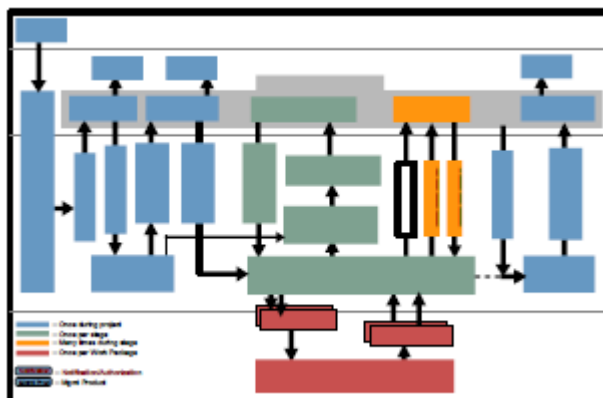


Un libro de Frank Turley: Jefe de Proyecto, Formador e Instructor.



El Modelo de Procesos PRINCE2®

Una magnífica introducción a PRINCE2



El logotipo Swirl™ es una marca registrada de la OGC (Office of Government Commerce).
PRINCE2® es una marca registrada de la Oficina de Comercio Gubernamental en el Reino Unido y de otros países.

Acerca de este libro

El objetivo principal de este curso es proporcionar una introducción a PRINCE2® utilizando el Modelo de Procesos de PRINCE2. La idea de escribir este libro proviene de las preguntas que se han recibido de las personas que tratan de aprender PRINCE2.



El logotipo Swirl™ es una marca registrada de la OGC (Office of Government Commerce).
PRINCE2® es una marca registrada de la Oficina de Comercio Gubernamental en el Reino Unido y de otros países.

Acerca del Autor

Frank Turley es Jefe de Proyecto desde hace más de 15 años, es PRINCE2 Practitioner y formador e instructor de Jefes de Proyecto. Puede contactar con Frank en:

ATO: Bizness Académie SAS: <http://biznessacademy.com>

E-mail: frank@biznessacademy.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/frankturley

¿Quiénes somos?

Bizness Académie SAS, es una organización acreditada para la formación (ATO: Accredited Training Organization), autorizada por el APM Group Ltd (en el Reino Unido), para organizar e impartir formación y exámenes de PRINCE2, de forma acreditada.

Esperamos que disfrute de esta visión general del modelo de procesos de PRINCE2, realizada por la academia Bizness Academy. Nuestro objetivo es promover el aprendizaje, el uso y la práctica de PRINCE2 en todo el mundo. Ofrecemos una formación fácil de comprender, que simplifica el acceso al conocimiento y su aplicación a proyectos, en un entorno real de trabajo.

PRINCE2, es utilizado por numerosas organizaciones de todos los tamaños en todo el mundo, tanto en el sector público como en el privado. Hay muchos proveedores, tanto de formación como de consultoría sobre este método para la gestión de proyectos, y es apoyado por una comunidad de miles de usuarios.

Traducción al español:

Traductor: José Luis Fernández Ramírez es consultor freelance y certificado en PRINCE2.

Autor del blog "PRINCE2 in Spanish": <http://jlfr-prince2.blogspot.com/>

Puede contactar con él en:

E-mail: jlfr.prince2@gmail.com

LinkedIn: <http://es.linkedin.com/in/jlfera>

Twitter: <http://twitter.com/jlfera>

[Creative Commons by-nc-sa.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/)



ÍNDICE

1. El Modelo de Procesos de PRINCE2

- 1.1 Objetivos del Curso - Curso de Preparación Previo
- 1.2 Contenidos del Curso

2. Organización

- 2.1 Introducción a la Organización del Proyecto
 - 2.1.1 ¿Qué es un Programa?
- 2.2 Organización de los Roles
 - 2.2.1 El Ejecutivo.
 - 2.2.2 El Usuario Principal
 - 2.2.3 El Proveedor Principal
 - 2.2.4 El Jefe de Proyecto
 - 2.2.5 El Jefe de Equipo

3. El Diagrama del Modelo de Procesos de PRINCE2

- 3.1 Introducción al diagrama del Modelo de Procesos
- 3.2 Uso del color en el Modelo de Procesos
- 3.3 Gestión de cuatro niveles
- 3.4 Modelo de Procesos - Procesos.
- 3.5 El Ejercicio del Diagrama

4. El Modelo de Procesos de PRINCE2

- 4.1 Pre-Proyecto / Mandato de Proyecto
- 4.2 Contenido del Mandato de Proyecto
- 4.3 SU: Puesta en Marcha de un Proyecto
 - 4.3.1 Puesta en Marcha de un Proyecto: tres entregables principales
 - 4.3.2 Actividades de comenzar un proyecto
- 4.4 SU: Enfoque del Proyecto
- 4.5 SU: Elaborar el Expediente del Proyecto
- 4.6 SU: Planificar la Fase de Inicio
 - 4.6.1 Planificar las tareas de la Fase de Inicio
 - 4.6.2 Solicitud de inicio de un Proyecto
 - 4.6.3 DP: Autorizar inicio
- 4.7 IP: Iniciar una Fase
 - 4.7.1 Introducción al proceso Iniciar un Proyecto
 - 4.7.2 Proceso Iniciar un Proyecto - 8 Actividades
- 4.8 IP: Documentación del Inicio del Proyecto (PID)
 - 4.8.1 Documentación de Inicio del Proyecto
 - 4.8.2 Contenido de la Documentación de Inicio del Proyecto
- 4.9 SB: Gestión de los Límites de Fase después de la Fase de Inicio
- 4.10 DP: Autorizar el Proyecto
- 4.11 CS: Control de una Fase
- 4.12 CS: Control de una Fase / Gestión de la Entrega de Productos
 - 4.12.1 Asignar Trabajo a los Equipos utilizando los Paquetes de Trabajo
 - 4.12.2 Objetivos de Gestión de la Entrega de Productos
- 4.13 MP: Gestión de la Entrega de Productos: Salidas
- 4.14 CS: Control de una Fase – Proporcionar dirección ad hoc
- 4.15 CS: Actividades diarias del Jefe de Proyecto
- 4.16 SB: Gestión de los Límites de Fase
 - 4.16.1 Gestión de los Límites de Fase y Objetivos
 - 4.16.2 Salidas de la Gestión de los Límites de Fase (SB)
- 4.17 DP: Autorizar Plan de Fase o de Excepción
 - 4.17.1 Autorizar Plan de Fase o de Excepción

- 4.17.2 Planes de Excepción – Actividad: Autorizar Plan Fase o de Excepción
- 4.17.3 Último proceso Control de una Fase
- 4.18 CP: Cierre de un Proyecto: Introducción y Objetivos
- 4.18.1 Cierre de un Proyecto y Cierre Prematuro
- 4.18.2 Objetivos del Cierre de un Proyecto
- 4.19 CP: Salidas del Cierre de un Proyecto
- 4.19.1 Salidas del Cierre de un Proyecto
- 4.19.2 Últimas Acciones del Jefe de Proyecto en el Cierre de un Proyecto
- 4.20 DP: Autorizar el Cierre de un Proyecto
- 4.20.1 Actividades de la Junta de Proyecto en "Autorizar Cierre de un Proyecto"
- 4.20.2 Salidas de la Actividad "Autorizar Cierre del Proyecto"

5. Resumen

- 5.1. Resumen del curso

6. Aprender a través de Preguntas.

- 6.1 Introducción
- 6.2 Acerca de aprender a través de preguntas

7. Aprender a través de Preguntas

GLOSARIO

1. El Modelo de Procesos de PRINCE2

1.1 Objetivos del Curso - Curso de Preparación Previo

El objetivo principal de este curso es proporcionar una visión general del Modelo de Procesos de PRINCE2 (versión 2009, también conocida como PRINCE2:2009).

El manual de PRINCE2 es excelente y describe cada elemento de PRINCE2 con gran detalle, es fácil de leer y es un buen manual de referencia, además en la versión PDF es muy fácil la búsqueda de cualquier tema.

