

Gestión de la Integración



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

Gestión de la Integración

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Gestión de la Integración	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear EDT		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
Gestión del Tiempo		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	

Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

La integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos.

Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos.

Los procesos de la dirección de proyectos se presentan normalmente como procesos diferenciados con interfaces definidas, aunque en la práctica se superponen y pueden interactuar entre ellos.

Gestión de la Integración

El *PMBOK® Guide 5th*, identifica 6 procesos para llevar a cabo la Gestión de la Integración del Proyecto:

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un Proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Consiste en ejecutar el trabajo definido en el Plan para la Dirección del Proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.

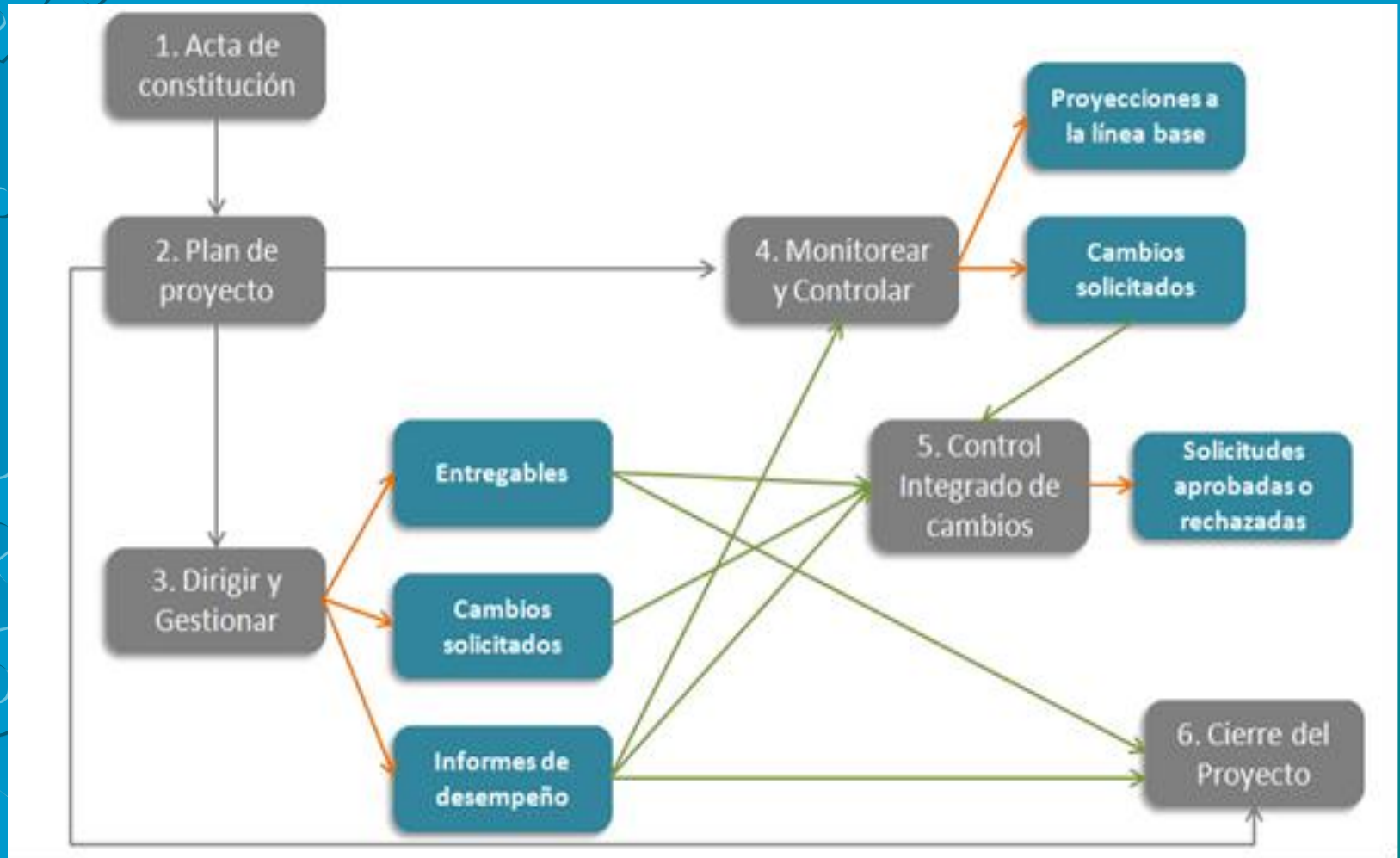
Gestión de la Integración

4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.5 Realizar Control Integrado de Cambios: Consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los cambios en los entregables, en los activos de los procesos de la organización, en los documentos del Proyecto y en el Plan para la Dirección del Proyecto.

4.6 Cerrar el Proyecto o la Fase: Consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Gestión de la Integración





Gestión de la Integración

Los casos de interacción entre procesos individuales ponen de manifiesto la necesidad de Gestión de la Integración del Proyecto.

Por ejemplo, una estimación de costos necesaria para un plan de contingencia implica la integración de los procesos de las Áreas de Conocimiento de Costo, Tiempo y Gestión de Riesgos del Proyecto.

Gestión de la Integración

La mayoría de los profesionales con experiencia en la dirección de proyectos saben que no existe una única forma de dirigir los proyectos.

Aplican sus conocimientos y habilidades e implementan los procesos necesarios de dirección de proyectos en el orden de su preferencia y con niveles de rigor variables para lograr el desempeño esperado del proyecto.

Sin embargo, la determinación de que un proceso concreto no es necesario no significa que no deba ser considerado.

Gestión de la Integración

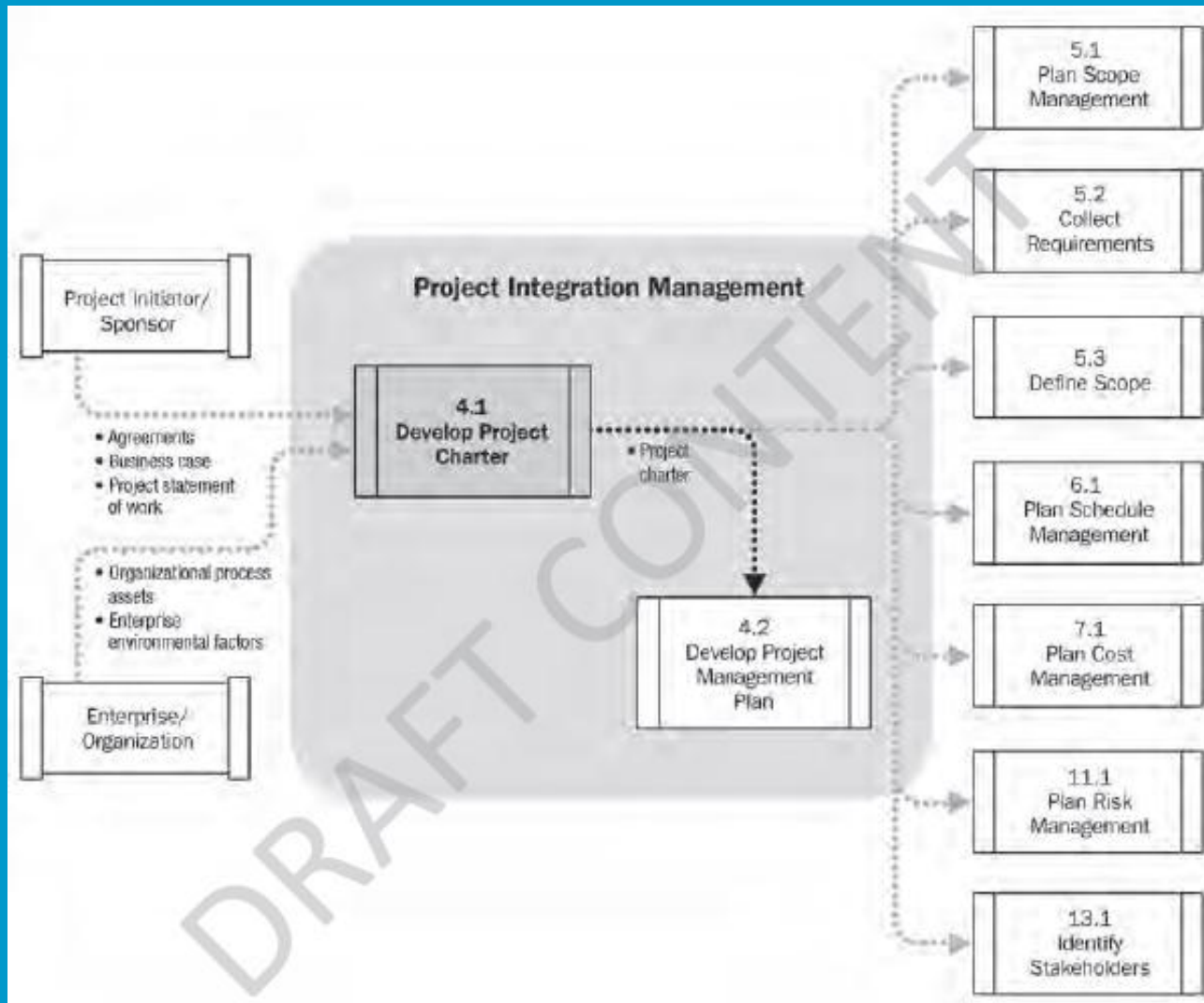
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es un inicio y unos límites del proyecto bien definidos, la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepte formalmente y se comprometa con el proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto



Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

El acta de constitución del proyecto establece una relación de colaboración entre la organización ejecutante y la organización solicitante.

En el caso de proyectos externos generalmente se opta por establecer este acuerdo a través de un contrato formal. En este caso el equipo del proyecto juega el papel del vendedor que responde a las condiciones de una oferta de compra de una entidad externa.

El acta de constitución de un proyecto se utiliza incluso para establecer acuerdos internos en el seno de una organización con objeto de asegurar la entrega adecuada de acuerdo con el contrato.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

El proyecto se inicia formalmente con la aprobación del acta de constitución del proyecto. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, preferiblemente durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, y siempre antes de comenzar la planificación.

La entidad patrocinadora debería ser la encargada de redactar el acta de constitución del proyecto.

El acta de constitución del proyecto confiere al director del proyecto la autoridad necesaria para planificar y llevar a cabo el proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Los proyectos son iniciados por una entidad externa a los mismos, como un patrocinador, un programa o una persona de la oficina de dirección de proyectos (PMO), o el presidente de un órgano de gobierno del portafolio o su representante autorizado.

El iniciador del proyecto o patrocinador debe encontrarse en el nivel adecuado para obtener la financiación del proyecto y comprometer recursos para el mismo.

Gestión de la Integración

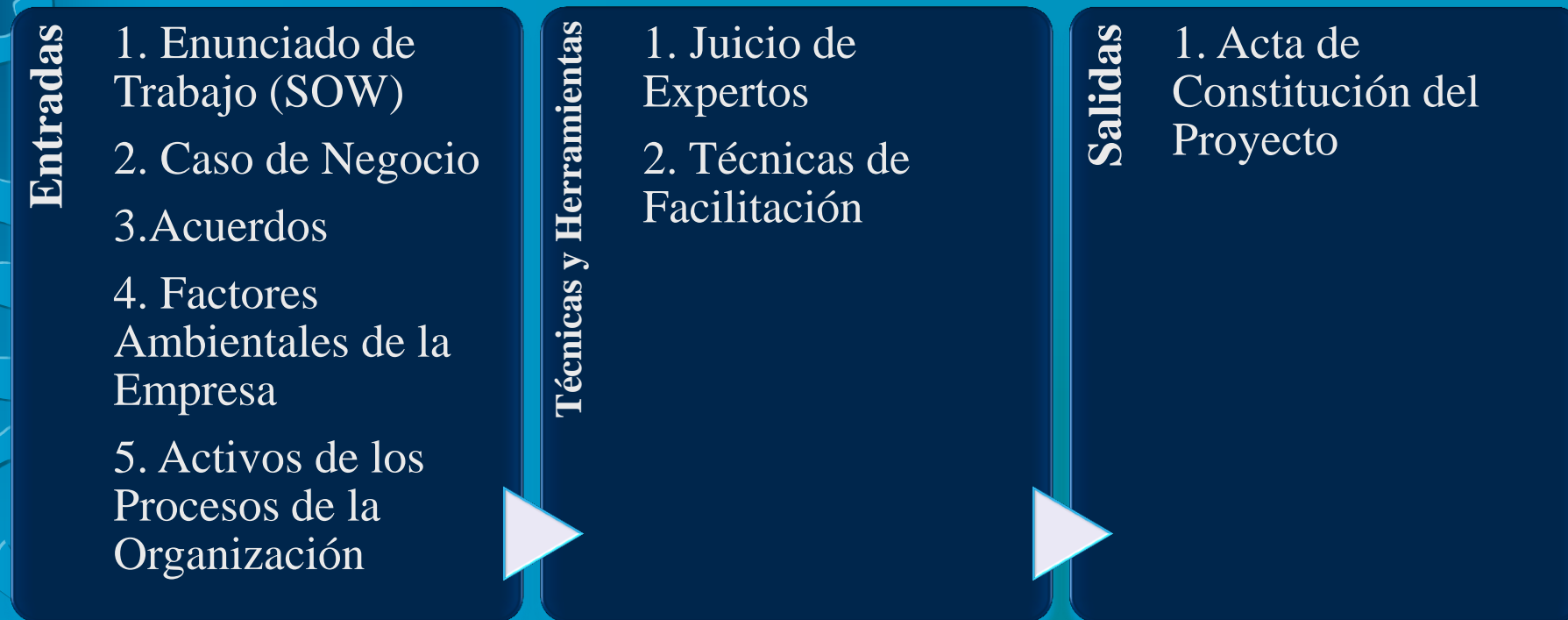
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

