, *mientras que las incidencias pueden tener soluciones desconocidas.*
 - Una tarea atrasada no es una incidencia, pero puede ser un síntoma de que existe una.
- *Riesgos versus Incidencias:*

Una incidencia es algo que ya ha ocurrido, mientras que los riesgos son acontecimientos futuros que pueden afectar el proyecto. Los riesgos pueden, y a menudo es así, convertirse en incidencias, aunque el Gestor de Proyecto debería esforzarse para que esto no ocurra.

3.6.5.1. *Entregables*

- *Registro de Incidencias.*

3.6.6. *Entregables de la etapa de Seguimiento y Control*

- *Plan de Garantía de Calidad (dentro del Plan del Proyecto)*
- *Plan de Control de Cambios (dentro del Plan del Proyecto)*
- *Plan de Gestión de la Configuración (dentro del Plan del Proyecto)*
- *Registro de Calidad*
- *Registro de Cambios*
- *Registro de Incidencias*
- *Ficha de Seguimiento del Proyecto (FSP).*
- *Actas y Presentaciones al Comité de Dirección del Proyecto.*

3.7. **Actividades de Gestión del Cambio**

3.7.1. *Descripción*

El objetivo de las actividades de Gestión del Cambio es preparar y dar soporte a los usuarios en la adaptación a los cambios causados por el proyecto, ya sean relativos a herramientas, procesos y/u organización.

El Gestor de Proyecto es responsable, junto con el resto del equipo de proyecto, de planificar y realizar las actividades de la gestión del cambio, más concretamente:

- Identificar los cambios y asegurarse de que la comunidad de usuarios finales está bien informada de ellos (mediante acciones apropiadas de comunicación).
- Definir la estrategia de despliegue y ejecución.
- Elaborar nuevos *procedimientos*, los *soportes de formación*, los *manuals de usuario*...
- Planificar y ejecutar la formación.
- Migración y limpieza de datos.

Estas actividades pueden ser efectuadas a lo largo de todo el proyecto, de forma paralela a las actividades realizadas en cada etapa del proyecto descritas anteriormente e incluidas en la planificación global del proyecto y en el EDT.

El Plan de Gestión del Cambio es un componente subsidiario del Plan del Proyecto.

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 26/29
<LOGO>	Metodología de Gestión de Proyectos			

3.7.2. Entregables

Los entregables dependerán de las actividades de gestión del cambio que se hayan producido. Algunos ejemplos son:

- *Plan de Gestión del Cambio*
- *Soportes formativos.*
- *Manuales de usuario.*
- *Comunicaciones.*
- *Procedimientos.*
- ...

4. Gestión del Riesgo

Los proyectos, por su propia naturaleza, implican incertidumbre y esa incertidumbre siempre conlleva un riesgo. El resultado de un proyecto no se conoce nunca de antemano. De hecho, una de las pocas certezas ante un proyecto es que supondrá una serie de riesgos y estos riesgos necesitan ser gestionados.

La *gestión del riesgo* es el proceso sistemático de identificar, analizar y responder a un riesgo de proyecto. Esto significa minimizar la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos sobre los objetivos del proyecto.

El *riesgo de proyecto* es una condición o acontecimiento incierto que, si ocurriera, tendría un efecto negativo en un objetivo del proyecto (coste, calendario, alcance o calidad). Ejemplos de efectos negativos:

- El producto del proyecto nunca será entregado.
- El producto del proyecto será entregado tarde.
- Se excederá el presupuesto.
- El producto del proyecto no cumplirá los requerimientos.
- El producto del proyecto tendrá errores.
- El producto del proyecto será difícil de utilizar.
- El mantenimiento será difícil.

La *probabilidad de riesgo* es la probabilidad que un riesgo se produzca. El impacto del riesgo es el efecto que tendría en los objetivos de proyecto si el riesgo se produjera. Por tanto, cada riesgo puede ser evaluado mediante su probabilidad de ocurrencia y su impacto si se produjera.

La *proximidad del riesgo* es una medida (predicción) de la percepción de cercanía en el tiempo de que se produzca un riesgo. Esto permite, uniéndola a las medidas de probabilidad y de impacto, el poder decidir cómo distribuir los esfuerzos de la gestión del riesgo.

Aunque es importante pensar en lo que debería hacerse para poder realizar la entrega del producto del proyecto, es incluso más importante pensar en qué puede impedir que el proyecto sea completado satisfactoriamente. Cualquier proyecto tiene una probabilidad alta de fracasar si este análisis preliminar de riesgo no se realiza adecuadamente.

Así, el Gestor de Proyecto debe realizar un seguimiento continuo de los riesgos del proyecto y debe asegurar que:

- ⇒ Los riesgos de proyecto son identificados tan pronto como sea posible y que son regularmente revisados.
- ⇒ Se evalúa su probabilidad, su impacto y su proximidad.
- ⇒ Se ha preparado un plan apropiado de respuesta al riesgo. Estas respuestas se pueden dividir en las siguientes categorías:
 - *Prevención*: se toman medidas para eliminar el riesgo por completo.
 - *Reducción*: se toman medidas para reducir la probabilidad del riesgo o el impacto hasta un nivel aceptable
 - *Transferencia*: es posible, por ejemplo contratar un seguro para el caso de que el riesgo se produzca, de manera que el impacto ya no es un asunto del proyecto.
 - *Aceptación*: no puede hacerse nada a un coste razonable. El riesgo debe ser tolerado.

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página <i>27/29</i>
<LOGO>	<i>Metodología de Gestión de Proyectos</i>			

- *Contingencia*: se llevarán a cabo determinadas acciones si en algún momento se produce el riesgo, reduciendo el impacto a un nivel aceptable.
- ⇒ Para cada riesgo debe identificarse un “propietario” que será responsable de monitorizarlo. Por defecto este propietario será siempre el Gestor de Proyecto.

5. Comunicaciones del Proyecto

La gestión de las comunicaciones dentro de un proyecto incluye las actividades necesarias para que la información del proyecto se genere, recopile y distribuya de forma oportuna y apropiada. Todas las personas involucradas en el proyecto deben estar preparadas para enviar y recibir comunicaciones, y deben comprender cómo las comunicaciones, que pueden ser complejas, afectan al proyecto de forma global.

La preparación del *Plan de Comunicación del Proyecto* está bajo la responsabilidad del Gestor de Proyecto. El *Plan de Comunicación* es un documento que incluye:

- Una descripción de CUÁL es la información que va a ser distribuida, incluyendo su formato, contenido y nivel de detalle.
- Una estructura de distribución que detalle QUIÉNES son los destinatarios de la información y QUÉ MÉTODOS se utilizarán para distribuir los distintos tipos de información.
- El calendario de producción mostrando CUÁNDO se producirá cada tipo de comunicación.
- Los métodos para acceder a la información cuando no sea una comunicación programada.

El Gestor de Proyecto debe definir una primera versión del *Plan de Comunicación* al final de la etapa de Planificación para su inclusión en el *Plan del Proyecto*. El *Plan de Comunicación* puede ser formal o informal, altamente detallado o utilizando un marco más amplio, pero siempre basado en las necesidades del proyecto.

El *Plan de Comunicación* es un componente subsidiario del *Plan del Proyecto*.

6. Adaptación de la Metodología

En los proyectos de desarrollo de software no se utilizan las plantillas estándar de:

- *Documento de Requerimientos (DR)*,
- *Plan de Pruebas (PPRU)*,
- *Documento de Diseño de la Solución(DDS)*,
- *Informe de Pruebas*.

Sino que se utilizan las plantillas específicas de metodología de desarrollo de software de <LA EMPRESA> basadas en Métrica 3 (Ref 5).

En todo caso, cualquier modificación que se deseen realizar a la metodología contenida en el este documento debe ser validada por el Comité TIC

Referencia <i>Metodología de Gestión de Proyectos.docx</i>	Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el <i>22/10/2010</i>	Versión <i>1.0</i>	Página 28/29
<div> <div><LOGO></div> <div>Metodología de Gestión de Proyectos</div> </div>				

7. Anexos

7.1. Anexo I: Matriz de Entregables

Plantilla	Nº	Documento	Siglas	Comité de Dirección del Proyecto	Comité TIC	Representante(s) de cliente(s) interno(s)	Impulsor del proyecto	Ejecutor principal	Jefe de proyecto <LA EMPRESA>	PMO	Responsable de Calidad	Comité de Arquitectura
X	01	Documento de Propuesta de Proyecto	DPP				E			V		
X	02	Documento de Definición del Proyecto	DDP	V	V	V	V	V	E	V		
X	03	Plan del Proyecto	PP	V		V	V	V	E		V	
X	04	Documento de Requerimientos	DR			V		V	E			
X	05	Plan de Pruebas.	PPRU			V		V	E			
X	06	Registro de Calidad	RQ						E		E	
X	07	Registro de Cambio	RC						E			
X	08	Registro de Incidencias	RI						E			
	09	Ficha de Seguimiento del Proyecto	FSP						E			
X	10	Documento de Diseño de la Solución	DDS					V	E			V
X	11	Informe de Pruebas	IP			V		V	E			
	12	Documento de Implementación	DI					V	E			
	13	Documento de Operaciones	DO					V	E			
X	14	Informe Final de Proyecto	IFP	V	V	V	V	V	E	V		
X	15	Actas reuniones Comité		V					E			
X	16	Presentaciones al comité							E/V			
	17	Manuales de usuario				V			E			
	18	Procedimientos							E			
	19	Soportes de formación							E			
	20	Comunicaciones							E			
	21	Producto Final del Proyecto (la solución)	PFP						E			

Leyenda

V = Valida
E = Elabora

Referencia Metodología de Gestión de Proyectos.docx		Tipo Documento Procedimiento	Actualizado el 22/10/2010	Versión 1.0	Página 29/29
<LOGO>		Metodología de Gestión de Proyectos			

Plantilla	Nº	Documento	Siglas	Etapa de Iniciación	Etapa de Planificación	Etapa de Ejecución	Etapa de Cierre	Seguimiento y control				Gestión del Cambio
								Gestión de la Calidad	Control de Cambios	Gestión de la configuración	Gestión de Incidencias	
X	01	Documento de Propuesta de Proyecto	DPP	E								
X	02	Documento de Definición del Proyecto	DDP	E								
X	03	Plan del Proyecto	PP		E	A		A	A	A		A
X	04	Documento de Requerimientos	DR		E							
X	05	Plan de Pruebas.	PPRU		E							
X	06	Registro de Calidad	RQ		E			A				
X	07	Registro de Cambio	RC		E				A			
X	08	Registro de Incidencias	RI		E	A	A				A	
	09	Ficha de Seguimiento del Proyecto	FSP		E							
X	10	Documento de Diseño de la Solución	DDS			E						
X	11	Informe de Pruebas	IP			E						
	12	Documento de Implementación	DI			E						
	13	Documento de Operaciones	DO			E						
X	14	Informe Final de Proyecto	IFP				E					
X	15	Actas reuniones Comité						E				
X	16	Presentaciones al comité						E				
	17	Manuales de usuario	MU									E
	18	Procedimientos	PR									E
	19	Soportes de formación										E
	20	Comunicaciones										E
	21	Producto Final del Proyecto (la solución)	PFP			E						

Leyenda	
E	= Elaboración
A	= Actualización