La mayoría de las personas que empiezan a estudiar PRINCE2, leyendo el manual, suelen acabar haciéndose las siguientes preguntas:

- Cuál es la trayectoria normal de un proyecto.
- Cómo comienza un proyecto y qué pasos hay que seguir hasta que el proyecto se cierra.
- Cómo encajan todos los procesos juntos y cómo encajan las salidas de un proceso con las entradas de otro.

Este curso, proporciona una descripción general de alto nivel de PRINCE2 utilizando el Modelo de Procesos. Posiblemente, es la mejor introducción a PRINCE2 que se puede encontrar y con la que al final de la misma usted será capaz de seguir la trayectoria de un proyecto típico y comprobar cuáles son sus conocimientos de PRINCE2.

Se ha incluido un ejercicio, para que pueda practicar, dibujando el diagrama del Modelo de Procesos de PRINCE2 y rellenando la información que le falta. Una vez que sea usted capaz de dibujar el modelo completo, entonces tendrá una excelente base en PRINCE2 y encontrará mucho más fácil aprovechar los cursos de certificación PRINCE2, tanto el Foundation como el Practitioner.

Puede bajarse el diagrama y el ejercicio en formato PDF en español en "PRINCE2 in Spanish": <http://jifr-prince2.blogspot.com/>.

1.2 Contenidos del Curso

Este libro también está disponible en formato podcast (en inglés) cuya versión dura unos 60 minutos.

El libro abarca los siguientes puntos:

- El desencadenante para comenzar un proyecto.
- Los pasos a seguir al comenzar un proyecto y quién hace qué.
- Qué documentos se necesitan.
- Cuándo se crean ciertos documentos y por quién.
- Una visión general de los roles principales dentro del proyecto.
- El recorrido del proyecto desde su puesta en marcha hasta el inicio, pasando por todas las fases, hasta que se cierre el proyecto.
- Las típicas entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso.
- Cómo la Junta de Proyecto controla el proyecto.
- etc.

2. Organización

2.1 Introducción a la Organización del Proyecto

Antes de empezar con la introducción al Modelo de Procesos, es necesario echar una mirada a la Organización del Proyecto porque los términos que se usan en la misma se utilizarán durante todo el curso.

Esta es una visión muy sencilla, dónde el diagrama muestra los cuatro niveles de la **Estructura de Gestión del Proyecto** (también denominado Organización del Proyecto).

El **Equipo de Gestión del Proyecto** sólo tiene tres niveles, el nivel más alto es la Junta de Proyecto (Project Board) y el nivel más bajo es el Jefe de Equipo (Team Manager). El equipo del proyecto es una estructura temporal, se crea para el proyecto y se disuelve una vez que ha terminado el proyecto.

