



# CAPACITARTE



## Project Management

### Resumen Imprimible

## Módulo X – Gestión de Integración de Proyecto

### Gestión de Integración del Proyecto

La Integración del Proyecto, es un proceso fundamental para lograr eficiencia, incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

Algunas de las actividades que llevan a cabo el equipo de proyecto, pueden ser:

- Analizar y comprender el alcance. Esto abarca los requisitos del proyecto y del producto, criterios, supuestos, restricciones y otras influencias relativas a un proyecto y el modo en que ellas se gestionarán o abordarán dentro del proyecto.
- Entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado, como se describe en la Guía del PMBOK®.
- Realizar actividades para producir los entregables del proyecto.
- Medir y monitorear todos los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos del mismo.

Esta gestión incluye los procesos utilizados diariamente, asegurando que todos los elementos del proyecto están siendo correctamente coordinados. Usando esta herramienta de gestión el Project manager puede ordenar todas las etapas de un proyecto sin importar su complejidad.

Por lo que es un elemento que aporta para el logro de objetivos de tiempo, costo y calidad acordada. Esta área de conocimiento ayuda a alcanzar los requerimientos y a manejar las expectativas de los stakeholders del proyecto.

La gestión de integración del proyecto comprende 7 procesos :

- Desarrollar el acta constitutiva del proyecto (Project Charter)
- Desarrollar el enunciado del alcance preliminar (Preliminary Scope statement)
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto (Project Management plan)
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Supervisar y controlar el trabajo del proyecto
- Control integrado de cambios
- Cerrar el proyecto

### **Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto**

Es el proceso que consiste en la confección de un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, debe indicar además los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. Establece una relación de cooperación entre la organización ejecutante y la organización solicitante (o cliente, en el caso de proyectos externos). El proyecto se inicia formalmente con la firma del acta de constitución del proyecto aprobada. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, de preferencia durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, pero siempre antes de comenzar la planificación.

El desarrollo del acta constitutiva del proyecto incluye trabajar con los interesados, incluido el Project manager del proyecto para crear este documento que formalmente

autorice el proyecto. El acta constitutiva del proyecto puede tener diferentes formatos, pero debe de incluir información básica del proyecto y la firma de los interesados claves. Tengamos en cuenta que éste documento le otorga al PM la autoridad para asignar los recursos a las actividades del proyecto.

Puede ser la oficina de dirección de proyectos (PMO), la encargada de autorizar el proyecto debido a que funge como patrocinador. Si no es así, un comité ejecutivo de portafolio. El tema en concreto es que el que tome el rol autorizante, debe contar con el nivel apropiado para financiar el proyecto. Cualquiera de ellos elaborara el acta de constitución del proyecto, este mismo queda autorizado con la firma del iniciador en el acta. Y son autorizados en función de las necesidades internas de la empresa o de influencias externas.

### Acta de Constitución del Proyecto



### Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto

La dirección y gestión de la ejecución incluye llevar a cabo el plan del proyecto mediante el desarrollo de las actividades incluidas, que fueron planificadas y aprobadas oportunamente. La ejecución del plan de proyecto requiere la mayor cantidad del presupuesto.

Estas actividades abarcan, entre otras:

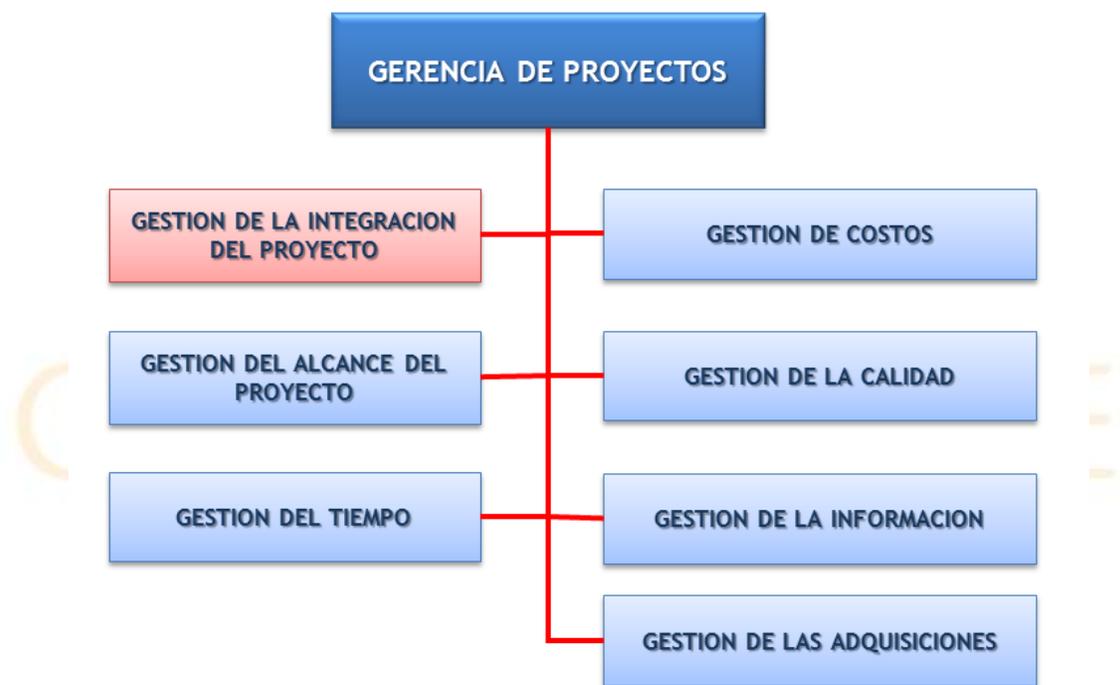
- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto.
  - Crear los entregables del proyecto.
  - Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto.
  - Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- 
- Implementar los métodos y normas planificados.
  - Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto.
  - Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones.
  - Emitir las solicitudes de cambio y adaptar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
  - Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
  - Gestionar a los vendedores y proveedores.
  - Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

El proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto se ve directamente afectado por el área de aplicación del mismo. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto también requiere la implementación de los cambios aprobados, que abarcan:

- Acción correctiva. Una directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto y poder, de ese modo, alinear el desempeño futuro previsto del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
- Acción preventiva. Una directiva documentada para realizar una actividad que puede

reducir la probabilidad de sufrir consecuencias negativas asociadas con los riesgos del proyecto.

- Reparación de defectos. La identificación formalmente documentada de un defecto en un componente de un proyecto, con una recomendación de reparar dicho defecto o reemplazar completamente el componente.



### Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

Esta fase es imprescindible para alcanzar los objetivos de desempeño del proyecto. El equipo de proyecto debe continuamente controlar las actividades para determinar la salud del proyecto. Este proceso que consiste en monitorear, analizar y regular el avance

a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El seguimiento es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo del proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El seguimiento continuo proporciona al equipo de dirección del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas susceptibles de requerir una atención especial.

El control consiste en determinar acciones preventivas o correctivas, o en modificar los planes de acción y hacer un seguimiento de los mismos a fin de determinar si las acciones emprendidas, permitieron resolver el problema de desempeño.

### **El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto consiste en:**

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto.
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquéllas que se consideran pertinentes.
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y su documentación relacionada.
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones.
- Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actual.
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan.

## **Realizar el Control integrado de los Cambios del Proyecto**

Coordinar cambios que afecten los entregables del proyecto y activos de los procesos de la organización, permitirá tener un registro, que permita tener información adecuada para el seguimiento. Un sistema de control de cambios casi siempre incluye un comité de cambios, gestión de la configuración y un proceso para comunicar los cambios.

Este proceso consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto. El proceso Realizar el Control Integrado de Cambios interviene desde el inicio del proyecto hasta su terminación.

