



PM Skills for Life®  
Habilidades de Dirección  
de Proyectos para la Vida

**PMIef**  
Project Management Institute®  
Educational Foundation

# Términos de Uso

## PMI Educational Foundation

14 Campus Boulevard  
Newtown Square, PA 19073-3299 USA  
Tel: +1 610 356 4600  
Fax: +1 610 356 0357  
Email: pmief@pmi.org  
internet: pmief.org

© 2019 PMI Educational Foundation. Todos los derechos reservados.

**AVISO DE EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD Y TÉRMINOS DE USO.** Esta publicación se proporciona únicamente con fines informativos y educativos. La Fundación Educativa del Project Management Institute (PMIEF) no otorga ninguna garantía, expresa o implícita, en cuanto a la exactitud, integridad o utilidad de la información contenida en este documento. Además, PMIEF no ofrece ninguna garantía de que la información contenida en este documento cumpla con ningún propósito o necesidad en particular y no representa que el uso de la información no infrinja los derechos privados. PMIEF se exime de cualquier responsabilidad por daños, pérdidas, lesiones o un rendimiento deficiente de cualquier tipo que resulte directa o indirectamente de la distribución, uso, aplicación o confianza en este documento. Las personas que utilicen el contenido de este documento deben basarse en su propio juicio o en el de un profesional apropiado para la correcta aplicación de la información contenida en este documento.

El material en esta publicación es sólo para uso no comercial. El contenido de esta publicación no se puede utilizar para ningún propósito sin el permiso expreso por escrito de PMIEF. Se puede otorgar otro uso contactando a PMIEF en pmief.org. PMIEF, 14 Campus Blvd., Newtown Square, PA 19073-3299 USA, Tel: + 1-610-356-4600. Fax: + 1-610-356-0357, correo electrónico: pmief@pmi.org. El logotipo de Project Management Institute Educational Foundation, CAPM, PMP, PgMP, PMBOK y Project Management Skills for Life son marcas registradas del Project Management Institute, Inc. Todas las demás marcas comerciales, marcas de servicio, nombres comerciales, imagen comercial, nombres de productos y logotipos que aparecen en este documento son propiedad de sus respectivos dueños. Todos los derechos no otorgados expresamente en este documento están reservados.

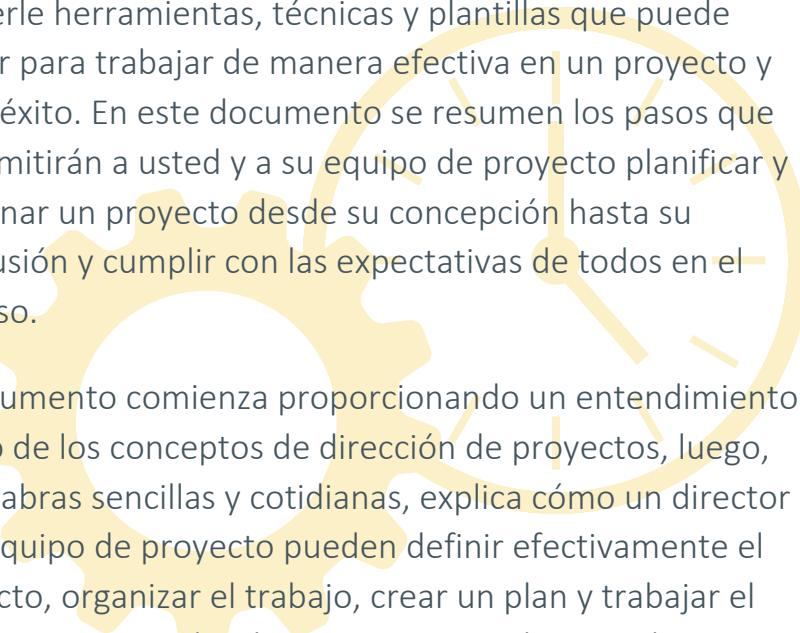
# Tabla de Contenido

<b>Prefacio.....</b>	4
Propósito.....	4
Cómo usar este documento.....	4
Cubierto en este documento.....	4
¿Qué es la Dirección de Proyectos?.....	5
¿Qué es un Proyecto?.....	6
Ejercicio 1.....	7
¿Qué es un Director de Proyecto?.....	8
¿Qué es un Interesado?.....	9
¿Qué es un Patrocinador de Proyecto?.....	9
¿Qué es un miembro del equipo?.....	10
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	11
Funciones de un Proyecto en curso.....	13
<b>1. Procesos de Inicio.....</b>	15
Ejercicio 2.....	19
Acta de Constitución del Proyecto.....	20
Ejercicio 3.....	20
<b>2. Procesos de Planificación.....</b>	21
Enunciado del Alcance del Proyecto.....	23
Ejercicio 4.....	25
Estructura de Desglose del Trabajo.....	25
Cronograma y Recursos del Proyecto.....	27
La Ruta Crítica.....	30
Calidad del Proyecto.....	31
Comunicaciones del Proyecto.....	31
Riesgos del Proyecto.....	32
Adquisiciones del Proyecto.....	32
<b>3. Procesos de Ejecución.....</b>	34
<b>4. Procesos de Monitoreo y Control.....</b>	38
Ejercicio 5.....	41
<b>5. Procesos de Cierre.....</b>	42
Lecciones Aprendidas.....	43
Trabajo Final.....	45
¡Celebralo!.....	46
<b>Resumen y Revisión del Manual.....</b>	47
<b>Apéndice.....</b>	49
Bingo Humano.....	50
Plantilla de Directorio del Equipo.....	52
Plantilla de Acta de Constitución/Enunciado del Alcance del Proyecto.....	53
Plantilla de Estructura de Desglose del Trabajo.....	55
Plantilla de Verificación/Cronograma del Plan del Proyecto.....	56
Plantilla del Reporte de Estado del Proyecto.....	57
Registro de Solicitudes de Cambio/ Registro de Incidentes.....	58
Plantilla de Lecciones Aprendidas.....	59
Formulario para Evaluación del Entrenamiento.....	60

# Prefacio

## Propósito

El objetivo de este documento es proporcionarle una comprensión de la dirección de proyectos, así como ofrecerle herramientas, técnicas y plantillas que puede utilizar para trabajar de manera efectiva en un proyecto y tener éxito. En este documento se resumen los pasos que le permitirán a usted y a su equipo de proyecto planificar y gestionar un proyecto desde su concepción hasta su conclusión y cumplir con las expectativas de todos en el proceso.



El documento comienza proporcionando un entendimiento básico de los conceptos de dirección de proyectos, luego, en palabras sencillas y cotidianas, explica cómo un director y un equipo de proyecto pueden definir efectivamente el proyecto, organizar el trabajo, crear un plan y trabajar el plan para una conclusión exitosa. Como director de proyecto, comenzará a desarrollar las habilidades necesarias para liderar y administrar iniciativas exitosas.

## Cómo utilizar este documento

Este documento se puede usar como un documento de referencia, como una guía de autoestudio, o como parte de un curso introductorio de dirección de proyectos dirigido por un instructor junto con la plataforma de diapositivas Project Management Skills for Life®. Si este documento se utiliza como parte de una capacitación, encontrará ejercicios que se pueden completar a lo largo del documento y un formulario de evaluación en el Apéndice.

## Cubierto en Este Documento

- ✓ Definiciones de un proyecto y la dirección de proyectos
- ✓ Explicaciones de los cinco Grupos de Procesos
- ✓ Descripciones de los roles y responsabilidades del equipo del
- ✓ Escribir un acta de constitución del proyecto y el enunciado del alcance
- ✓ Desarrollar una estructura de desglose del trabajo
- ✓ Determinación del cronograma y los recursos
- ✓ Determinación de la ruta crítica
- ✓ Construyendo calidad en el proyecto
- ✓ Comunicación de principio a fin del proyecto
- ✓ Comprender los riesgos potenciales del proyecto
- ✓ Adquisición de productos y servicios
- ✓ Monitoreo, seguimiento y progreso del proyecto
- ✓ Cierre de un proyecto



## ¿Qué es la Dirección de Proyectos?

**La dirección de proyectos** es un enfoque que se sigue para ayudar a asegurar que todo el trabajo del proyecto que debe realizarse para crear un producto, servicio o resultado sea entendido, planificado y completado dentro de los límites de tiempo (el cronograma), el costo (el presupuesto) y la calidad.

### Esto incluye:

- ✓ Determinar las estrategias para asegurar que se cumplan las expectativas de todos y que todas las personas necesarias y otros recursos, como suministros, equipos e instalaciones, sean identificados, planificados y adquiridos
- ✓ La definición de estándares de proyectos de alta calidad
- ✓ Identificar riesgos potenciales y determinar formas efectivas de administrar esos riesgos
- ✓ Adquirir productos y servicios según los procedimientos de la organización
- ✓ Comunicar regularmente el progreso del proyecto a las personas y organizaciones involucradas

# ¿Qué es un Proyecto?

Todos “hacemos” proyectos a lo largo de nuestras vidas. Muchas veces ni siquiera nos damos cuenta de que estamos trabajando en un proyecto. Si bien la planificación y el trabajo realizado para completar un proyecto son probablemente familiares para usted, el término proyecto tal como lo usamos aquí puede ser nuevo.

## Un proyecto:

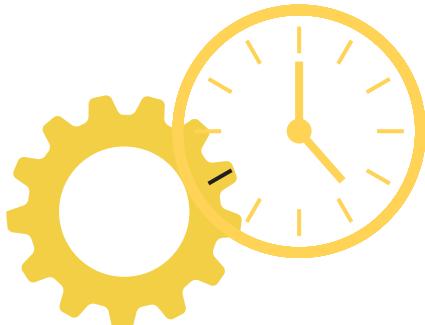
- ✓ *es un esfuerzo temporal con un principio y un final definidos, y*
- ✓ crea o produce un producto, un servicio o un resultado único

El resultado del proyecto a menudo se conoce como entregable del proyecto o entregable final. Un proyecto puede requerir múltiples entregables parciales o intermedios para que el entregable del proyecto o entregable final se pueda crear o producir.



## Aquí hay algunos ejemplos de proyectos que puede haber completado en el pasado:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Renovación de una cocina</li><li>✓ Escritura de un ensayo o artículo académico</li><li>✓ Planificación de un evento para recaudar fondos o alimentos</li><li>✓ Planificación de una fiesta para celebrar un logro grupal</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Renovación de un mueble</li><li>✓ Desarrollo de un plan de negocios</li><li>✓ Planificación de unas vacaciones</li></ul> |
|--|--|



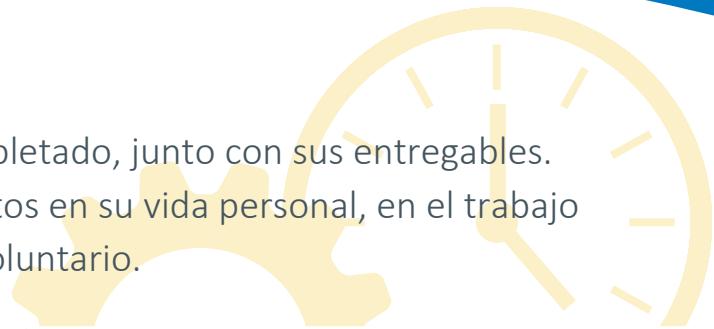
*¿Qué hace que cada uno de estos ejemplos sea un proyecto? Cada uno tiene una fecha de inicio y finalización definidas y produce un producto, servicio o resultado único.*



## Ejercicio 1

Tiempo para completarlo: 10 minutos

Enumere algunos proyectos que haya completado, junto con sus entregables. Es posible que haya realizado estos proyectos en su vida personal, en el trabajo o en la escuela, en la comunidad o como voluntario.