La elaboración del acta de constitución de un proyecto confirma la alineación del proyecto en cuestión con la estrategia y el trabajo en curso de la organización.

El acta de constitución del proyecto no se considera un contrato porque no existen consideraciones, compromisos o intercambios monetarios en su creación.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto



Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas

- Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)
- Caso de Negocio
- Acuerdos
- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas - Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)

El Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW) es una descripción narrativa de los productos, servicios o resultados que debe entregar el proyecto. En el caso de proyectos internos, el iniciador del proyecto o patrocinador proporciona el enunciado del trabajo sobre la base de las necesidades de la empresa o de los requisitos del producto o servicio. En el caso de proyectos externos, el enunciado del trabajo puede ser proporcionado por el cliente como parte de un documento de licitación (p.ej., una solicitud de propuesta, una solicitud de información, o una solicitud de oferta), o como parte de un contrato.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas - Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)

El SOW del proyecto hace referencia a:

- **Necesidad de negocio:** pueden provenir de una demanda del mercado, de un avance tecnológico, de un requisito legal, de una reglamentación gubernamental o de consideraciones medioambientales. Por regla general la necesidad de negocio y el análisis costo-beneficio se incluyen en el caso de negocio para justificar el proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas - Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)

El SOW del proyecto hace referencia a:

- **Descripción del alcance del producto:** documenta las características del producto, servicio o resultados que el proyecto se encargará de crear.

La descripción también debería documentar la relación entre los productos, servicios o resultados que se están creando y la necesidad de negocio a la que responde el proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas - Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)

El SOW del proyecto hace referencia a:

- **Plan estratégico:** documenta la visión, metas y objetivos estratégicos de la organización y puede contener una declaración de alto nivel de su misión.

Todos los proyectos deben estar alineados con el plan estratégico de la organización.

La alineación con el plan estratégico asegura que cada uno de los proyectos contribuye a lograr los objetivos generales de la organización.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Caso de Negocio

El caso de negocio o documento similar proporciona la información necesaria desde una perspectiva de negocio para determinar si el proyecto es viable o no en términos de la inversión requerida.

Normalmente se utiliza para la toma de decisiones por parte de la dirección o ejecutivos de un nivel superior al del proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Caso de Negocio

El análisis se suele llevar a cabo por un analista de negocio sobre la base de las diversas aportaciones de los interesados.

El patrocinador debería estar de acuerdo con el alcance y las limitaciones del caso de negocio.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Caso de Negocio

El caso de negocio se crea como resultado de una o más de las siguientes razones:

- demanda del mercado (p.ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible),
- necesidad de la organización (p.ej., debido a los altos costos generales una compañía puede combinar funciones del personal y racionalizar procesos para reducir costos),
- solicitud de un cliente (p.ej., una compañía eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial),

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Caso de Negocio

En las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto, la revisión periódica del caso de negocio por parte de la organización patrocinadora también ayuda a confirmar que el proyecto sigue alineado con el caso de negocio.

El director del proyecto es responsable de garantizar que el proyecto cumple los objetivos de la organización y los requisitos de un amplio conjunto de interesados de manera eficaz y eficiente.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Acuerdos

Los acuerdos se establecen para definir las intenciones iniciales de un proyecto.

Los acuerdos pueden tomar la forma de:

- contratos,
- memorandos de entendimiento (MOUs),
- Acuerdos de nivel de servicio (SLAs),
- cartas de acuerdo,
- declaraciones de intenciones,
- acuerdos verbales,
- correos electrónicos u otros acuerdos escritos.

Normalmente se utiliza un contrato cuando se lleva a cabo el proyecto para un cliente externo.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Factores Ambientales de la Empresa

Pueden influir en el proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto incluyen, entre otros:

- estándares gubernamentales, estándares de la industria o reglamentos (p.ej., códigos de conducta, estándares de calidad o estándares de protección del trabajador);
- cultura y estructura de la organización, y
- condiciones del mercado.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Entradas – Activos de Procesos de la Organización

Pueden influir en el proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto incluyen, entre otros:

- procesos estándar de la organización, políticas y definiciones de procesos;
- plantillas (p.ej., plantilla del acta de constitución del proyecto), e
- información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas (p.ej., proyectos, registros y documentos, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información tanto sobre los resultados de las decisiones de selección de proyectos anteriores y sobre el desempeño de proyectos anteriores, como sobre las actividades de gestión de riesgos).



Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto Técnicas y Herramientas

- Juicio de Expertos
- Técnicas de Facilitación

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto Técnicas y Herramientas – Juicio de Expertos

Esta experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o formación especializados, y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen:

- otras unidades dentro de la organización;
- consultores;
- interesados, incluidos clientes y patrocinadores;
- asociaciones profesionales y técnicas;
- grupos industriales;
- expertos en la materia (SME), y
- oficina de dirección de proyectos (PMO).

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto Técnicas y Herramientas – Técnicas de Facilitación

Las técnicas de facilitación tienen una amplia aplicación en el ámbito de los procesos de la dirección de proyectos y guían el desarrollo del acta de constitución del proyecto.

- Tormentas de ideas,
- Resolución de conflictos,
- Solución de problemas
- Gestión de reuniones

son ejemplos de técnicas clave que utilizan los facilitadores para ayudar a equipos e individuos a llevar a cabo las actividades del proyecto.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Salidas – Acta de Constitución del Proyecto

Es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta las necesidades de negocio, los supuestos, las restricciones, el conocimiento de las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Salidas – Acta de Constitución del Proyecto

Es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta las necesidades de negocio, los supuestos, las restricciones, el conocimiento de las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar.

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Salidas – Acta de Constitución del Proyecto

- el propósito o la justificación del proyecto;
- los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados;
- los requisitos de alto nivel;
- los supuestos y las restricciones;
- la descripción de alto nivel del proyecto y sus límites;
- los riesgos de alto nivel;
- el resumen del cronograma de hitos;
- el resumen del presupuesto;

Gestión de la Integración

4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Salidas – Acta de Constitución del Proyecto

- la relación de interesados;
- los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto);
- el director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad, y
- el nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

Gestión de la Integración

Acta de Constitución del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

PROJECT CHARTER

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: ¿QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?	
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.	
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO.	

OBJETIVOS DEL PROYECTO: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPLE RESTRICCIÓN.

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE		
2. TIEMPO		
3. COSTO		

FINALIDAD DEL PROYECTO: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

--

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA	JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA	
	Flujo de Ingresos	
	Flujo de Egresos	
	VAN	
	TIR	
	RBC	

Gestión de la Integración

Acta de Constitución del Proyecto

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.			
NOMBRE	NIVELES DE AUTORIDAD		
REPORTA A			
SUPERVISA A			
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.			
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA		
ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.			
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA		
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS).			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS).			
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.			
CONCEPTO	MONTO		
SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA