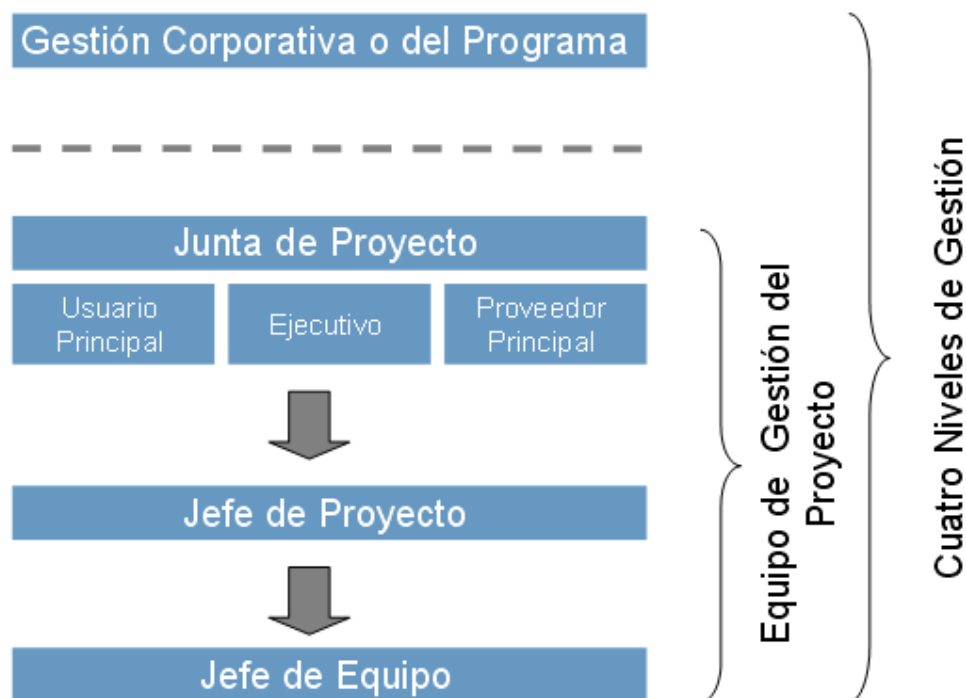


Fig. 2.1 Estructura de Gestión del Proyecto / Organización del Proyecto

En la parte superior de la estructura de gestión de proyectos, se encuentra el nivel de Gestión Corporativa o del Programa (Corporate or Programme Management), este nivel está fuera del proyecto, de modo que no participan en el proyecto y por lo tanto no es parte del equipo del proyecto. Últimamente, cada vez más compañías, cuentan dentro de su organización, con una PMO (Programme Management Office), que se traduce como "Oficina de Gestión del Programa", que también puede tener otros nombres tales como "Oficina de Programas", "Oficina de Proyectos", etc.

La Junta de Proyecto (Project Board) es responsable del éxito del proyecto y tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones y aprobar todos los planes principales para el proyecto. Ellos son los que aprueban la realización de cada fase y autorizan el inicio de la siguiente, acciones a las cuales nos referimos como **Dirección de un Proyecto**.

2.1.1 ¿Qué es un Programa?

Un programa es una estructura temporal, de organización flexible, creada para coordinar, dirigir y supervisar la aplicación de un conjunto de **proyectos y actividades relacionados**, con el fin de entregar resultados y beneficios, relacionados con los objetivos estratégicos de la organización.

Esta es la definición larga de programa, pero simplificando podríamos decir que:
"Un programa es un grupo de proyectos relacionados dentro de una organización"

Si no hay ningún programa en marcha, el nivel de Gestión Corporativa será el nivel superior. Este es el término que PRINCE2 utiliza para referirse a un nivel superior de gestión en una empresa.

2.2 Organización de los Roles

La Junta de Proyecto (Project Board) está compuesta por tres roles: el Ejecutivo (Executive), el Usuario Principal (Senior User) y el Proveedor Principal (Senior Supplier).

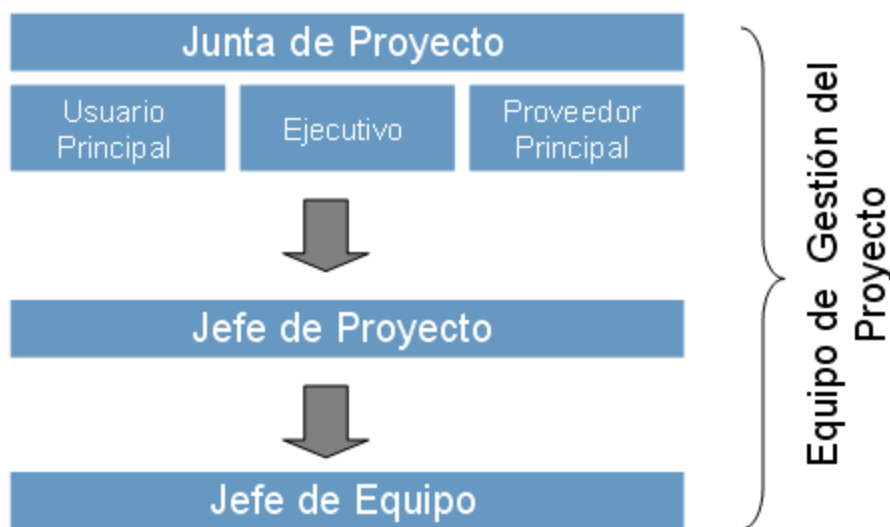


Fig. 2.2 El Equipo de Gestión del Proyecto

2.2.1 El Ejecutivo

El Ejecutivo (Executive) es el principal responsable del proyecto y cuenta con el apoyo del Usuario Principal (Senior User) y del Proveedor Principal (Senior Supplier). El Ejecutivo representa los intereses comerciales del proyecto y es el propietario del Caso de Negocio (Business Case), el rol de Ejecutivo es el que tiene la responsabilidad final del proyecto. Normalmente, el Ejecutivo es el responsable del diseño y la designación del equipo de gestión del proyecto, incluyendo el resto de la Junta de Proyecto y del Jefe de Proyecto.

2.2.2 El Usuario Principal

El Usuario Principal (Senior User) representa los intereses del usuario y es el responsable de la especificación. Él especifica las necesidades de los usuarios y comprueba que los productos finales, cumplan con las especificaciones requeridas. Su principal preocupación en todo el proyecto es "**¿funcionará?**".

El Usuario Principal también especifica los beneficios previstos en el comienzo del proyecto e informa a la Junta de Proyecto de los beneficios que están realizando durante el proyecto.

2.2.3 El Proveedor Principal

El Proveedor Principal (Senior Supplier) representa los intereses de aquellos que diseñan, desarrollan, instalan e implementan los productos del proyecto. Su principal preocupación en todo el proyecto es "**¿se puede hacer?**", o sea, si se puede hacer en el plazo, el coste y los requisitos de calidad acordados.

2.2.4 El Jefe de Proyecto

El Jefe de Proyecto (Project Manager) es nombrado por el Ejecutivo con la aprobación de la Gestión Corporativa. El Jefe de Proyecto, ejecuta el proyecto en nombre de la Junta de Proyecto en el día a día, y tiene la responsabilidad de producir los productos necesarios, para la calidad requerida, dentro del tiempo y los costes determinados.

Hay muchas facetas diferentes para la función de Jefe de Proyecto, como la comunicación (de hecho se estima que más del 70% del tiempo de un Jefe de Proyecto se dedica a la comunicación), la gestión del coste, la calidad, el estado del producto, los cambios, las necesidades del usuario, el seguimiento, la planificación, etc.

2.2.5 El Jefe de Equipo

El Jefe de Equipo (Team Manager) tiene la responsabilidad de generar los productos que se asignaron en el Paquete de Trabajo (Work Package), por el Jefe de Proyecto y de presentar informes periódicos sobre la situación de sus progresos, esto le permite al Jefe de Proyecto controlar su trabajo. Los Jefes de Equipo crean sus propios planes de equipo, para gestionar el desarrollo de los productos asignados.

Para los pequeños proyectos, los Jefes de Equipo no son necesarios, por lo que los miembros del equipo informarán directamente al Jefe de Proyecto.

