

***2011***

***Guía Metodológica de Gerencia de Proyectos para las Entidades y Organismos del Distrito Capital***

Tabla de Contenido

1. Introducción
2. Objetivo de la MGP
3. Fundamentos
4. Ciclo de vida de un proyecto y de un producto
5. Modelo del PMI®
6. Tipos de formatos (plantillas) a usar en el desarrollo de la Metodología de Gerencia de Proyectos (MGP)
7. Elementos conceptuales en la Gerencia de Proyectos
8. Secuencia de realización de los grupos de procesos
9. Elementos organizacionales (organización)
10. Tipos de soporte
11. Esquema de interacción con las otras áreas de la entidad
12. Plan de comunicaciones
13. Indicadores de gestión - Indicadores de avance de un proyecto - Control de cambios
14. Modelo de Control de Cambios
15. Iniciación
16. Acta de Constitución del Proyecto e Identificación de los interesados (stakeholders)
17. Planeación
18. Plan de Gerencia de Alcance
19. Plan de Gerencia de Tiempo
20. Plan de Gerencia de Costo
21. Plan de Gerencia de Calidad
22. Plan de Gerencia de Recursos Humanos
23. Plan de Gerencia de Comunicaciones
24. Plan de Gerencia de Riesgos
25. Plan de Gerencia de Adquisiciones
26. Lineamientos de la Ejecución
27. Modelo de Documentación de un proyecto
28. Esquema de Seguimiento y Control
29. Indicadores
30. Modelo de Lecciones Aprendidas
31. Guía de Cierre
32. Modelo de Portal Web Interno
33. Evaluación ex – post
34. Glosario de términos
35. Anexos
    1. Acta de Constitución del Proyecto
    2. Plan de Gerencia de Alcance
    3. Plan de Gerencia de Tiempo
    4. Plan de Gerencia de Costo
    5. Plan de Gerencia de Calidad
    6. Plan de Gerencia de Recursos Humanos
    7. Plan de Gerencia de Comunicaciones
    8. Plan de Gerencia de Riesgos
    9. Plan de Gerencia de Adquisiciones
    10. Modelo de Documentación de un Proyecto
    11. Modelo de Seguimiento y Control – Indicadores
    12. Modelo de Control de Cambios
    13. Modelo de Lecciones Aprendidas
    14. Esquema de Cierre de un Proyecto
    15. Modelo de Portal Web Interno
    16. Formato de Evaluación Ex – Post
    17. Glosario de Términos

**Nota:**

* PMBOK y PMI son marcas registradas del Project Management Institute de Pennsylvania, USA.

1. Introducción

El desarrollo de la Metodología de Gerencia de Proyectos (MGP) fue producto de la iniciativa del señor Secretario General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., quien mediante oficio, invitó a los directivos del Distrito a participar en la construcción de la MGP.

La MGP servirá de marco gerencial para la administración de los proyectos en las Entidades y Organismos Distritales de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Esta guía podrá apoyar en la construcción de los diferentes tipos de proyectos en consonancia con los modelos, manuales, metodologías, documentos y marcos de trabajo existentes.

# Objetivo de la Metodología para la Gerencia de Proyectos – MGP

La Metodología de Gerencia de Proyectos para las Entidades y Organismos Distritales de la Alcaldía Mayor de Bogotá ha sido desarrollada para proveer una orientación práctica que ayude al gerente a planear, ejecutar y realizar el seguimiento y control a sus proyectos, administrando adecuadamente los procesos que conforman sus etapas, para asegurar el cumplimiento exitoso de los objetivos.

La Gerencia de Proyectos es la disciplina que organiza y administra los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio.

La Gerencia de Proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para cumplir unos objetivos predefinidos.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar o gerenciar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas; de allí la necesidad de la disciplina de la Gerencia de Proyectos.

La MGP conducirá al gerente a través de unos pasos y formatos o plantillas para asegurar al máximo posible el éxito del proyecto y comprende un conjunto de componentes que permiten identificar los puntos claves que deben ser considerados durante su gerencia.

# Fundamentos

Antes de definir la metodología es importante desarrollar unos conceptos que permitirán entender de mejor manera esta Guía Metodológica.

Estos conceptos se enmarcan en los lineamientos definidos por el *Project Management Institute* (PMI®), identificando en cada uno de ellos los formatos a utilizar en la gerencia de un proyecto.

Esta guía explica los procesos que debe desarrollar un proyecto de acuerdo con los lineamientos definidos por el PMI®.

Un ***proyecto*** es un trabajo especial, temporal, único, con un inicio y un fin, que persigue objetivos, desarrolla actividades, congrega recursos y obtiene resultados o entregables. Existen distintos tipos de proyectos; por ejemplo: productivo, público o social.

Es único porque debe generar un resultado o entregable final; normalmente está representado en un bien o un servicio y estos deben cumplir con los requerimientos del cliente.

Un proyecto representa una unidad de la planeación del desarrollo que vincula recursos para apoyar en la resolución de problemas o necesidades sentidas de la comunidad, así como un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a apoyar en el logro de unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

En otras palabras, un proyecto es un conjunto de actividades, realizadas en cierta secuencia o concurrentemente, que tienen un resultado con ciertas especificaciones (alcance), incluyen fechas de inicio y de fin (tiempo) y consumen tiempo, recursos, capital y/o equipo (costo).

La **gerencia de proyectos** es una ciencia y un arte que pretende balancear alcance, tiempo y costo. La ciencia se desarrolla a través de la MGP y los activos de soporte organizacional. El arte incluye las habilidades gerenciales, comunicación, confianza, trabajo en equipo, honestidad, integridad, liderazgo, valores y flexibilidad.

La gerencia de proyectos es, en esencia, planificación, programación y control de las actividades de un proyecto para cumplir con sus objetivos, que se logra dentro de la cultura y estructura de las organizaciones participantes.

La gerencia de un proyecto balancea las necesidades y expectativas de los interesados (stakeholders) del proyecto, tanto internos como externos. Está basada en procesos que son apoyados por un conocimiento especializado que los dirige.

Un **interesado** es cualquier persona y/o entidad que es afectada por las actividades de un proyecto.

Ejemplos de interesados, pueden ser:

* los funcionarios de esa organización
* La Junta Directiva
* La población beneficiaria
* Los sindicatos
* Los comités
* Las organizaciones civiles
* Las organizaciones gubernamentales
* Otros.

El proyecto puede afectar a los interesados de manera positiva, negativa o neutra.

Los **requerimientos o requisitos** de un proyecto serán *la expresión de necesidades y expectativas de uno o más interesados que serán cumplidas mediante su desarrollo.*

Los requerimientos del proyecto deben contener las siguientes condiciones básicas:

* Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones
* Deben estar formulados de manera que su resultado sea medible
* Se deben poder observar, es decir, deben referirse a cosas reales.

Un **objetivo** de un proyecto es “*la expresión de un deseo, mediante acciones concretas para conseguirlo*”. Los objetivos servirán para cumplir con los requerimientos de los interesados.

Un **entregable** de un proyecto es “*la expresión del resultado” que se desea lograr para cumplir con los objetivos del proyecto.* La descripción de los entregables del proyecto debe contener las mismas condiciones básicas de los objetivos.

Todo proyecto se fundamenta en la planeación, debe cumplir con los requerimientos o requisitos de sus interesados y estar alineado con el plan estratégico de la Entidad y Organismo Distrital que lo implemente, que a su vez estará alineado con el Plan de Desarrollo de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

Es necesario señalar además que su desarrollo debe estar enmarcado en 4 aspectos fundamentales de la gerencia de un proyecto:

* Conocimientos
* Habilidades
* Herramientas y
* Técnicas.

# Ciclo de vida de un proyecto y de un producto

El ***ciclo de vida de un proyecto*** identifica las fases o etapas que se deben cumplir a lo largo de su desarrollo, el cual está basado en el PMBOK® Cuarta Edición.

Una referencia interesante es la que se señala a continuación (se adjunta la gráfica correspondiente)

**Ciclo del Proyecto: “Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Administración Central y Establecimientos Públicos (BDPP-ACEP). SDP-2008.**



Observando la gráfica anterior podemos decir que la MGP se puede aplicar, por ejemplo: a todo el proyecto, a la etapa de preinversión solamente y a la de inversión/ejecución. No obstante, en todos los casos podemos y debemos usar la MGP desde la Iniciación hasta el Cierre.

Cable aclarar, sin embargo, que esta MGP no contempla el desarrollo de un producto ya que es una guía de gerencia de proyecto. El desarrollo de un producto, dependiendo del tipo de industria, de disciplina y otros, usa diferentes nombres en sus respectivas fases o etapas, para diferentes tipos de productos, como se ilustra en la gráfica anterior.

La gerencia de un proyecto, sin embargo, va a usar una serie de etapas comunes, independientemente del tipo de proyecto que se desarrolle. Esas etapas comunes son:

* Iniciación
* Planeación
* Ejecución
* Seguimiento y Control
* Cierre

# Modelo del PMI®

El modelo que se usará es el referenciado en el Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®) Cuarta Edición del PMI®. Está basado en cinco grupos de procesos y nueve áreas de conocimiento.

**Iniciación**: Es la etapa de conceptualización del proyecto. Desarrolla el Acta de Constitución, que define y autoriza su inicio, o una fase de este, por parte del **Directivo Encargado**, quien a su vez designa al gerente responsable. En esta Acta se incluye la Identificación de los Interesados.

**Planeación**: Establece la solución detallada, genera el Plan de Gerencia del Proyecto - PGP (Project Management Plan - PMP).

**Ejecución**: Desarrolla las actividades del PGP.

**Seguimiento & Control**: Valida el logro de los resultados en el desarrollo del PGP.

**Cierre**: Formaliza la aceptación del producto final y termina el proyecto o fase.



*Ciclo de Vida de un Proyecto*

**Nota: El Seguimiento y Control puede tener incidencia en Iniciación y en Cierre, aunque su mayor gestión se desarrolla alrededor de Planeación y Ejecución.**

Dentro de este modelo del PMI® hay dos personas claves que asumen una responsabilidad particular:

* El **Directivo Encargado**
* El **Gerente de Proyecto**

El **Directivo Encargado** será el responsable final del éxito de un proyecto.

El ***Gerente*** será el que tiene a su cargo el día a día de este para llevarlo a cabo a satisfacción del cliente.

La tarea del Gerente de Proyecto se centra en la dirección y la toma de decisiones que, a través del uso adecuado de la Metodología de Gerencia de Proyectos para las Entidades y Organismos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., pretende lograr sus objetivos. Además, el Gerente de Proyecto responde estratégicamente al **Directivo Encargado**.

La ***Gerencia de Proyectos*** es la aplicación apropiada de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para asegurar el logro de los objetivos y requerimientos.

La gerencia de proyectos enmarca este conjunto de competencias mínimas que debe tener todo Gerente de Proyecto en **nueve** **áreas de conocimiento (Basado en el PMBOK® Cuarta Edición)**. Estas se presentan en la gráfica siguiente:

***Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos***

1. Tipos de Formatos (Plantillas) a usar en el desarrollo de la MGP

Esta MGP se encuentra diseñada para manejar proyectos en las Entidades y Organismos Distritales por medio de una serie de plantillas que se nombran a continuación y que se encuentran en el Capítulo 13 de Anexos:

* 1. Acta de Constitución del Proyecto
  2. Plan de Gerencia de Alcance
  3. Plan de Gerencia de Tiempo
  4. Plan de Gerencia de Costo
  5. Plan de Gerencia de Calidad
  6. Plan de Gerencia de Recursos Humanos
  7. Plan de Gerencia de Comunicaciones
  8. Plan de Gerencia de Riesgos
  9. Plan de Gerencia de Adquisiciones
  10. Modelo de Documentación de un Proyecto
  11. Modelo de Seguimiento y Control – Indicadores
  12. Modelo de Control de Cambios
  13. Modelo de Lecciones Aprendidas
  14. Esquema de Cierre de un Proyecto
  15. Modelo de Portal Web Interno
  16. Formato de Evaluación Ex – Post
  17. Glosario de Términos

Estas plantillas se irán elaborando durante el desarrollo de esta MGP en los correspondientes capítulos o secciones de esta MGP.

1. Elementos conceptuales en la gerencia de proyectos

La Metodología de Gerencia de Proyectos (MGP), como ya se señaló, se compone de cinco grupos de procesos básicos dentro del marco de trabajo del ciclo de vida del proyecto.

Estos cinco grupos de procesos son:

* Iniciación
* Planeación
* Ejecución
* Seguimiento & Control
* Cierre

Y están integrados a las nueve áreas de conocimiento.

Estas nueve áreas de conocimiento son:

* Integración
* Alcance
* Tiempo
* Costos
* Calidad
* Recursos Humanos
* Comunicaciones
* Riesgos
* Adquisiciones

1. **Secuencia de realización de los grupos de procesos**

Para el desarrollo del proyecto, el Gerente debe enfocar sus esfuerzos a la realización de los siguientes grupos de procesos:

*Grupos de Procesos de la MGP*

1. **Elementos organizacionales (organización)**

Quien realiza el proyecto debe tener en cuenta que su organización parte de la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario que consta de personal de la organización-cliente (entidad/organismo) y de personal de la organización- integradora (contratista), sea interna y/o externa, incluyendo los demás interesados identificados en el proyecto.

La organización del proyecto se construye a partir de los organigramas de los interesados participantes.

Entre los que se deben designar están:

* El Directivo Encargado
* El Gerente de Proyecto
* El Equipo de Proyecto
* El Asegurador de la Calidad
* El Responsable del Manejo Documental
* El o los posibles Comités
* Otros

Es preciso aclarar que, respetando los niveles jerárquicos en cada entidad y organismo, el equipo que trabaje en el proyecto se debe al Gerente, ya que es la figura responsable del día a día del trabajo. Los miembros del equipo se deben volcar hacia él y suministrarle todo su apoyo para lograr su cumplimiento.

1. **Tipos de soporte**

Se recomienda que la MGP se use para gerenciar los proyectos en la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

La MGP permitirá que la entidad pueda administrar (gerenciar) proyectos de una manera relativamente sencilla, en forma estructurada y de uso común para los distintos tipos de proyectos.

1. **Esquema de interacción con las otras áreas de la entidad**

Todo proyecto que se desarrolle, con el apoyo de la MGP, debe ser, en esencia, transversal y esto requerirá el concurso de todas las áreas de la entidad y/u organismo que tengan afectación directa e indirecta en el proyecto.

1. **Plan de comunicaciones**

Las comunicaciones son vitales en cualquier proyecto, por lo tanto el manejo de la información y la documentación estarán presentes durante su desarrollo.

En este sentido, se hace imprescindible estructurar un plan de comunicaciones dentro de la MGP.

Este plan se desarrollará oportunamente cuando sean analizados los ocho planes de gestión, tal y como la tabla de contenido señala.

1. **Indicadores de gestión, indicadores de avance de un proyecto y control de cambios**

El seguimiento y control de un proyecto requiere indicadores de gestión que midan su grado de avance.

Este marco de trabajo permitirá determinar las desviaciones de los acuerdos pactados entre las partes (planeación).

Se desarrollará un modelo sencillo y práctico (dentro de la MGP) que determine las varianzas (variaciones) y permita activar las acciones que mantengan el cumplimiento de lo pactado entre las partes. Igualmente, se establecerá un modelo funcional de control de cambios para modificar los acuerdos originales.

El modelo de control de cambios se describe a continuación.

1. Modelo de Control de Cambios

El control de cambios busca:

* Influenciar el proyecto para evitar que haya modificaciones a los acuerdos
* Asegurar que esos cambios sean de beneficio para las partes
* Determinar que hayan ocurrido
* Manejarlos cuando ocurran

El control de cambios no persigue su prevención, sino que está relacionado con la identificación y la gerencia de los posibles cambios al proyecto.

El manejo de los cambios consiste en su administración, seguimiento, evaluación y revisión programada, la toma de decisiones mediante el control integrado de cambios y la comunicación de la decisión a los interesados. Se inicia con una solicitud.

Los cambios se pueden dar con ocasión de un desempeño no esperado durante la ejecución del proyecto, o también por solicitud de alguno de los interesados mediante un procedimiento previamente acordado entre las partes.

Los cambios aprobados deben reflejarse en el Plan de Gerencia del Proyecto (PMP) creando un nuevo conjunto de acuerdos.

En el Anexo L encontrará el Formato de Modelo de Control de Cambios que incluye su solicitud.

Dicha solicitud se remitirá a un Comité de Control de Cambios (CCC).

Este CCC estará conformado por un representante de cada parte interesada y el apoyo de los expertos que ellos necesiten.

El CCC revisará la solicitud, sus implicaciones en todas las ocho áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) y aprobará, postergará o rechazará la solicitud; el CCC empleará el tiempo que necesite para tomar una decisión que puede ser de aprobación, postergación o rechazo.

1. Iniciación

La iniciación establece el arranque formal del proyecto. Es una etapa clave que debe ser dirigida y suscrita por el Directivo Encargado.

Con esta etapa se da comienzo formal al proyecto.

Si bien es de carácter preliminar, es la base sobre la que se fundamenta el Plan de Gerencia del Proyecto que desarrolla el Grupo de Proceso de Planeación.

1. **Acta de Constitución del Proyecto e Identificación de los Interesados (stakeholders)**

El Acta de Constitución del Proyecto es el documento formal que autoriza los recursos que se van a comprometer en el proyecto. Además en él se define:

* El alcance básico del proyecto.
* El cronograma inicial
* El presupuesto general
* Los aspectos organizacionales
* Las consideraciones documentales
* Los elementos de calidad que regulan el proyecto
* La identificación de los interesados
* Los riesgos básicos
* Los aspectos relacionados con la contratación de terceros

Los interesados pueden afectar el proyecto a favor o en contra, así como el desarrollo del proyecto puede también afectar positiva o negativamente a los interesados; de ahí la gran importancia de identificarlos para tenerlos en cuenta a todos a la hora de desarrollar el proyecto desde sus inicios hasta su cierre.

A continuación encontrará el flujo básico que describe el trabajo a realizar durante la Iniciación.

En el Anexo A encontrará el formato del Acta de Constitución del Proyecto que contiene, a su vez, la Identificación de los Interesados.

1. Planeación

La planeación es el segundo grupo de proceso del Modelo del PMI®. Con esta etapa se da inicio a la elaboración detallada de cada uno de los ocho planes de gerencia formal del proyecto. Es importante señalar que cada uno de los ocho planes debe ser aprobado por el Directivo Encargado.

1. **Plan de Gerencia de Alcance**

El Plan de Gerencia del Alcance contiene los aspectos relacionados con los requisitos del proyecto, con la definición y declaración del alcance de la solución, el establecimiento de la WBS (EDT) o Representación Gráfica de los Entregables y su Diccionario, los Supuestos y las Restricciones.

Este plan debe contemplar, también, el cruce entre los requerimientos y los objetivos así como entre estos y los entregables.

Este Plan es de vital importancia para el desarrollo del proyecto.

En el Anexo B encontrará el formato del Plan de Gerencia del Alcance.

1. **Plan de Gerencia de Tiempo**

El Plan de Gerencia de Tiempo maneja las duraciones de las actividades, de los entregables y del proyecto desde su definición hasta el control de su duración. Debe apoyarse en el uso de una herramienta computarizada.

El insumo clave para determinar este Plan es la WBS o EDT. Debe contemplar, también, el horario de trabajo del proyecto así como la disponibilidad de cada recurso a usar.

En el Anexo C encontrará el formato del Plan de Gerencia de Tiempo.

1. **Plan de Gerencia de Costo**

El Plan de Gerencia de Costo maneja los costos de las actividades, de los entregables y del proyecto desde su definición hasta el control de sus costos. Debe apoyarse en el uso de una herramienta computarizada.

Este Plan usa como insumo el cronograma detallado del proyecto. Se apoyará en los recursos definidos en el cronograma a los que se les asignarán los costos respectivos.

En el Anexo D encontrará el formato del Plan de Gerencia de Costo.

1. **Plan de Gerencia de Calidad**

El Plan de Gerencia de Calidad contempla el cumplimiento de los entregables, los aspectos del aseguramiento de la calidad, así como los elementos a tener en cuenta en el control de calidad. También define y vigila el cumplimiento de los estándares, normas y regulaciones de ley.

El aseguramiento controlará el cumplimiento de los procesos del proyecto y el control vigilará que su producto se pruebe a cabalidad hasta la aceptación final por parte del cliente.

En el Anexo E encontrará el formato del Plan de Gerencia de Calidad.

1. **Plan de Gerencia de Recursos Humanos**

El Plan de Gerencia de Recursos Humanos gerencia los perfiles, los roles y responsabilidades y el organigrama del proyecto. Guarda estrecha relación con el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Este Plan establecerá quién deberá responder por cada uno de los entregables.

Además, contemplará la capacitación que se requiera en el proyecto así como el manejo de las competencias de los recursos.

En el Anexo F encontrará el formato del Plan de Gerencia de los Recursos Humanos.