El proceso Realizar el Control Integrado de Cambios comprende las siguientes actividades de gestión de cambios, cuyo nivel de detalle difiere en función del estado de avance del proyecto:

- Influir en los factores que eluden el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.
- Revisar, analizar y aprobar las solicitudes de cambio de forma rápida, lo cual es esencial, ya que una decisión tardía puede influir negativamente en el tiempo, el costo o la viabilidad de un cambio.
- Gestionar los cambios aprobados.
- Mantener la integridad de las líneas base, incorporando al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto únicamente los cambios aprobados.
- Revisar, aprobar o rechazar todas las acciones preventivas y correctivas recomendadas.
- Coordinar los cambios a través de todo el proyecto (por ejemplo, un cambio propuesto en el cronograma a menudo influirá en el costo, el riesgo, la calidad y los recursos humanos), y documentar el impacto total de las solicitudes de cambio.

Cada solicitud de cambio documentada debe ser aprobada o rechazada por alguna autoridad perteneciente al equipo de dirección del proyecto o a una organización externa. Las solicitudes de cambio aprobadas pueden requerir la revisión o reelaboración de estimados de costos, secuencias de actividades, fechas programadas, necesidades de recursos y análisis de alternativas de respuesta a los riesgos. Siempre que se requiera, el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios incluirá un comité de control de cambios (CCB) que será responsable de aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.

El control de la configuración se centra en la especificación, tanto de los entregables como de los procesos, mientras que el control de cambios está orientado a identificar, documentar y controlar los cambios al proyecto y a las líneas base del producto. La aplicación del sistema de gestión de la configuración a todo el proyecto, incluyendo los procesos de control de cambios, logra tres objetivos principales:

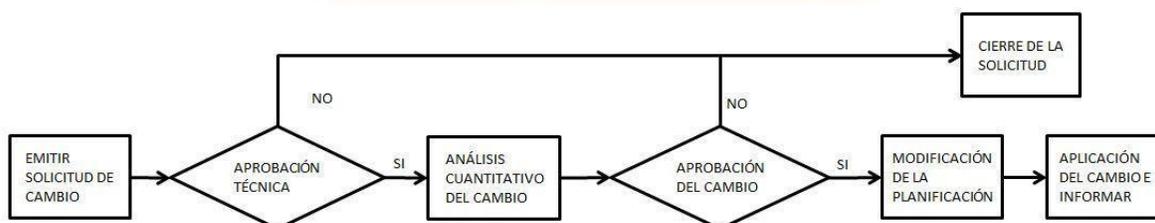
- Establecer un método progresivo para identificar sistemáticamente y solicitar cambios a las líneas base establecidas, y para determinar el valor y la eficacia de esos cambios,
- Proporcionar oportunidades de validar y mejorar el proyecto de manera continua, tomando en cuenta el impacto de cada cambio.
- Proporcionar el mecanismo que permita al equipo de dirección del proyecto comunicar a los interesados, de manera sistemática, todos los cambios aprobados y rechazados.

A continuación, se mencionan algunas de las actividades de gestión de la configuración que se incluyen dentro del proceso Control Integrado de Cambios:

- **Identificación de la configuración.** La selección e identificación de un elemento de configuración proporciona la base para la que se define y verifica la configuración del producto, con la que se etiquetan los productos y documentos, se gestionan los cambios y se mantiene la responsabilidad.

- **Informe de estado de la configuración.** La información se registra y se reporta con respecto a cuándo deben proporcionarse datos pertinentes acerca de un elemento de configuración. Esta información incluye un listado de la identificación de la configuración aprobada, el estado de los cambios propuestos a la configuración y el estado de implementación de los cambios aprobados

- **Verificación y auditoría de la configuración.** La verificación y las auditorías de la configuración aseguran que la composición de elementos de configuración de un proyecto es correcta y que los cambios correspondientes se registran, se evalúan, se aprueban, se revisan y se implementan correctamente. Esto asegura el cumplimiento de los requisitos funcionales definidos en los documentos de configuración.



## Cierre del Proyecto

Cerrar Proyecto o Fase es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. Al cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto. Es muy importante seguir un buen

procedimiento para asegurar que todas las actividades del proyecto están completadas y que el patrocinador del proyecto (Sponsor) acepte la entrega del producto, servicio o resultado del proyecto.

Esto incluye todas las actividades necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase, incluyendo metodologías paso a paso relativas a:

Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de terminación o salida de la fase o del proyecto:

- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a la producción y/u operaciones
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización