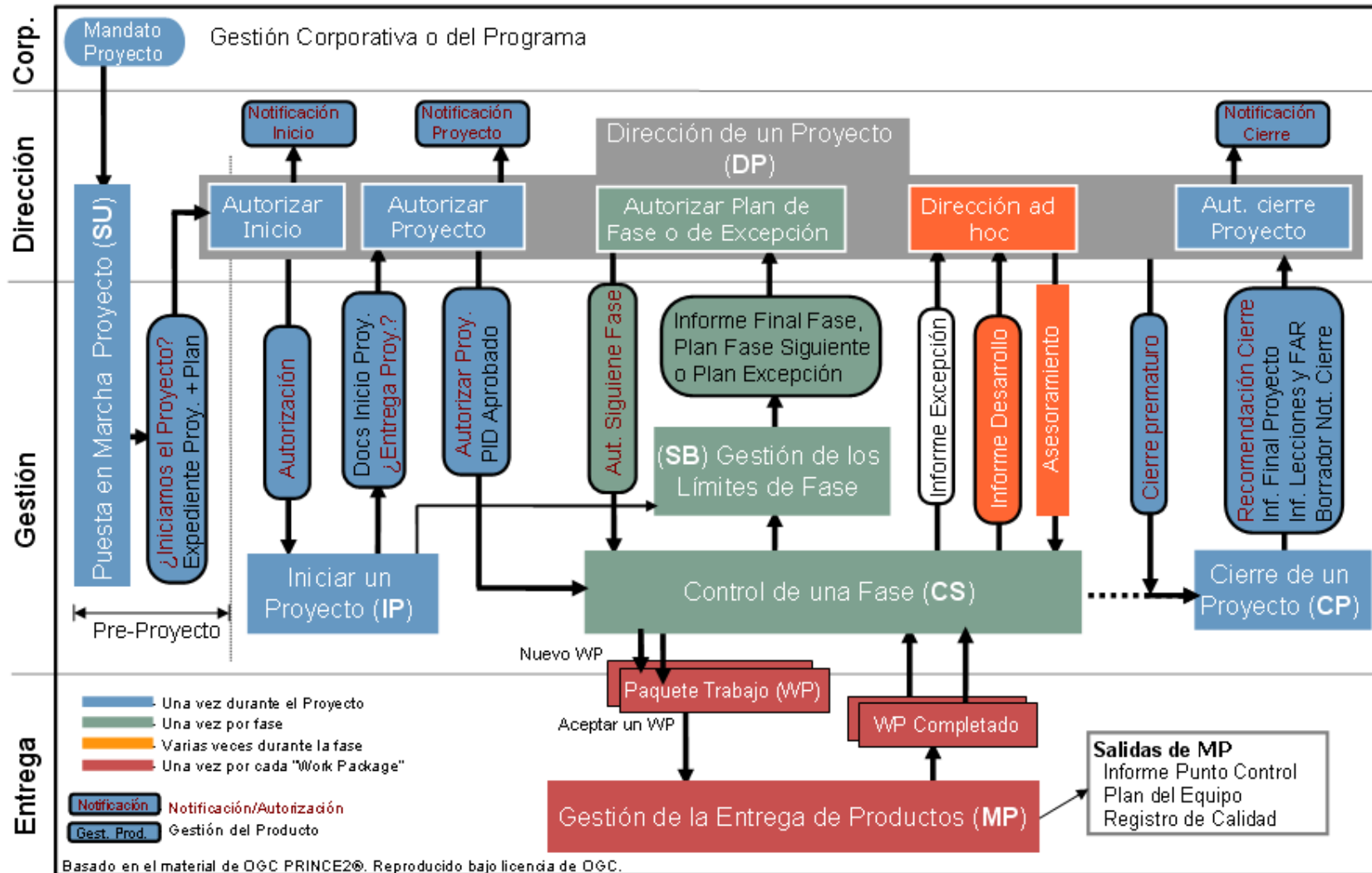


Fig. 3.1. El Modelo de Procesos PRINCE2

3. El Diagrama del Modelo de Procesos de PRINCE2

3.1 Introducción al diagrama del Modelo de Procesos

PRINCE2 ofrece una serie de procesos que explican qué debe ocurrir y cuándo dentro del proyecto. Cualquier proyecto guiado con este **método** debe incorporar estos procesos en alguna forma, pero lo más importante, es ajustar el Modelo de Procesos a los requisitos del proyecto en el que estemos trabajando, tenemos que enfocar nuestra gestión preguntándonos hasta qué punto debe ser aplicado cada proceso a cada proyecto.

Suponemos que tiene delante una copia del diagrama del Modelo de Procesos en color. Al principio, el diagrama puede parecer un poco complicado y que contiene demasiada información, pero no se preocupe, este curso le explicará las diferentes partes del modelo y le guiará a través de él, paso a paso, comenzando con el documento Mandato de Proyecto (Project Mandate) y terminando con el proceso Cierre de un Proyecto (CP).

Le sugerimos que imprima el diagrama completo del Modelo de Procesos de PRINCE2 en color (A4 apaisado) y que lo tenga a mano mientras que sigue la lectura de este libro.

3.2 Uso del color en el Modelo de Procesos

Debido a la forma en la que el Modelo de Procesos es mostrado, normalmente, es difícil ver que algunos procesos se ejecutan más de una vez. Esto provoca que cuando se está aprendiendo PRINCE2 sea más difícil poder identificar la relación entre los procesos.

Por ello, vamos a utilizar colores para hacerlo más fácil de entender:

Elementos azules

- Todos los elementos de color azul se ejecutan una sola vez en un proyecto.
- Por ejemplo: Puesta en Marcha de un Proyecto (SU), Iniciar un Proyecto (IP), crear la Documentación de Inicio del Proyecto (Project Initiation Documentation: PID), la creación de un Plan de Proyecto (Project Plan) y Cierre de un Proyecto (CP).

Elementos verdes

- Todos los elementos de color verde se ejecutan una sola vez para cada fase.
- Se puede ver en el diagrama que los procesos Control de una Fase (CS) y Gestión de los Límites de Fase (SB) trabajan juntos.
- Por tanto, si un proyecto tiene cuatro fases posteriores a la Puesta en Marcha, entonces los elementos verdes se ejecutarán cuatro veces.
- Sólo hay una excepción, que ocurre al final de la última fase, después de que todos los productos han sido entregados. El proceso Cierre de un Proyecto (CP) sigue al proceso Control de una Fase (CS), de modo que, Gestión de los Límites de Fase (SB) no se hace al final de la última fase de un proyecto.

Elementos naranjas

- Los elementos de color naranja pueden ser ejecutados varias veces en una fase.
- Por ejemplo: Un Informe de Desarrollo (Highlight Report) puede ser enviado cada semana, durante una fase, por el Jefe de Proyecto a la Junta de Proyecto.
- Y la Junta de Proyecto puede dar asesoramiento (Guidance and Instructions) al Jefe de Proyecto en cualquier momento.

Objetos rojos

- Los elementos rojos pueden ocurrir varias veces durante una fase, por ejemplo el Jefe de Proyecto puede entregar varios Paquetes de Trabajo (Work Packages) a varios Jefes de Equipo.
- Un Plan del Equipo (Team Plan) pueden ser creado para cada Paquete de Trabajo (Work Package).

No se preocupe si no entiende todos estos términos ahora, serán explicados en detalle más adelante en el libro.

3.3 Gestión de cuatro niveles

El Modelo de Procesos muestra cuatro Niveles de Gestión.

Nivel 1: Gestión Corporativa o del Programa

El nivel superior es la Gestión Corporativa o del Programa. Puede ver en el diagrama que lo único que se crea en este nivel es el Mandato de Proyecto (Project Mandate).

Nivel 2: Dirección

La Dirección es el nivel donde trabaja la Junta de Proyecto. Ellos interactúan a menudo con el nivel de gestión (nivel 3) y le proporcionan al nivel superior (nivel 1) un número de notificaciones. Existen tres notificaciones que se muestran en el diagrama del Modelo de Procesos.

Nivel 3: Gestión

El siguiente es el nivel de gestión y es el nivel en el que trabaja el Jefe de Proyecto. Contiene la mayor parte de las actividades y procesos tales como Iniciar un Proyecto (IP), Control de una Fase (CS), etc... Como puede ver en el diagrama la mayoría de las actividades de gestión de un proyecto las realiza el Jefe de Proyecto.

Nivel 4: Entrega

El nivel inferior es el nivel de entrega, que es donde se crean los productos de los proyectos. Recuerde que todos los productos creados por encima del nivel de entrega se crean sólo para administrar el proyecto, por ejemplo: Plan del Proyecto (Project Plan), Expediente del Proyecto (Project Brief), etc. Estos son también conocidos como **Productos de Gestión** (Management Products).

Todos los productos creados en el nivel de entrega por los equipos, son los productos que los usuarios esperan del proyecto, estos productos son la razón por la cual se inició el proyecto. Estos son conocidos como los **Productos Especializados** (Specific Products).