PROYECTO	ENTREGABLE(S)

Ahora que ha identificado algunos proyectos basado en sus experiencias, comencemos a ver los roles y responsabilidades de las diferentes personas que podrían estar involucradas en un proyecto. Comencemos con el director del proyecto.

# ¿Qué es un Director de Proyecto?

Un **director de proyecto** es la persona responsable de asegurar que un proyecto logre su(s) meta(s) y objetivos, y normalmente es asignado por alguien dentro de la organización. Ese alguien podría ser el Director General (CEO), el patrocinador del proyecto o un grupo de compañeros. Dependiendo del proyecto, el equipo del proyecto puede elegir su director de proyecto.

*Algunos proyectos que podrían gestionar son:*

- ✓ Construir un edificio o puente
- ✓ Construir una estación espacial
- ✓ Instalación de un nuevo sistema informático en una pequeña oficina
- ✓ Conexión de cientos de oficinas de la empresa ubicadas en todo el mundo a una red
- ✓ Desarrollar un programa de formación internacional
- ✓ Planificación de un evento de recaudación de fondos

Si bien el tamaño y la complejidad de sus proyectos pueden ser más pequeños que los mencionados anteriormente, es probable que haya desempeñado o desempeñará el rol de director de proyecto al menos una vez en su vida. Al igual que los directores profesionales de proyectos, es probable que haya seguido una lista de "cosas que hacer" para completar el proyecto.

*Los directores profesionales de proyectos definen, planifican y ejecutan una amplia variedad de proyectos con diferentes niveles de complejidad y trabajan en prácticamente todas las industrias*



**El éxito de un director de proyecto** depende de su capacidad para identificar los requisitos, comprender y gestionar las expectativas, comunicarse de manera eficaz y planificar y trabajar dentro de las limitaciones del proyecto. Aprovechar las herramientas, técnicas y plantillas de la dirección de proyectos probadas puede mejorar la capacidad de un director de proyecto para definir, planificar, gestionar y completar proyectos exitosamente.

## ¿Qué es un Interesado?

**Los Interesados del Proyecto** son personas u organizaciones que están involucrados o tienen un interés, ya sea positivo o negativo, en el proyecto y resultado del proyecto. Los interesados del proyecto pueden incluir consumidores, clientes, proveedores, vendedores y colaboradores de actividades diarias.

Todos los Interesados están involucrados en algún grado en definir el enunciado del proyecto y todos necesitan mantenerse informados del progreso del proyecto. Algunos interesados del proyecto son conocidos como interesados clave del proyecto porque tienen un alto involucramiento e influencia sobre el resultado del proyecto. Independientemente de cómo esté involucrado el interesado, es importante reconocer e involucrar a los interesados del proyecto desde el inicio del proyecto para asegurar que se cumplan sus expectativas y requerimientos.

## ¿Qué es un Patrocinador del Proyecto?

Un **patrocinador del proyecto** es la persona responsable de proveer recursos financieros y otros recursos necesarios para el proyecto; él o ella también es responsable de proporcionar supervisión a la dirección. El patrocinador del proyecto está para apoyar al director de proyecto y es responsable de aprobar el resultado del proyecto. Este individuo es un interesado y puede ser interno o externo a la organización.

Esta persona puede proveer recursos como fondos y equipo, pero puede tener un involucramiento limitado o no diario en el proyecto. En otras ocasiones, el patrocinador del proyecto puede tomar una labor activa, ofreciendo ayuda para desarrollar un presupuesto, encontrando los miembros del equipo y otros recursos o apoyando a determinar el plan del proyecto. Independientemente de cuán activo o inactivo sea el patrocinador del proyecto de manera diaria; el patrocinador del proyecto quiere asegurarse que hay fondos suficientes y que los recursos adecuados se encuentran disponibles para asegurar el éxito del proyecto. El éxito del proyecto es su éxito.



**Ejemplos de patrocinadores de proyecto son:**

- ✓ Miembro del equipo directivo
- ✓ Miembro de una junta directiva o miembro de asociación
- ✓ Padre o familiar
- ✓ Cliente o consumidor

# ¿Qué es un Miembro del Equipo?

Los **miembros del equipo** del proyecto son las personas que trabajan en un proyecto y contribuyen a su éxito. El director del proyecto y el patrocinador del proyecto definen los roles y responsabilidades de los miembros del equipo. Pueden ser empleados por la organización responsable del proyecto o pueden ser un tercero experto, vendedor, proveedor, contratista o voluntario.

El director del proyecto y el patrocinador del proyecto encuentran útil si los miembros del equipo hablan sobre sus habilidades y calificaciones. Esto les permite determinar y seleccionar la mejor persona para completar cada tarea y cumplir con los requisitos del proyecto. Normalmente, un miembro del equipo se asigna a una tarea específica, pero las tareas que son más complejas pueden requerir más miembros del equipo y recursos adicionales.

Cuando el director del proyecto asigna las tareas, se discute a fondo la asignación con cada miembro individual del equipo, asegurándose de que cada miembro del equipo tenga claro el trabajo que debe completarse para eliminar cualquier frustración o duplicación de esfuerzos.

El miembro del equipo puede necesitar tutoría y capacitación, y necesita sentirse cómodo pidiendo ayuda cuando sea necesario.

Todos los miembros del equipo son responsables de informar al director del proyecto el progreso de su equipo y del proyecto, así como el estado de sus tareas asignadas. Algunos miembros del equipo deberán asistir a todas las reuniones programadas regularmente para analizar el estado del proyecto. Otros miembros del equipo, como expertos externos, vendedores, proveedores, contratistas o voluntarios, pueden asistir a reuniones sólo ocasionalmente cuando son invitados por el director del proyecto.

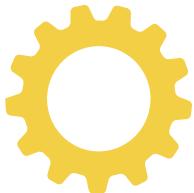


## *Consulte la plantilla Directorio del Equipo en el Apéndice de la página 52*

La plantilla de directorio del equipo sirve como una guía para organizar información esencial sobre cada miembro del equipo del proyecto, como información de contacto y responsabilidades asignadas. Considere la posibilidad de distribuir el directorio del equipo a todos los miembros del equipo del proyecto y los interesados del proyecto.

# Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Todos los proyectos, independientemente de qué grandes o pequeños sean, tienen etapas, fases o pasos. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) – Sexta Edición llama a estas etapas, fases o pasos Procesos o Grupos de Procesos. Los Grupos de Procesos ayudan al director del proyecto y a los miembros del equipo a definir, organizar y realizar un seguimiento de todo el trabajo que necesita completarse para un proyecto exitoso. Los Grupos de Procesos son:



El **Inicio** es el comienzo del proyecto. El director del proyecto normalmente es asignado por la gerencia, y se identifica a los interesados del proyecto. El director del proyecto, el patrocinador del proyecto y, si es aplicable, los miembros del equipo y otras partes interesadas comienzan a considerar la idea del proyecto. La idea es investigada, evaluada, definida y justificada. Se comprenden las expectativas, los requisitos y la participación en el proyecto del patrocinador del proyecto y de los interesados del proyecto. Se definen las metas y objetivos del proyecto; las restricciones del proyecto son discutidas y evaluadas; se determinan los resultados del proyecto y; el proyecto es autorizado por la dirección.



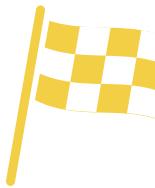
La **Planificación** es determinar el curso de acción para el proyecto. El director del proyecto y los miembros del equipo definen las tareas que deben completarse. También determinan qué personal y otros recursos se necesitan, los plazos, la fecha de finalización del proyecto y el presupuesto disponible. Se pueden crear planes individuales para abordar el riesgo, la calidad, la comunicación y las adquisiciones del proyecto. Sin una planificación cuidadosa, al director de proyecto y al equipo de proyecto les puede resultar difícil, si no imposible, lograr el éxito del proyecto. Incluso con la mejor planificación, es posible que se requiera retrabajo del plan del proyecto a medida que el proyecto evolucione. Se podría identificar un nuevo requisito o se podría encontrar un incidente, lo que podría afectar el trabajo a realizar y el cronograma del proyecto.



La **Ejecución** es el plan funcionando. Este proceso consiste en trabajar o realizar las tareas que se definieron durante el proceso de planificación.



El **Monitoreo y Control** es vigilar el proceso del proyecto, controlar los incidentes y administrar los cambios desde el plan original del proyecto. A medida que el proyecto es monitoreado y controlado, los cambios en las restricciones del proyecto pueden requerir que el plan original del proyecto se evalúe y luego se modifique para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto y los resultados esperados.



El **Cierre** es el final del proyecto. Es la aceptación de los resultados del proyecto por parte de las personas apropiadas y la firma del patrocinador del proyecto. También incluye evaluar y capturar las lecciones aprendidas, realizar el trabajo administrativo final y finalizar el proyecto celebrando la terminación y el éxito del proyecto.

# Funciones del Proyecto en Curso

Hay otras funciones administrativas que un director de proyecto y los miembros del equipo realizan a lo largo del proyecto. Estas funciones son:

- ✓ **Gestión de la Integración:** Coordinar la interacción de los procesos para que todos los componentes o partes del proyecto se completen en el orden correcto y en el momento adecuado
- ✓ **Gestión del Alcance:** Asegurar que los miembros del equipo completen todas las tareas necesarias para lograr los objetivos del proyecto y proporcionar un resultado de calidad
- ✓ **Gestión del Tiempo:** Asegurar que el equipo complete el proyecto de acuerdo con el cronograma
- ✓ **Gestión de Costos:** Asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado
- ✓ **Gestión de la Calidad:** Asegurar que el resultado del proyecto —el producto, el servicio o el resultado—satisfaga las necesidades de los interesados del proyecto y cumpla con sus estándares
- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos:** La utilización efectiva de los miembros del equipo del proyecto para completar el proyecto
- ✓ **Gestión de la Comunicación:** Asegurar que la información correcta llegue al patrocinador del proyecto, al director del proyecto, a los miembros del equipo y a los interesados del proyecto
- ✓ **Gestión los Riesgos:** La identificación, análisis y respuesta a situaciones inesperadas que surjan
- ✓ **Gestión las Adquisiciones:** La determinación y adquisición de recursos, como suministros y proveedores, necesarios para completar el proyecto

*En las siguientes secciones, explicaremos los cinco grupos de procesos y las funciones del proyecto en curso con más detalle.*



## Vocabulario Clave

**Dirección de proyectos:** Un enfoque que debe seguirse para asegurar que todo el trabajo del proyecto requerido para crear un producto, servicio o resultado sea planificado y completado dentro de un tiempo, cronograma, costo y calidad específicos

**Proyecto:** Un esfuerzo temporal con un principio y un final definidos que crea o produce un producto, servicio o resultado único.

**Entregable:** El resultado del proyecto.

**Director de proyecto:** la persona responsable de asegurar que un proyecto logre sus metas y objetivos

**Interesados:** Las personas u organizaciones que están involucradas o tienen un interés, ya sea de manera positiva o negativa, en el proyecto y el resultado del proyecto; puede incluir clientes, consumidores, proveedores, vendedores y colaboradores.

**Patrocinador del proyecto:** La persona o grupo que proporciona recursos y apoyo para el proyecto; es responsable de proporcionar supervisión de gestión y; firma el resultado del proyecto

**Miembros del equipo:** Las personas que trabajan en el proyecto y contribuyen a su éxito.

**Grupos de Procesos:** Las etapas, fases o pasos de un proyecto que ayudan a un director de proyecto y a los miembros del equipo a definir, organizar y realizar un seguimiento del trabajo que se debe completar para un proyecto exitoso



Habilidades de Dirección de Proyectos para la Vida®

# CAPÍTULO 1

## Procesos de Inicio





**L**a primera acción que se toma al comenzar o iniciar un proyecto es definir el objetivo del proyecto y determinar las razones del proyecto. Algunas organizaciones se refieren a esto como la razón del proyecto o el caso de negocios.

**El director del proyecto** es asignado normalmente por alguien en la organización. El director del proyecto, el patrocinador del proyecto y, si corresponde, los miembros del equipo y las partes interesadas del proyecto, investigan, analizan y colaboran para aclarar los motivos del proyecto. El equipo está de acuerdo con los motivos y la necesidad de trabajar, elabora una declaración clara de propósito con los entregables anticipados, y la gerencia aprueba el proyecto. La comunicación efectiva es crítica durante este proceso y puede ocurrir por correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones.



## Hay preguntas básicas que deben responderse al iniciar cualquier proyecto.

Las respuestas a estas preguntas ayudan a guiar el proyecto de principio a fin. Estas son:

- ① **¿Por qué** se está iniciando el proyecto? (Los interesados del proyecto deben discutir y acordar la respuesta a esta pregunta).
- ② **¿Para quién** se está haciendo este trabajo? ¿Quiénes son los patrocinadores del proyecto y los interesados clave del proyecto que podrían utilizar el producto final, el servicio o los resultados?
- ③ **¿Qué** vamos a entregar? ¿Qué trabajo necesitamos completar? ¿Qué recursos y fondos necesitamos para producir estos entregables?
- ④ **¿Cuándo** vamos a producir estos entregables? ¿Cuándo los revisarán los interesados del proyecto? ¿Cuándo aprobará y aceptará el patrocinador del proyecto el resultado final del proyecto?
- ⑤ **¿Dónde** se utilizarán los entregables?
- ⑥ **¿Cómo** vamos a lograr la meta y los objetivos del proyecto? ¿Cómo se medirá el éxito?

*Para ver cómo podría verse esto en la práctica,  
veamos dos proyectos potenciales diferentes.*

**1**

**El Proyecto 1** es la planificación de un picnic corporativo anual que se realizará en Junio para todos los empleados corporativos y sus familias.

<b>POR QUÉ</b>	Para agradecer a los empleados por su arduo trabajo durante el último año.
<b>QUIÉN</b>	Empleados corporativos y familiares. El patrocinador del proyecto es el jefe de operaciones de la corporación.
<b>QUÉ</b>	Un picnic corporativo
<b>CUÁNDO</b>	El picnic corporativo se llevará a cabo durante el mes de Junio.
<b>DÓNDE</b>	En el Parque local
<b>CÓMO</b>	Coordinar las actividades familiares y la comida para adaptarse al tamaño y las necesidades del grupo. El proyecto se considerará un éxito si el 75% de los empleados y las familias asisten y si se divierten.

**2**

**El Proyecto 2** es una colecta de latas y de alimentos no perecederos llevada a cabo por los equipos deportivos de una escuela secundaria y preparatoria local.

<b>POR QUÉ</b>	El banco local de alimentos se ha quedado sin alimentos durante los últimos tres meses y no ha podido proporcionar alimentos a todos los necesitados. A los jóvenes les gustaría ayudar al banco de alimentos a reponer su suministro de alimentos.
<b>QUIÉN</b>	El banco local de alimentos. El patrocinador del proyecto es el director del programa atlético para jóvenes de las escuelas.
<b>QUÉ</b>	Se recolectarán las latas y otros productos no perecederos.
<b>CUÁNDO</b>	La conducción se llevará a cabo durante la última semana de Octubre y las dos primeras semanas de Noviembre. La planificación del proyecto comenzará a principios de Octubre.
<b>DÓNDE</b>	Colocar cajas fuera de las tiendas locales y en la escuela secundaria y preparatoria.
<b>CÓMO</b>	consideraremos el proyecto como un éxito si podemos recolectar más de 10,000 latas y otros alimentos no perecederos.



## Ejercicio 2

Tiempo para completar: 10 minutos. Completa este ejercicio ya sea en grupo o individualmente.

Piensa en un proyecto en el que estés a punto de trabajar o que hayas completado anteriormente. ¿Cómo responderías a las preguntas de Por Qué, Quién, Dónde, Qué, Cuándo y Cómo?

<b>POR QUÉ</b>	
<b>QUIÉN</b>	
<b>QUÉ</b>	
<b>CUÁNDO</b>	
<b>DÓNDE</b>	
<b>CÓMO</b>	

# El Acta de Constitución del Proyecto

Las respuestas a cada una de estas preguntas proporcionan la información necesaria para crear un Acta de constitución del Proyecto, que es un documento que “autoriza” el inicio del proyecto y se usa como punto de partida para aclarar y refinar el proyecto. Un Acta de constitución del Proyecto documenta la razón o la necesidad del proyecto y proporciona respuestas de alto nivel a las preguntas de Por qué, Quién, Dónde, Qué, Cuándo y Cómo.

*Consulte la plantilla  
**Acta de Constitución  
 del Proyecto /  
 Enunciado del  
 Alcance del Proyecto  
 en el Apéndice en la  
 página 53–54.***



## Ejercicio 3

Tiempo para completar: 15 minutos. Se recomienda completar esta actividad en grupo.

Usando la plantilla en las páginas 53–54, practique la creación de un Acta de Constitución del Proyecto para el picnic corporativo o el proyecto de colecta de alimentos identificados anteriormente. Recuerde que el Acta de Constitución del Proyecto captura las respuestas de alto nivel a las preguntas de **Por qué, Quién, Dónde, Qué, Cuándo y Cómo**.

Con un Acta de Constitución del Proyecto completada, ahora hay suficiente información para iniciar el **Proceso de Planificación** del proyecto.

### Vocabulario Clave

**Inicio:** El inicio del proyecto, en el que se asigna o selecciona al director del proyecto, se define el proyecto y se otorga la autorización para iniciar el proyecto — uno de los cinco grupos de procesos

**Acta de Constitución del Proyecto:** Documento que autoriza el inicio del proyecto y que se utiliza como punto de partida para aclarar y refinar el proyecto — documenta el motivo o la necesidad del proyecto y proporciona respuestas de alto nivel a las preguntas: Quién, Qué, Por qué, Dónde, Cuándo, y Cómo.

- 
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

Habilidades de Dirección de Proyectos para la Vida®

# CAPÍTULO 2

## Procesos de Planificación



**PMIef**  
Project Management Institute®  
Educational Foundation



**U**na vez que se ha dado el visto bueno al proyecto, es hora de crear un enunciado del alcance del proyecto y desarrollar un plan de dirección del proyecto.

Un enunciado del alcance del proyecto se basa en y aclara la información del acta de constitución del proyecto, mientras que el plan de dirección del proyecto enumera todo el trabajo que debe completarse, el cronograma o línea de tiempo para completar el trabajo, los recursos y el presupuesto.



# Enunciado del Alcance del Proyecto

Escribir el enunciado del alcance es la primera acción tomada en el proceso de planificación. El alcance de un proyecto es el trabajo que se realizará o no para crear el producto, servicio o resultado único.

El acta de constitución del proyecto creada durante la fase de Inicio comenzó la definición del proyecto. Ahora el enunciado del alcance aclara y amplía sobre el acta de constitución del proyecto, la descripción, motivo o justificación del proyecto y sus requisitos. También agrega información adicional tal como las restricciones (factores limitantes), suposiciones (factores del proyecto que se consideran verdaderos sin la obtención de una prueba), límites (lo que está y no está incluido en el proyecto) y los criterios de aceptación del usuario (las condiciones que deben cumplirse antes de que se acepten los entregables).

## ***La creación del enunciado del alcance es un esfuerzo conjunto entre los interesados y el equipo***

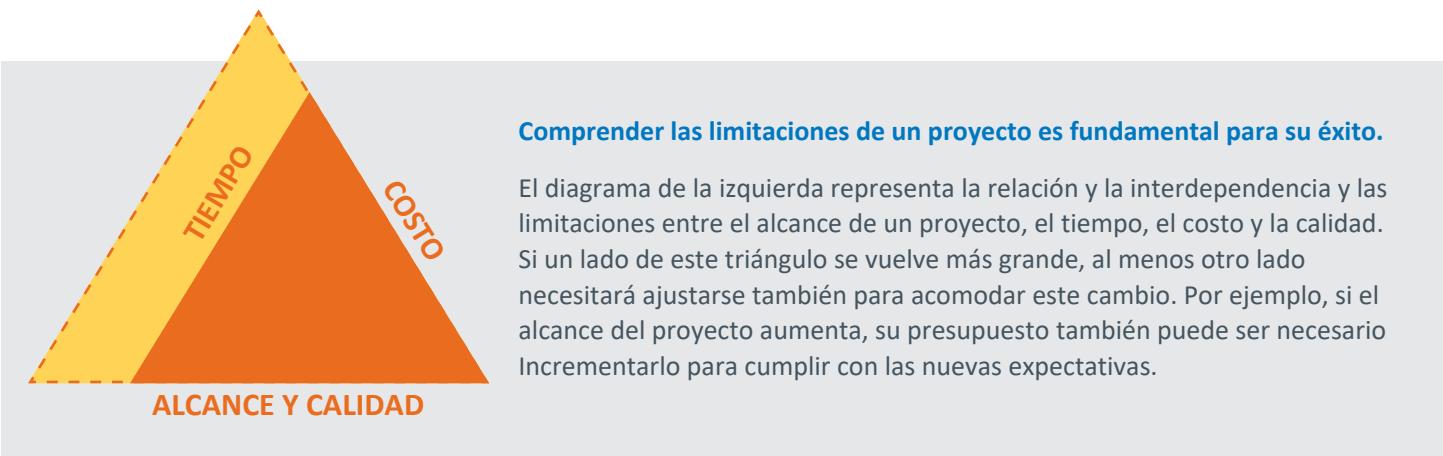
Comienzan revisando y actualizando la información en el acta de constitución del proyecto. También se aseguran de estar de acuerdo sobre los requisitos y confirmado el producto, servicio o resultado terminado. Un canal de comunicación abierto entre las partes interesadas del proyecto y el equipo del proyecto es esencial. Durante estas discusiones, pueden surgir diferentes expectativas, haciendo necesario redefinir los entregables del proyecto y, a veces, el cronograma y el presupuesto.



**Con un alcance claro, el director de proyecto y el equipo avanzan en el plan de dirección del proyecto:**

- ✓ Determinando las tareas, secuenciándolas (listando las tareas en el orden en que necesitan ser llevadas a cabo y completadas) y creando una estructura de desglose del trabajo
- ✓ Determinando el horario, incluyendo para cada tarea el tiempo de inicio y de finalización, y la fecha de terminación del proyecto
- ✓ Identificando y asignando recursos como los miembros del equipo, el equipamiento y las instalaciones.
- ✓ Creando un presupuesto

El enunciado del alcance es un documento importante porque define los parámetros del proyecto y establece la línea de base para medir el éxito. Es la base para toda la toma de decisiones futuras del proyecto, es la referencia cuando se solicitan cambios al proyecto. Es el documento que el entregable final—el resultado del proyecto—se compara para la aceptación, y ayuda a crear una comprensión común de las expectativas entre los interesados del proyecto. Para que un proyecto sea exitoso, deberá cumplir o exceder las expectativas descritas en el enunciado del alcance. El enunciado del Alcance del proyecto se utiliza como el punto de partida al planificar todo el trabajo que se debe completar, incluida la creación del cronograma del proyecto, para determinar qué personas y qué otros recursos se necesitarán y se estimará el presupuesto.



La mayoría de los proyectos tienen restricciones para una o todas estas limitaciones que podrían impactar su éxito. Al comenzar un proyecto, es importante averiguar si se está bajo una fecha límite estricta, si se tienen fondos limitados o si la calidad de su resultado es crítica. Dado que una restricción o un cambio en una de las restricciones puede impactar a otra, un director de proyecto debe mantener en mente la relación e interdependencias entre las restricciones mientras planifica y trabaja en el proyecto para tener éxito.

**Consultar la plantilla del Acta Constitutiva / Enunciado del Alcance en el Apéndice de las páginas 53 – 54.**



## Ejercicio 4

Tiempo para completar: 15 minutos (se recomienda completar este ejercicio en grupo)

Usemos el acta de constitución del proyecto que creamos para el picnic o la colecta de alimentos. Ampliemos la descripción del proyecto y agreguemos entregables adicionales. Incluir los siguientes criterios en el documento del enunciado del alcance:

- ✓ Restricciones
- ✓ Supuestos
- ✓ Límites (qué estará incluido y qué no)
- ✓ Riesgos
- ✓ Criterios de aceptación del usuario



Ahora se tiene el Enunciado del Alcance – un documento que se puede utilizar para comenzar a definir el trabajo.

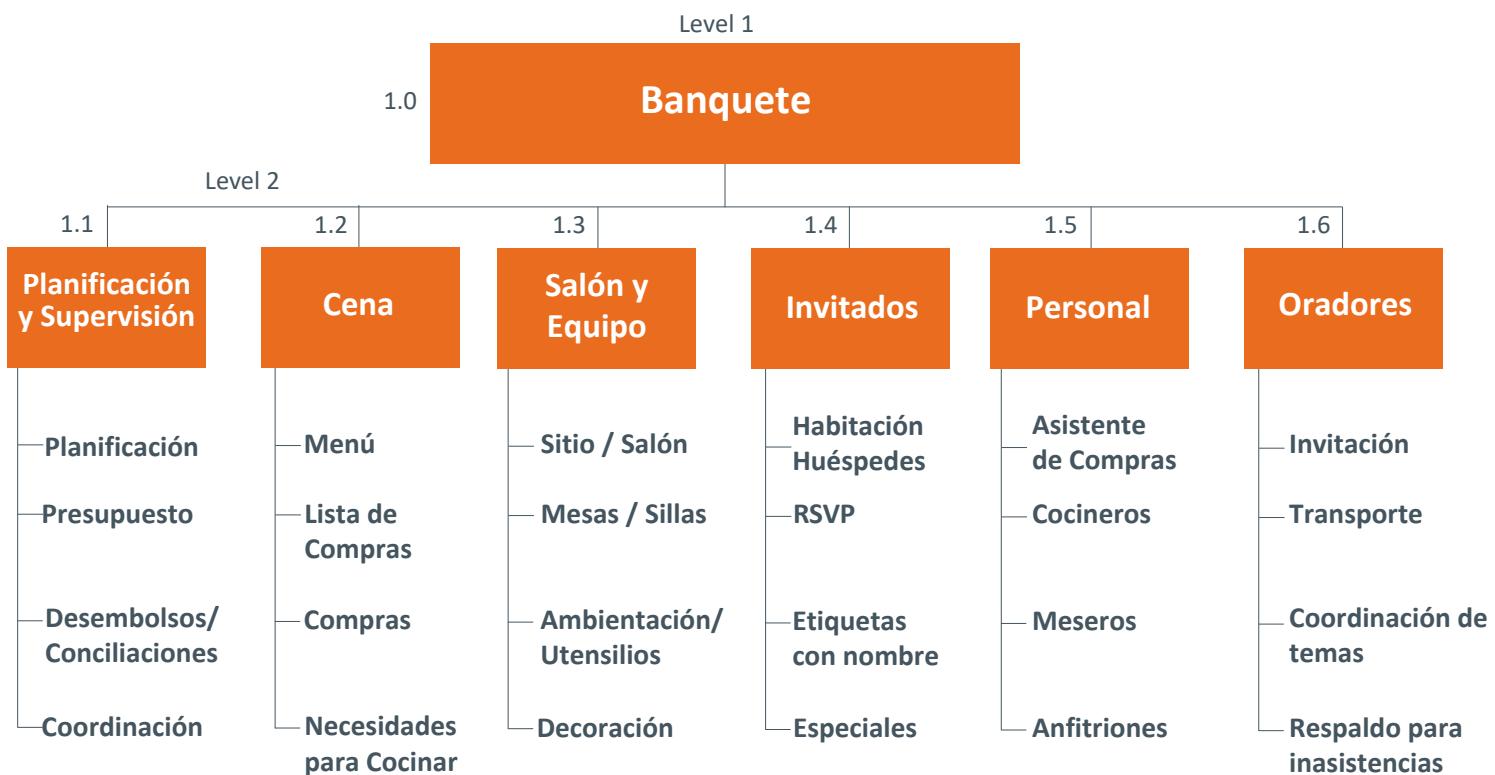
## Trabajo del Proyecto – La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT / WBS)

Una vez que se completa un enunciado del alcance acordado, el director del proyecto y los miembros del equipo comienzan a definir el trabajo necesario. Lo hacen creando una **estructura de desglose de trabajo** (EDT). Una EDT es un desglose jerárquico de todo el trabajo que debe realizarse para crear el producto, servicio o resultado. Se utiliza para organizar, definir y seguir el progreso de las tareas del proyecto. Piense en ello como una lista de verificación, ya sea en papel o en una herramienta electrónica, del trabajo que necesita ser completado.

Para crear una EDT, el director de proyecto y los miembros del equipo del proyecto comienzan identificando y listando todos los entregables y tareas que deben completarse. Cuando el equipo del proyecto está conforme con la lista de entregables y tareas, clasifican o secuencian la lista en el orden de realización.

Algunas tareas deberán realizarse antes del inicio o la finalización de otras tareas, mientras que otras tareas pueden comenzar al mismo tiempo. La forma más fácil para determinar todo el trabajo que se debe hacer es identificar los entregables del proyecto. Para cada entregable, se debe preguntar:

- ✓ ¿Qué tareas deberán ser completadas?
- ✓ ¿En qué orden deben realizarse estas tareas?



# Cronograma y Recursos del Proyecto

Una vez definido el trabajo, el director de proyecto y los miembros del equipo de proyecto determinan el tiempo requerido para completar cada tarea, asignando las fechas de inicio y fin para cada tarea. Esto se conoce como el cronograma del proyecto. Cuando se determina el cronograma, son asignados los recursos y miembros del equipo responsables de hacer el trabajo.

El director de proyecto y los miembros del equipo del proyecto deben gestionar su tiempo cuidadosamente para asegurar que las tareas del proyecto se completen a tiempo. Pero es fácil subestimar los requisitos de tiempo para cada tarea del proyecto. Subestimar la cantidad de tiempo necesario para completar el proyecto total o cada tarea es un error común al planificar y trabajar en un proyecto. La recopilación de estimaciones realistas de los miembros del equipo u otros asignados para completar las tareas puede ayudar a crear estimaciones precisas para completarlas.

**La forma más sencilla para determinar el cronograma es preguntar:**



*¿Cuándo debería cada tarea y entregable ser completado?*



*¿Quién es el responsable de cada entregable y cada tarea?*



*¿Es realista completar el trabajo en el tiempo estimado?*

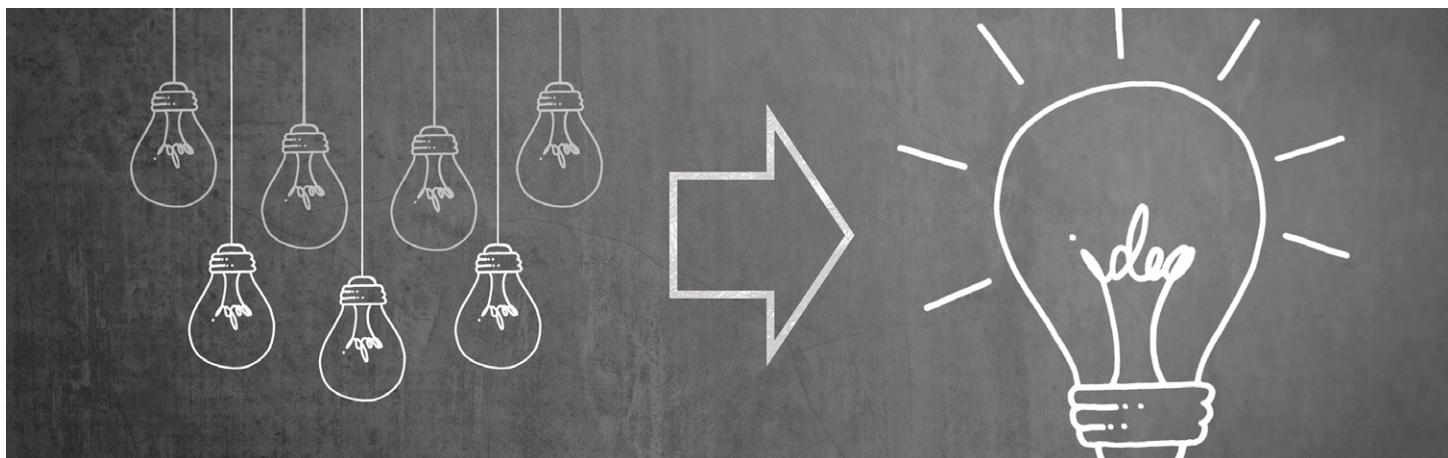


Piensa en la combinación del trabajo, el cronograma y la asignación de recursos como el plan de dirección del proyecto. Los directores profesionales de proyectos pueden utilizar software o herramientas de productividad específicas tales como Microsoft Excel para crear un plan de dirección del proyecto que establece el trabajo necesario, la cronología y los recursos del proyecto. También es posible usar una tabla simple como la Plantilla del Plan de Dirección del Proyecto en la página 56 del Apéndice.

Antes de finalizar el plan de dirección del proyecto, el director de proyecto y los miembros del equipo necesitan establecer la ruta crítica, que determina la fecha más temprana en que el proyecto puede ser completado. Una vez que la ruta crítica es conocida, las estimaciones de duración, la fecha de inicio y la fecha de fin esperadas para cada tarea pueden necesitar ser modificadas. Esto resultará en un plan de dirección del proyecto actualizado.

### En el desarrollo del plan de dirección del proyecto se incluye:

- ✓ Cada entregable y sus tareas asociadas
- ✓ Las tareas en orden de ejecución
- ✓ El nombre del entregable/tarea
- ✓ La duración para cada tarea (la cantidad estimada de tiempo requerida para completar la tarea; esta información deberá estar en horas, días o semanas como corresponda para el proyecto)
- ✓ Las fechas de inicio y fin para cada tarea
- ✓ La fecha de fin del proyecto
- ✓ Persona(s) responsable(s) para cada entregable/tarea (puede ser necesario tener múltiples tareas realizadas al mismo tiempo por la misma persona)
- ✓ Cualquier nota o comentario que pueda ser de ayuda para el equipo



# Ejemplo de un Plan de dirección del proyecto

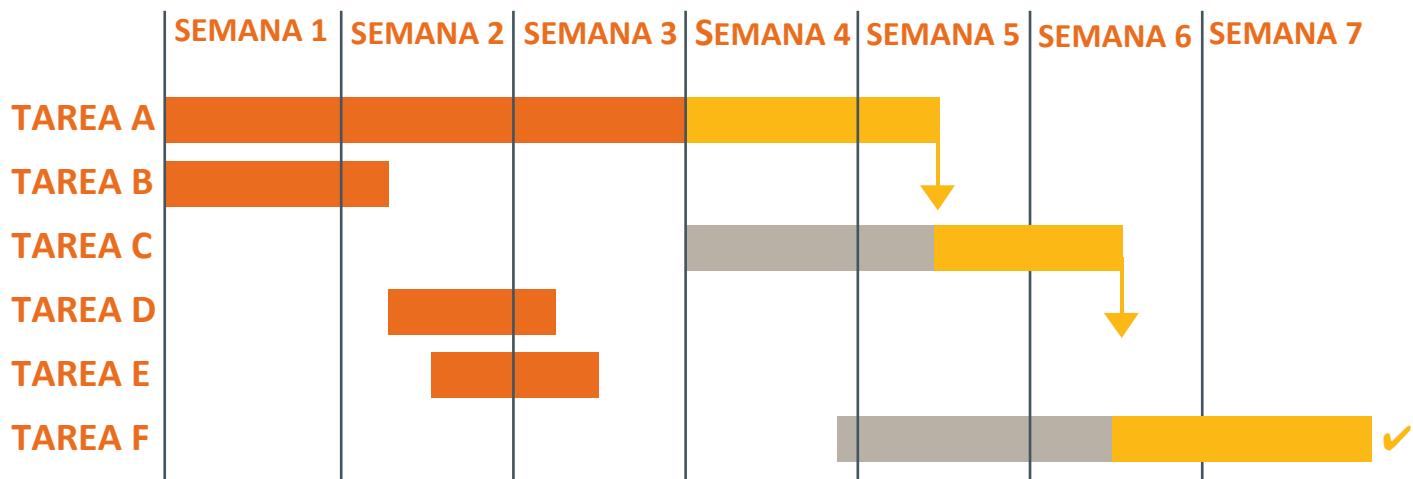
**Título del Proyecto: Un entregable con tareas asociadas para el Picnic Corporativo**

#EDT	ENTREGABLE/ NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	FECHA DE COMIENZO	FECHA DE TERMINO	RECURSOS	COMENTARIOS
1.0	Ubicación de la Instalación	5 días	4/1	4/5	Suzy Que	
1.1	Llamar a parques locales	3 días	4/1	4/3	Johnny Oho	
1.2	Determinar presupuesto para renta de espacios	1 día	4/3	4/3	Larry Dean	
1.3	Diseñar un mapa	1 día	4/3	4/3	Michael Smith	
1.4	Imprimir lista de actividades	.5 días	4/4	4/4	Michael Smith	
1.5	Recibir aprobación y firma	.5 días	4/4	4/4	Mr. Finely	
1.6	Firmar contrato con la instalación	1 día	4/5	4/5	Adquisiciones	

# La Ruta Crítica

La Metodología de la Ruta Crítica (CPM) proporciona al director de proyecto la información acerca de la cantidad de tiempo necesaria para completar cada tarea requerida. La ruta crítica es la secuencia de tareas que requiere la mayor duración para completarla sin tiempo adicional, o lo que se conoce como holgura. Por lo tanto, es el tiempo mínimo requerido para completar el proyecto. Las tareas que conforman la ruta crítica no se superponen. Son realizadas de forma secuencial con una tarea que se completa antes de que comience la siguiente tarea. Si el tiempo empleado en una tarea que forma parte de la ruta crítica es más largo o más corto de lo esperado, esto impacta al cronograma de todo el proyecto.

*Este diagrama muestra cómo la Tarea A tomó más tiempo del esperado, lo cual afectó cuando podrían comenzar las Tareas C y F, y agregó una semana y media al cronograma original.*



# Calidad del Proyecto

Es crítico considerar la calidad del trabajo que se está realizando y la calidad del entregable final para garantizar que están a la altura de las expectativas y estándares de los interesados. Una parte importante de esto está en los procesos de definición que verifican y validan que los principales entregables del proyecto cumplirán con las expectativas de los interesados del proyecto, y la construcción de estos en el plan de dirección del proyecto.

Las revisiones de calidad deben realizarse de forma regular a lo largo de la ejecución del proyecto, pero son sólo útiles si los interesados del proyecto están de acuerdo con los criterios para medir el éxito del proyecto. Por esto, la definición y acuerdo de los criterios son una parte tan importante del desarrollo del enunciado del alcance. Si bien hay muchas herramientas para ayudar a medir la calidad, un simple pero efectivo método es usar una lista de verificación para validar que el trabajo realizado cumple con los estándares acordados.

# Comunicaciones del Proyecto

La comunicación ha sido discutida a lo largo de este documento como algo crítico para la finalización exitosa del proyecto. Es importante para el director del proyecto, el equipo de proyecto y los interesados del proyecto para entender por qué y cómo ocurrirán las comunicaciones a lo largo del proyecto.

  
**Un buen plan de comunicaciones responde a las preguntas qué, cuándo, quién, dónde y cómo:**

- ?
- ¿Qué debe ser comunicado (p.ej., reporte de estado, plan del proyecto)?
- ?
- ¿Cuándo se debe distribuir la información (p.ej., con qué frecuencia)?
- ?
- ¿Quién debe recibir la información (p.ej., los interesados, los miembros del equipo)?
- ?
- ¿Dónde debe distribuirse y almacenarse la información (p.ej., archiveros, carpetas, computadores o sitios web)?
- ?
- ¿Cómo y en qué formato debe ser presentada la información (p.ej., memos, email, correo, mensajes telefónicos, reuniones, fax, mensajes de texto y reportes)?

# Riesgos del Proyecto

Es importante identificar y entender posibles eventos inesperados o condiciones que podrían afectar el resultado exitoso del proyecto. La identificación de estos riesgos potenciales brinda la oportunidad de planificar acciones que ayudarán a evitar un potencial impacto negativo al proyecto, o incluso un fracaso del proyecto. Los miembros del equipo y los interesados del proyecto deben intercambiar ideas y comunicarse continuamente para identificar y documentar los posibles riesgos y cómo se abordarán esos riesgos. Deberán trabajar juntos para reducir o eliminar el impacto negativo de la ocurrencia del riesgo. Una lista de verificación es una herramienta que se puede utilizar para ayudar en la planificación de riesgos.

# Adquisiciones del Proyecto

Muchas organizaciones tienen un procedimiento definido para la adquisición de productos y servicios. Deberá tomarse el tiempo para entender el procedimiento de la organización y seguirlo. Si no hay un procedimiento, o no está documentado, puede ser necesario desarrollar un procedimiento formal de adquisiciones e incluirlo en el proceso de planificación.

**Si es necesario desarrollar un procedimiento, considere incluir lo siguiente:**

- ✓ Entender las razones y requisitos para adquirir cualquier producto y/o servicio
- ✓ Un proceso para solicitar ofertas, si es necesario (el proceso de su organización puede requerir una oferta sólo si la cantidad a gastar excede de ciertos límites)
- ✓ Negociar los términos del contrato con el vendedor o el proveedor
- ✓ Contar con la revisión de los contratos y la aprobación de los acuerdos por un experto legal
- ✓ Asegurar que hay un método de facturación y pago y que es comunicado apropiadamente a las partes interesadas
- ✓ Asegurar que los plazos y requisitos de calidad aplicables al servicio o producto adquirido están claramente descritos, entendidos y aceptados por el proveedor

Con un alcance acordado, un cronograma claramente definido y otras actividades de planificación completadas, el plan de dirección del proyecto está listo para ser ejecutado. Si en cualquier momento durante el proceso de Ejecución, se determina que son requeridos entregables o tareas adicionales, o que el tiempo asignado para completar las tareas esté subestimado, el plan de dirección del proyecto debe ser revisado y modificado. La revisión y modificación del plan de dirección del proyecto es común.

Ahora está listo para comenzar los **procesos de Ejecución**.

## Vocabulario Clave

**Proceso de planificación:** Determinar el curso de acción para el proyecto, incluyendo el establecimiento del alcance del proyecto, refinando los objetivos y decidiendo el curso de acción que permitirá que el proyecto sea completado satisfactoriamente; uno de los cinco Grupos de Procesos

**Plan de dirección del proyecto:** Documento que muestra el trabajo necesario, el cronograma y los recursos asignados.

**Alcance:** El trabajo que se realizará o no, para crear el producto, servicio o resultado único

**Estructura de desglose del trabajo (EDT / WBS):** Un desglose jerárquico de todo el trabajo que debe realizarse para crear el producto, servicio o resultado. Se utiliza para organizar, definir y seguir el progreso de las tareas del proyecto

**Cronograma del proyecto:** Documento que muestra cada tarea con el tiempo requerido para completarla, junto con las fechas de inicio y de finalización

**Ruta crítica:** La secuencia de tareas que requiere la mayor duración para completarse sin tiempo adicional; el tiempo mínimo requerido para completar el proyecto.

**Enunciado del alcance del proyecto:** La descripción del alcance del proyecto, los principales entregables, los supuestos y las restricciones



Habilidades de Dirección de Proyectos para la Vida®

# CAPÍTULO 3

## Procesos de Ejecución



**PMIef**  
Project Management Institute®  
Educational Foundation



L

U

Cuando comience a ejecutar el plan de dirección del proyecto, puede darse cuenta de que es necesario cambiarlo. Esto puede suceder porque:

- ✓ Hay tareas que fueron pasadas por alto
- ✓ Hay tareas que inicialmente no estaban incluidas
- ✓ El tiempo para completar una tarea fue subestimado
- ✓ Un miembro del equipo ya no puede trabajar en el proyecto



Su plan de proyecto (como lo vio en el capítulo anterior, incluye el trabajo completado, el programa y los recursos asignados) es una herramienta importante que es usada continuamente y necesita actualizarse a través del proyecto. Conforme ejecute el plan de proyecto y se hagan cambios, recuerde informar a los miembros apropiados del equipo sobre cualquier cambio en sus tareas y los impactos de los cambios en el proyecto en general.

Si el tiempo asignado para terminar un entregable no es suficiente, el director de proyecto y los miembros del equipo necesitan reunirse y colaborar con el patrocinador del proyecto e interesados del proyecto apropiados para determinar el curso de acción. Si se requieren cambios en los entregables que requieran que la tarea o la línea de tiempo sean modificadas, modifique el plan de proyecto en consecuencia. Cualquiera de estos cambios puede requerir cambios al acta del proyecto o al enunciado porque estos documentos son la autorización oficial del proyecto e incluye la descripción del proyecto y los criterios de aceptación.

### Aquí hay algunos consejos para la realización exitosa de reuniones

- ✓ Determine un lugar y tiempo para la reunión
- ✓ Lleve a cabo la junta con una agenda
- ✓ Solicite a los miembros reportar el estado de sus tareas
- ✓ Identifique cualquier riesgo o problema
- ✓ Discuta soluciones para los problemas
- ✓ Pregunte a los miembros si ellos están en tiempo y lograrán sus tareas en la fecha límite
- ✓ Termine cada junta a tiempo y anuncie cuando se sostendrá la siguiente junta
- ✓ Envíe minutas de las juntas



*Es importante sostener juntas de estado del proyecto regularmente durante el proceso de Ejecución para asegurar que el proyecto se está realizando como se esperaba, mantener a los miembros del proyecto actualizados sobre el estado del proyecto e identificar y resolver los problemas.*

También es esencial para todos los miembros del equipo entender el procedimiento para entregar un reporte de estado escrito porque los reportes de estado escrito ayudan a mantener el proyecto y a cada uno trabajando en el proyecto de acuerdo a lo planeado.

La Comunicación continúa siendo importante a lo largo del proyecto. Como miembro del equipo, asegúrese que mantiene informado al patrocinador y a los interesados del proyecto sobre el estado del proyecto. Es responsabilidad del director de proyecto, presentar el estado del proyecto al patrocinador y a los otros interesados del proyecto. Asegure que la información sea entregada en un formato que sea relevante a su audiencia en particular.

Regularmente durante el proceso de Ejecución, una organización adquiere productos o servicios de vendedores, proveedores o consultores de terceros. Es importante entender y cumplir con cualquier contrato o proceso de solicitud vigente en su organización.

Veamos algunas buenas prácticas a seguir durante **los procesos de Monitoreo y Control**.

*Refiera a la  
Plantilla de Reporte  
de Estado el  
Apéndice en la  
página 57.*

*Recuerde -las cosas  
pueden ir mal en  
cualquier proyecto.  
Aborde los problemas  
del proyecto  
rápidamente.  
Permanezca  
flexible y dispuesto  
para adaptarse a los  
cambios como  
sea necesario.  
Finalmente, conserve el  
sentido del humor.*

## Vocabulario Clave

**Proceso de Ejecución:** Trabajando o ejecutando las tareas definidas durante el procesos de Planificación; uno de los cinco Grupos de Procesos



Habilidades de Dirección de Proyectos para la Vida®



# CAPÍTULO 4

## Procesos de Monitoreo y Control



Project Management Institute  
Educational Foundation



**E**l Monitoreo y el Control comienzan tan pronto como el director del proyecto y el patrocinador del proyecto comienzan a definir el proyecto. Esto se realiza de forma simultánea y continua a lo largo del proyecto. Es responsabilidad del director del proyecto monitorear, rastrear y controlar el trabajo mientras se ejecuta el plan de dirección del proyecto. Si bien el director del proyecto tiene la responsabilidad final de completar el proyecto y entregar el producto y servicio esperado dentro de las limitaciones del alcance, tiempo, costo y calidad, también es responsabilidad de todos en el equipo. Cada miembro del equipo debe asegurarse de comenzar y completar sus tareas a tiempo e informar al director del proyecto de cualquier problema que encuentre o de las solicitudes de cambio recibidas. Los incidentes son preguntas o puntos de preocupación que podrían afectar el plan de dirección del proyecto. Las solicitudes de cambio son requerimientos para expandir o reducir el proyecto. Estas solicitudes deben ser aprobadas por el patrocinador del proyecto antes de que se acuerden.



Esto es porque normalmente impactan a las restricciones del proyecto —alcance, tiempo, costo y calidad. Es necesario monitorear continuamente y asegurar que el alcance del proyecto va por buen camino. Lo que se está entregando también debe ser consistente con los entregables anticipados. Cumplir con las expectativas requiere una revisión continua de la calidad del trabajo. También puede ser necesario realizar un cambio en el alcance del trabajo durante el proceso de revisión debido a un incidente del proyecto o una solicitud de cambio. Si bien esto no es deseado, puede suceder.

Recuerde actualizar el plan de dirección del proyecto y, si es necesario, el enunciado del alcance para incluir estos cambios. También es útil mantener documentación sobre los incidentes del proyecto y las solicitudes de cambio. Esta documentación ayuda a responder las preguntas relacionadas con el proyecto sobre cómo se resolvió un incidente o por qué se produjo un cambio en el plan, además de proporcionar información histórica para futuros proyectos similares.

Una cosa importante para considerar durante el Monitoreo y Control de un proyecto es la corrupción o deslizamiento del alcance. La corrupción del alcance es cuando se agrega trabajo al proyecto sin ajustar adecuadamente el cronograma y los recursos, y sin obtener la aprobación del patrocinador.



***Consulte la plantilla de Solicitud de Cambio / Incidentes del proyecto en el Apéndice de la página 58.***

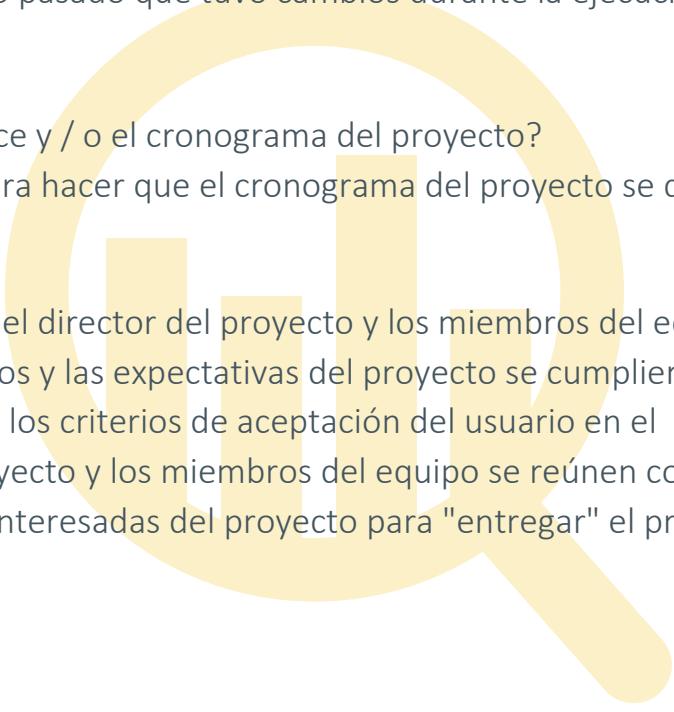


## Ejercicio 5

Tiempo para completar: 10 minutos (completa este ejercicio en grupo)

Este ejercicio te ayudará a comprender mejor cómo un cambio inesperado puede afectar un proyecto. Primero, selecciona un proyecto pasado que tuvo cambios durante la ejecución del proyecto.

- ¿Cómo impactaron los cambios el alcance y / o el cronograma del proyecto?
- ¿Qué podría sucederle a un proyecto para hacer que el cronograma del proyecto se deslice (o incurra en la corrupción del alcance)?



Una vez que se ha completado el trabajo, el director del proyecto y los miembros del equipo colaboran para garantizar que los requisitos y las expectativas del proyecto se cumplieron con éxito y que el entregable final cumple con los criterios de aceptación del usuario en el enunciado del alcance. El director del proyecto y los miembros del equipo se reúnen con el patrocinador del proyecto y otras partes interesadas del proyecto para "entregar" el proyecto completado.

Esto da inicio a los **procesos de Cierre**.

### Vocabulario clave

**Procesos de Monitoreo y Control:** Seguimiento y revisión del progreso de un proyecto y cambios en el plan según sea necesario para garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto y los resultados esperados; es uno de los cinco Grupos de Procesos

**Incidente:** Una condición o situación actual que puede tener un impacto en los objetivos del proyecto

**Solicitud de cambio:** Una propuesta formal para modificar un documento, entregable o la línea de base

**Corrupción del alcance:** La expansión incontrolada del alcance del producto o proyecto sin ajustes de tiempo, costo y recursos



1

2

3

4

5

Habilidades de Dirección de Proyectos para la Vida®

# CAPÍTULO 5

## Procesos de Cierre





**L**os Procesos de Cierre se realizan al final del proyecto y consisten en crear un documento de lecciones aprendidas, realizar un cierre administrativo (que es el trabajo final del proyecto) y celebrar la finalización del proyecto.

## Lecciones aprendidas

Al final del proyecto, es beneficioso celebrar una reunión final del equipo donde se revisa y discute el proyecto, y se identifican y documentan las lecciones aprendidas. Este tipo de reunión se conoce comúnmente como una reunión de recapitulación o una reunión de lecciones aprendidas. Esta reunión brinda una gran oportunidad para que los miembros del equipo compartan sus opiniones sobre lo que salió bien, lo que cambiarían y mejoraría y lo que no harían de nuevo. Estos pensamientos, o “lecciones aprendidas”, deben incluir



notas positivas y constructivas, y deben estar escritas y organizadas en un documento. Almacena este documento de lecciones aprendidas con otra documentación del proyecto porque es una herramienta de referencia para un equipo de proyecto futuro, particularmente si es un proyecto similar.

Algunas preguntas posibles para hacer son:

- ① ¿El patrocinador del proyecto proporcionó el nivel correcto de apoyo al equipo? ¿Si no, porqué no?
- ② ¿Todos los miembros del equipo entendieron la razón del proyecto? ¿Si no, porqué no?
- ③ ¿Identificó el equipo los requisitos correctos del proyecto? ¿Qué podríamos haber mejorado?
- ④ ¿Qué tan bien definió el equipo el trabajo que debía realizarse?
- ⑤ Si se omitió trabajo, ¿hay algo que podría haberse hecho de manera diferente para evitar perder o pasar por alto el trabajo necesario?
- ⑥ ¿Qué tan preciso fue el cronograma? ¿Qué se podría haber hecho para estimar mejor el tiempo requerido para cada tarea?
- ⑦ ¿Se identificaron los riesgos al inicio del proyecto? ¿Se discutieron los riesgos a lo largo del proyecto?
- ⑧ O
- ⑨ h  
u
- ⑩ j
- ⑪ o  
porqué
- ⑫ j  
porqué



**Consulte la  
Plantilla Lecciones  
Aprendidas en el  
Apéndice  
en la página 59.**

Durante la discusión, a medida que se considera cada pregunta, solicite razones o causas de problemas. Documente las cosas que salieron bien y las cosas que se podrían cambiar y mejorar. También tenga en cuenta lo que el equipo no debe hacer de nuevo.

## Trabajo Final

Hay un trabajo final que debe realizarse antes de que el director del proyecto y los miembros del equipo pasen a otros proyectos. Esto incluye:

- ✓ Asegurarse de que los contratos de terceros se completen o se cierren. Asegúrate de que los acuerdos contractuales utilizados durante el proyecto estén cerrados y que todas las facturas correspondientes se procesen para los pagos finales.
- ✓ Los miembros del equipo deben firmar que han completado su trabajo asignado. Cuando haya finalizado todo el trabajo, recopila y almacena toda la documentación y documentos relacionados con el proyecto (como el plan de dirección del proyecto, el cronograma completado, el presupuesto, las minutos y las lecciones aprendidas) en un archivo o carpeta, en una computadora, en la red de tu organización o algún otro medio de almacenamiento apropiado. Los documentos se convierten en material de referencia para futuros equipos de proyectos y pueden ahorrar un tiempo considerable al iniciar el próximo proyecto.
- ✓ El patrocinador del proyecto acepta la entrega del resultado del proyecto y firma el proyecto en nombre de los interesados del proyecto. La persona que firma el proyecto debería haber sido identificada durante los procesos de Iniciación y Planificación.
- ✓ Si se identifican requisitos adicionales en este momento, sería apropiado abordar estos requisitos de trabajo en otro proyecto, comenzando con el proceso de Inicio.



# ¡Celebralo!

Además de la sesión de lecciones aprendidas y el almacenamiento de todos los documentos, ¡es hora de que el equipo celebre! Independientemente de qué tan bien haya funcionado el proyecto, celebrar el final del proyecto es una forma importante de concluirlo.

La celebración puede ser cualquier cosa especial que creas apropiada. Puede ser tan simple como un agradecimiento verbal y la presentación de un certificado o una cinta a cada miembro del equipo, o un reconocimiento más sutil como una nota de agradecimiento escrita a mano. También podría ser un evento de gala, una cena, un almuerzo o algo tan simple y económico como las galletas. El propósito de celebrar es agradecer a los miembros del equipo y mostrarles que su trabajo fue apreciado.



## Vocabulario Clave

**Procesos de cierre:** El final del proyecto, incluida la aceptación de los resultados del proyecto por parte de las personas apropiadas, la aprobación por parte del patrocinador del proyecto, la evaluación y captura de las lecciones aprendidas, el trabajo administrativo final y la celebración del éxito del proyecto; uno de los cinco Grupos de Procesos

**Lecciones aprendidas** El conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo los eventos del proyecto se abordaron o deberían abordarse en el futuro con el fin de mejorar el desempeño futuro



## Resumen de la revisión

Este documento te ayudó a aprender conceptos clave de dirección de proyectos. Esto incluye la importancia de definir el trabajo, determinar el cronograma del proyecto y cómo construir un plan de dirección del proyecto que sea tan simple o complejo como sea necesario. También destacamos lo importante que es comunicarse con todos los miembros del equipo, incluido el patrocinador del proyecto, el director del proyecto, los miembros del equipo y los interesados del proyecto. Es igualmente importante documentar y compartir información sobre el estado del proyecto. Sin comunicación, no puedes tener éxito.

### Este documento cubre:

- ✓ Definición y análisis de la dirección de proyectos
- ✓ La definición de un proyecto
- ✓ Describir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto
- ✓ Escribir un acta de constitución del proyecto y un enunciado del alcance del proyecto
- ✓ Crear un plan de dirección de proyecto, incluida la estructura desglosada del trabajo, el cronograma, los recursos y la ruta crítica
- ✓ Construyendo calidad en el proyecto
- ✓ Comunicación de principio a fin del proyecto
- ✓ Comprender los riesgos potenciales del proyecto
- ✓ Adquisición de productos y servicios
- ✓ Monitoreo, seguimiento e informes sobre el progreso del proyecto
- ✓ Cierre de un proyecto.

## Puntos Clave:

Un proyecto:

- ✓ es un esfuerzo temporal con un principio y un final definidos, y
- ✓ crea o produce un producto, servicio o resultado único

Los roles del equipo del proyecto incluyen:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Patrocinador del proyecto</li> <li>✓ Director de proyecto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Miembros del equipo</li> <li>✓ Interesados del proyecto</li> </ul> |
|---|---|

Las siguientes preguntas básicas deben ser respondidas al iniciar cualquier proyecto

- ① ¿Por qué se está iniciando el proyecto? (Los interesados del proyecto deben discutir y acordar la respuesta a esta pregunta)
- ② ¿Para quién se está haciendo el trabajo? ¿Quiénes son los patrocinadores del proyecto y los interesados clave del proyecto que podrían utilizar el producto final, el servicio o los resultados?
- ③ ¿Qué vamos a entregar? ¿Qué trabajo necesitamos completar? ¿Qué recursos y fondos necesitamos para producir estos entregables?
- ④ ¿Cuándo vamos a producir estos entregables? ¿Cuándo los revisarán los interesados del proyecto?
- ⑤ ¿Cuándo aprobará y aceptará el patrocinador del proyecto el resultado final del proyecto?
- ⑥ ¿Dónde se utilizarán los entregables?
- ⑦ ¿Cómo vamos a lograr la meta y los objetivos del proyecto? ¿Cómo se medirá el éxito?

*Los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos son:*





# APÉNDICE



## Bingo Humano para Adultos

¡Esta es tu oportunidad de conocer a tus compañeros! Busca entre los otros del grupo personas que cumplan con los criterios identificados en la tabla a continuación. Cuando encuentres una coincidencia, haz que esa persona firme el cuadrado apropiado. Cuando tengas cinco cuadrados firmados en una fila, columna o diagonal, grita "¡BINGO!"

B	I	N	G	O
Le encanta cocinar	Sabía lo que quería hacer cuando creciera y ahora lo es	Actualmente va a la escuela	Puede silbar una canción (¡haz que silbe y únete!)	Le gusta bucear
Encuentra a alguien que no conozcas y preséntate	Le gusta acampar	Sabe lo que es la Guía PMBOK®	Es voluntario en su comunidad	Se ha mudado recientemente de otro estado a país
Tiene una mascota (¡averigua el nombre de la mascota y por qué la eligieron!)	Actualmente trabaja en más de un trabajo	<b>ESPACIO LIBRE</b>	Disfruta del teatro (¡averigua qué obra vio por última vez!)	Ha dirigido un proyecto
Ha estado en la misma compañía por 10 años o más	Acaba de comenzar en un nuevo trabajo	Le encanta el chocolate	Tiene niños en la escuela	Tiene el mismo mes de cumpleaños que tú
Le encanta leer (¡averigua el último libro que leyó!)	Es zurdo	Está planificando unas vacaciones (¡averigua donde irá)	Ama su trabajo	Le gusta tomar fotografías (ipregunta cuál es su tema favorito!)

## Bingo Humano para Estudiantes

¡Esta es tu oportunidad de conocer a tus compañeros! Busca entre los otros del grupo personas que cumplan con los criterios identificados en la tabla a continuación. Cuando encuentres una coincidencia, haz que esa persona firme el cuadrado apropiado. Cuando tengas cinco cuadrados firmados en una fila, columna o diagonal, grita "¡BINGO!"

B	I	N	G	O
Juega con video juegos (ípregúntale cuál es su favorito!)	Es o ha sido Scout	Puede silbar una canción	Ha viajado a otro país	Encuentra a alguien que no conozcas y preséntate
Tiene el mismo mes de cumpleaños que tú	Le gusta acampar	Pertenece a un club de estudiantes (íaverigua qué hace ese club!)	Ha asistido a un concierto en vivo (ídescubre qué banda o cantante vio!)	Tiene una mascota (íaverigua el nombre de la mascota y por qué la eligieron!)
Juega al fútbol (ípregúntale en qué posición!)	Ha hecho snorkel. (íaverigua donde lo ha hecho!)	<b>ESPACIO LIBRE</b>	Tiene un hermano o hermana menor (ípregúntale el nombre y la edad!)	Va de vacaciones en familia (ípregúntale a dónde van!)
Está en el gobierno estudiantil (ípregúntale cuál es su posición!)	Es zurdo	Puede decir hola en 4 idiomas	Hincha por tu equipo favorito (ípregúntale quién es su jugador favorito!)	Puede hacer una vuelta de carro
Ya es tía o tío (ípregúntale el nombre de su sobrino o sobrina!)	Toca en la banda u orquesta de la escuela (ípregúntale que instrumento toca!)	Puede hacer trucos de magia	Habla otro idioma	Le gusta leer (ípregúntale cuál es su libro favorito!)

# Plantilla Directorio del Equipo

## **NOMBRE DEL PROYECTO:**

## DIRECTOR DE PROYECTO:

# Plantilla Acta de Constitución / Enunciado del Alcance del Proyecto

Utiliza la plantilla del Acta de Constitución del Poyecto como punto de partida para el Enunciado del Alcance del Proyecto. A medida que se aclara el proyecto y se conoce información adicional, ingrésala al Acta de Constitución y crea el Enunciado del Alcance del Proyecto. Los elementos en el cuadro gris generalmente se encuentran sólo en un enunciado del alcance, no en un acta de constitución.

**NOMBRE DEL PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**Patrocinador del Proyecto:**

**Descripción del Proyecto:**

**Justificación del Proyecto:**

**Objetivos del Proyecto:**

**Criterios de éxito del Proyecto:**

## *Plantilla Acta de Constitución / Enunciado del Alcance del Proyecto (página 2)*

**Entregables del Proyecto:**

**Fechas de inicio y fin:**

**Presupuesto resumido:**

**Límites del Proyecto\* :**

**Restricciones del Proyecto\*:**

**Supuestos del Proyecto\*:**

**Criterios de Aceptación de Usuario\*:**

**Escrito por:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

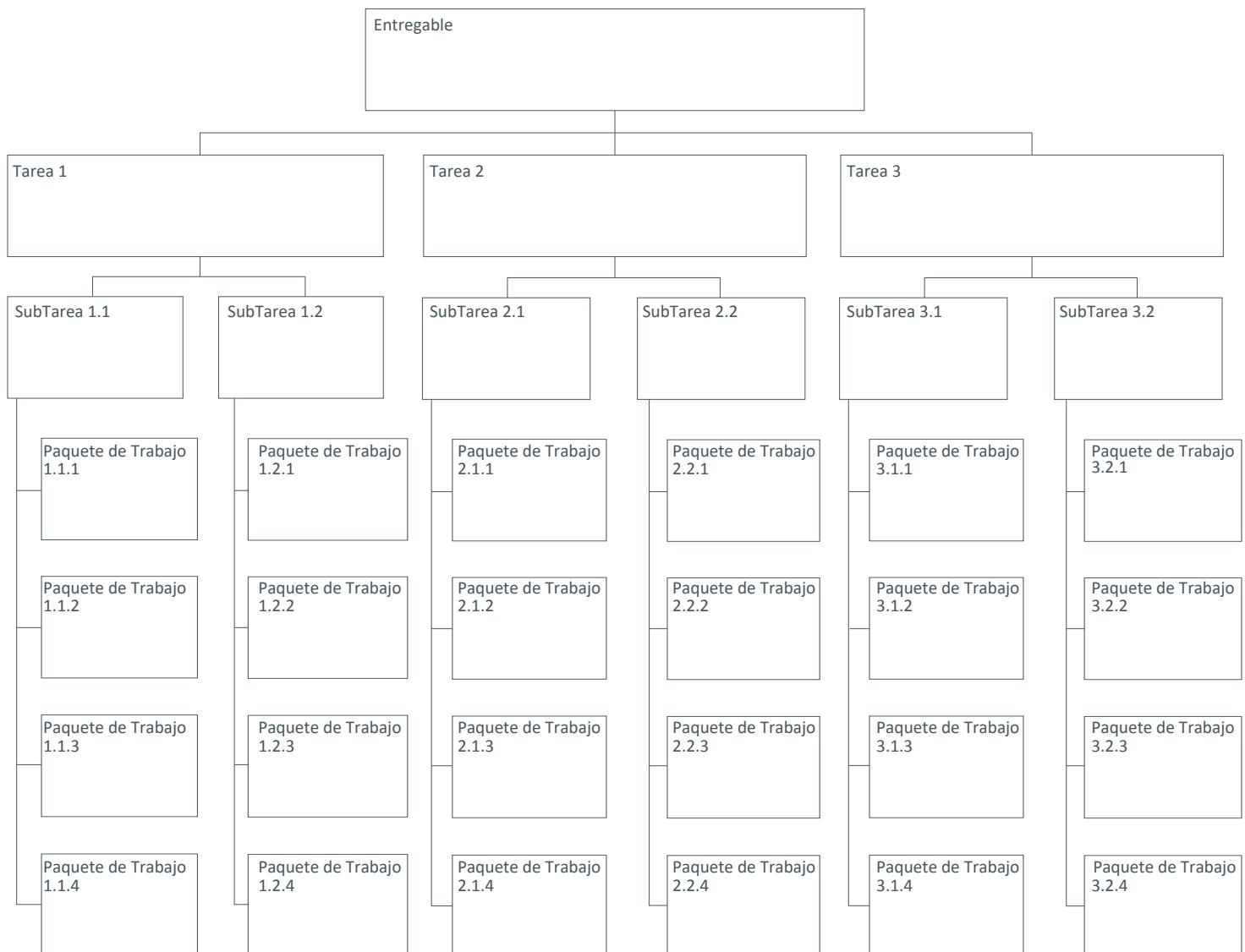
**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

# Plantilla Estructura Desglosada del Trabajo (EDT / WBS)

**NOMBRE DEL PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE PROYECTO:** \_\_\_\_\_



Tu proyecto puede no requerir todas las casillas de esta plantilla o puede necesitar agregar casillas adicionales.

# Plantilla Lista de Verificación / Cronograma del Plan del Proyecto

## **NOMBRE DEL PROYECTO:**

## DIRECTOR DE PROYECTO:

# Plantilla Reporte del Estado del Proyecto

**NOMBRE DEL PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**ESTATUS ACTUAL:** \_\_\_\_\_

**Actividades completadas durante este período:**

- 
- 

**Actividades planificadas hasta la próxima reunión:**

- 
- 

**Identificar cualquier incidente y su resolución:**

**Identificar cualquier cambio al alcance del proyecto:**

**Listar cualquier problema, preocupación o recomendación:**

# Plantilla Solicitud de Cambios / Registro de Incidentes

**NOMBRE DEL PROYECTO:** \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DE PROYECTO:** \_\_\_\_\_

## Registro de Solicitud de Cambios

	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	SOLICITADO POR	FECHA DE SOLICITUD	IMPACTO EN EL PLAN	FECHA DE APROBACIÓN / RECHAZO	ESTATUS
1						
2						
3						
4						
5						

## Registro de Incidentes

	INCIDENTE	PROPIETARIO	ESTATUS	FECHA DE APERTURA	FECHA DE CIERRE	RESOLUCIÓN
1						
2						
3						
4						
5						

# Plantilla Lecciones Aprendidas

## ¿Qué hicimos correctamente?

(p.ej., ¿los actores clave del proyecto apoyaron este proyecto y estuvieron involucrados en la toma de decisiones? ¿Estaba todo el equipo comprometido con el proyecto y trabajaron bien juntos?)

## Lo que podríamos mejorar

(p.ej., si tuviéramos que volver a realizar este proyecto, ¿qué es lo único que cambiaría? ¿Cuáles fueron los principales cuellos de botella en el proyecto que podrían haberse modificado y mejorado?)

## Lo que debemos seguir haciendo

(P.ej., Continuar usando la aplicación en la nube que nos permite compartir las comunicaciones del equipo y el almacenamiento de documentos. La reunión inicial del equipo nos ayudó a asegurarnos de que todos comprendieran las razones y los productos del proyecto.)

## Otros comentarios:

# Formulario Evaluación de Capacitación

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** \_\_\_\_\_

Por favor, evalúe la capacitación utilizando la siguiente escala:

5= Totalmente de acuerdo, 1 = Totalmente en desacuerdo, NA = No Aplica

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Presentación bien organizada, clara y en una secuencia lógica.  | 5    4    3    2    1    NA |
| 2. El instructor explicó los conceptos claramente.                 | 5    4    3    2    1    NA |
| 3. El instructor hizo que la sesión fuera interesante.             | 5    4    3    2    1    NA |
| 4. Hubo tiempo suficiente para cumplir los objetivos               | 5    4    3    2    1    NA |
| 5. Los materiales de la sesión ayudaron al proceso de aprendizaje. | 5    4    3    2    1    NA |
| 6. Encontré la clase práctica y útil.                              | 5    4    3    2    1    NA |
| 7. Recomendaría esta clase a otros.                                | 5    4    3    2    1    NA |

---

¿A qué secciones de la clase se les debe dar más énfasis?

---

¿A qué secciones de la clase se les debe dar menos énfasis?

---

¿Cuál fue el beneficio de la clase?

---

¿Qué es lo que más te gustó de la clase? ¿Por qué?

---

¿Qué es lo que menos te gustó de la clase? ¿Por qué?

---

Otras organizaciones que creas que podrían estar interesadas en esta clase:

---

Comentarios adicionales:

# Manual Project Management Skills for Life®

**Patrocinador Ejecutivo:** Michael Branch

## Coautores:

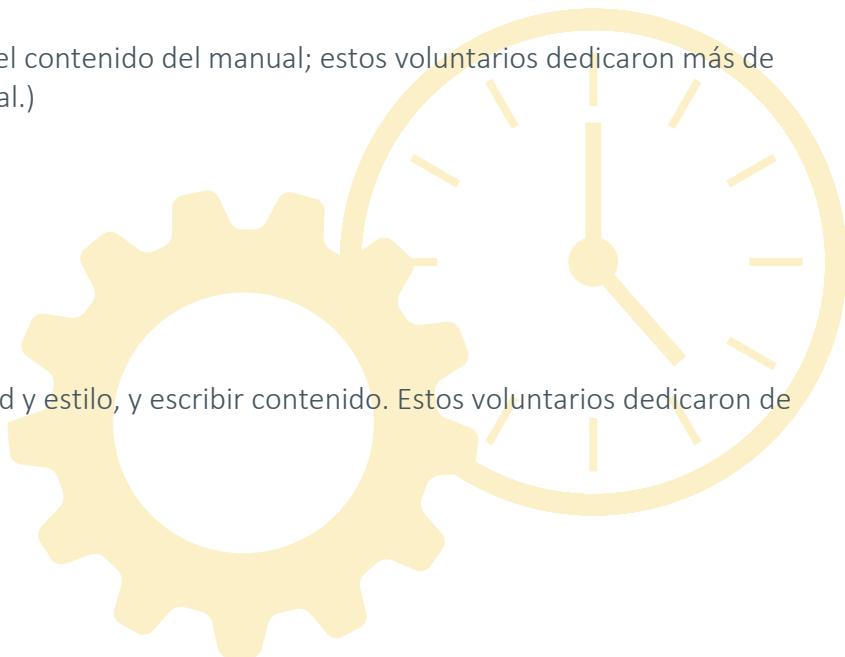
(Instrumental en el desarrollo, el marco y el contenido del manual; estos voluntarios dedicaron más de 400 horas editando y escribiendo el manual.)

Marsha Gilbert  
Renee Robinson  
Donna Swaim

## Contributors:

(Revisión del manual en gramática, claridad y estilo, y escribir contenido. Estos voluntarios dedicaron de 10 a 50 horas.)

Shirley Edwards	Bill Happock
Diane Fromm	Chester Hood
Murray Grooms	Melissa Rucker
Angela Grett	Faye Smith
Don Hardin	Ty Tabernik



## Traducción del Inglés al Español:

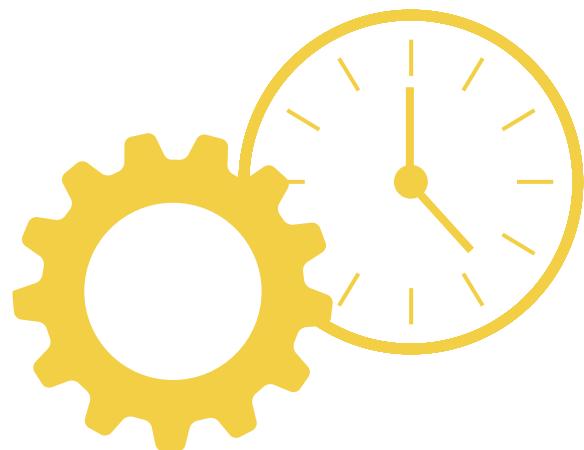
Traducción del manual al idioma Español de acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) Sexta Edición.

Alberto Domínguez  
María Guadalupe Cervera Velasco  
Karime Ruibal Faral  
Henrique Ortega-Tenorio

## Revisores de Contenido:

Revisión del manual en contenido, claridad, gramática, gráficas, estándares y estilo).

PMI Standards Committee  
PMI Marketing Staff  
PMI Educational Foundation Oversight Committee  
PMI Educational Foundation Board of Directors



# Project Management Skills for Life®

(Habilidades de  
Dirección de Proyectos  
para la Vida)

[www.pmief.org](http://www.pmief.org)