1. **Plan de Gerencia de Comunicaciones**

El Plan de Gerencia de las Comunicaciones administra todo el ciclo de vida de la información del proyecto, de su documentación y mantiene su historia.

Este plan deberá contemplar el origen y el destino de cada documento, los tipos de documentos que deben generarse y las responsabilidades que les corresponden.

En el Anexo G encontrará el formato del Plan de Gerencia de las Comunicaciones.

1. **Plan de Gerencia de Riesgos**

El Plan de Gerencia de Riesgos administra la incertidumbre del proyecto; identifica, analiza, responde y controla los riesgos en todo su ciclo de vida.

Este plan pretende determinar con precisión los detalles y variables del proyecto para que este tenga la mayor certidumbre.

Los riesgos deben contemplarse desde la iniciación y manejarse durante todo el ciclo de vida del proyecto.

En el Anexo H encontrará el formato del Plan de Gerencia de Riesgos.

1. **Plan de Gerencia de Adquisiciones**

El Plan de Gerencia de Adquisiciones administra el aprovisionamiento de bienes o servicios por fuera de la organización ejecutante; en esencia administra los terceros tanto del cliente como del integrador o proveedor.

Este plan cubre el manejo de los proveedores (terceros) desde su invitación a participar y hasta que se cierran los aspectos contractuales con aquellos.

En el Anexo I encontrará el formato del Plan de Gerencia de Adquisiciones.

1. Lineamientos de la Ejecución

La ejecución del proyecto consiste en llevar a cabo el Plan de Gerencia del Proyecto (PMP) en toda su extensión.

Durante la ejecución se recopila toda la información del proyecto para que en el seguimiento y el control se produzcan los informes de avance pertinentes.

Durante la ejecución se debe seguir construyendo la historia del proyecto. Para ello, se recomienda tener en cuenta el Modelo de Documentación de un proyecto.

1. Modelo de Documentación de un proyecto

El Modelo de Documentación de un proyecto contempla la lista de documentos oficiales entre las partes que se involucran en él.

En el Anexo J encontrará el Modelo de Documentación de un Proyecto, con una lista de chequeo de la información recomendada, que debe conformar su historia.

1. Esquema de Seguimiento y Control

El grupo de proceso de seguimiento y control se encarga de cumplir lo pactado entre las partes y/o administrar los cambios a los acuerdos.

El objetivo es lograr mantener esos acuerdos, evitando al máximo posible la introducción de solicitudes de cambio.

1. Indicadores

Los indicadores le ayudarán a perfilar la ejecución acorde con lo estipulado oficialmente en el proyecto. Estos indicadores facilitarán el grado de cumplimiento en tiempo y costo y, por ende, en alcance.

En el anexo K encontrará el Modelo de Seguimiento y Control – Indicadores que se utilizará para monitorear y controlar la ejecución del proyecto.

1. Modelo de Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo de la ejecución se van creando los entregables. Después de que cada entregable ha sido finalizado y recibido formalmente es necesario crear y/o actualizar las Lecciones Aprendidas.

Estas lecciones deben documentar los éxitos, las mejoras, los incidentes y problemas encontrados y las acciones que se tienen que tomar para acrecentar el conocimiento del proyecto y consolidar buenas prácticas para el futuro.

En el Anexo M encontrará el Modelo de Lecciones Aprendidas.

1. Guía de Cierre

El cierre de un proyecto debe contemplar la finalización de los aspectos administrativos y contractuales del proyecto.

El cierre debe realizarse luego de que los entregables hayan sido aceptados por parte de los interesados (stakeholders) del proyecto.

En esta etapa se se debe realizar un Informe de Evaluación PostImplantación del proyecto.

En el Anexo N encontrará el Esquema de Cierre de un Proyecto

1. Modelo de Portal Web Interno

En el Anexo O encontrará las referencias documentales que deben aparecer en el portal de cada entidad por cada proyecto.

1. Evaluación ex – post

Posterior a la entrega final del proyecto y, normalmente, varios meses después, se debe realizar una evaluación ex – post que determine cuán estable quedó el producto del proyecto en plena operación.

En el Anexo P encontrará el Formato de Evaluación Ex - Post.

1. Glosario de términos

El glosario incluido en esta MGP ayudará a volver comunes los términos que normalmente se usan dentro de un proyecto.

En el Anexo Q encontrará el Glosario de Términos

1. Anexos