3.4 Modelo de Procesos - Procesos.

Se trata de una simple representación del diagrama del Modelo de Procesos donde están incluidos los **7 procesos** disponibles en PRINCE2:

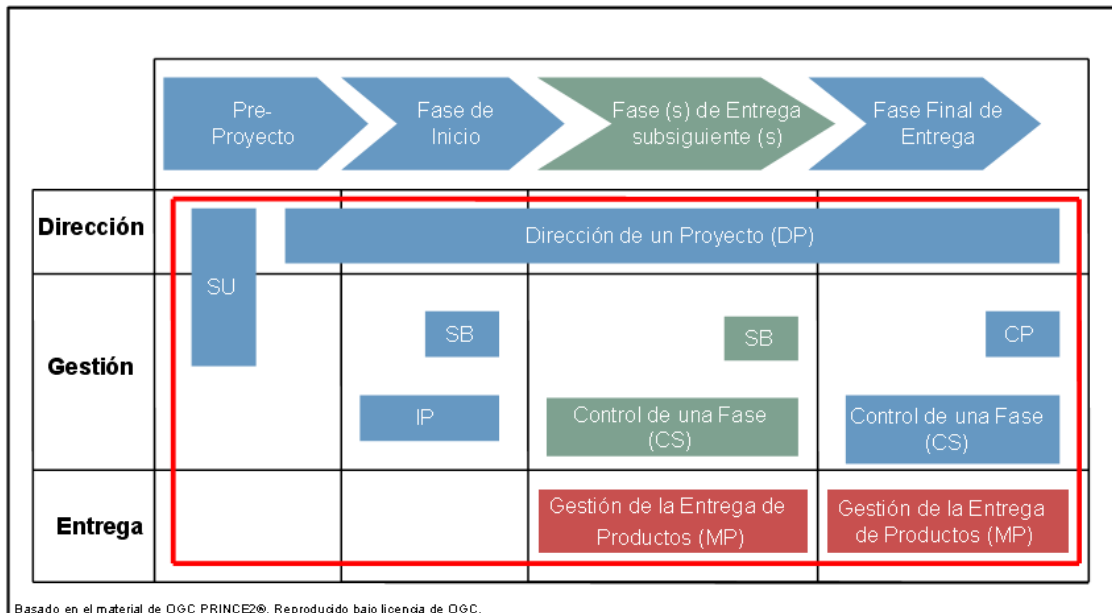


Fig. 3.2 Procesos de PRINCE2

Dirección de un Proyecto: DP (Directing a Project)

- Este proceso es para la Gestión Superior y en este curso se mostrará cómo Junta de Proyecto controla el proyecto.

Puesta en Marcha de un Proyecto: SU (Starting Up a Project)

- Se trata de un proceso pre-proyecto muy corto que reúne los datos necesarios para comenzar el proyecto.

Iniciar un Proyecto: IP (Initiating a Project)

- El proceso examina la justificación del proyecto y crea la Documentación de Inicio del Proyecto (PID) que incluye el Plan del Proyecto (Project Plan).

Control de una Fase: CS (Controlling a Stage)

- Este proceso describe las tareas diarias de vigilancia y de control que realiza el Jefe de Proyecto sobre el proyecto. Aquí es donde el Jefe de Proyecto pasa la mayor parte de su tiempo en un proyecto.

Gestión de los Límites de Fase: SB (Managing a Stage Boundary)

- Este proceso proporciona una forma controlada de completar una fase y planear la siguiente.

Gestión de la Entrega de Productos: MP (Managing Product Delivery)

- Este es el proceso de entrega de los productos. Es donde los productos (Productos Especializados), que van a ser utilizados por los usuarios, son entregados por los miembros del equipo.

Cerrar un proyecto: CP (Closing a Project)

- Este proceso confirma la entrega de los productos y el Jefe de Proyecto prepara el cierre del proyecto.

3.5 El Ejercicio del Diagrama

Este libro proporciona información sobre el diagrama del Modelo de Procesos, que puede usar para comprobar sus conocimientos durante y al final del curso. Nuestro objetivo con este ejercicio es conseguir que sepa dibujar el diagrama completo.

Si puede dibujar el diagrama y es capaz de rellenar tanto las notificaciones como los productos, entonces será capaz de responder a muchas de las preguntas de la certificación Foundation y Practitioner.

También es un buen ejercicio para hacer antes de un examen o en cualquier momento, cuando quiera refrescar sus conocimientos de PRINCE2.

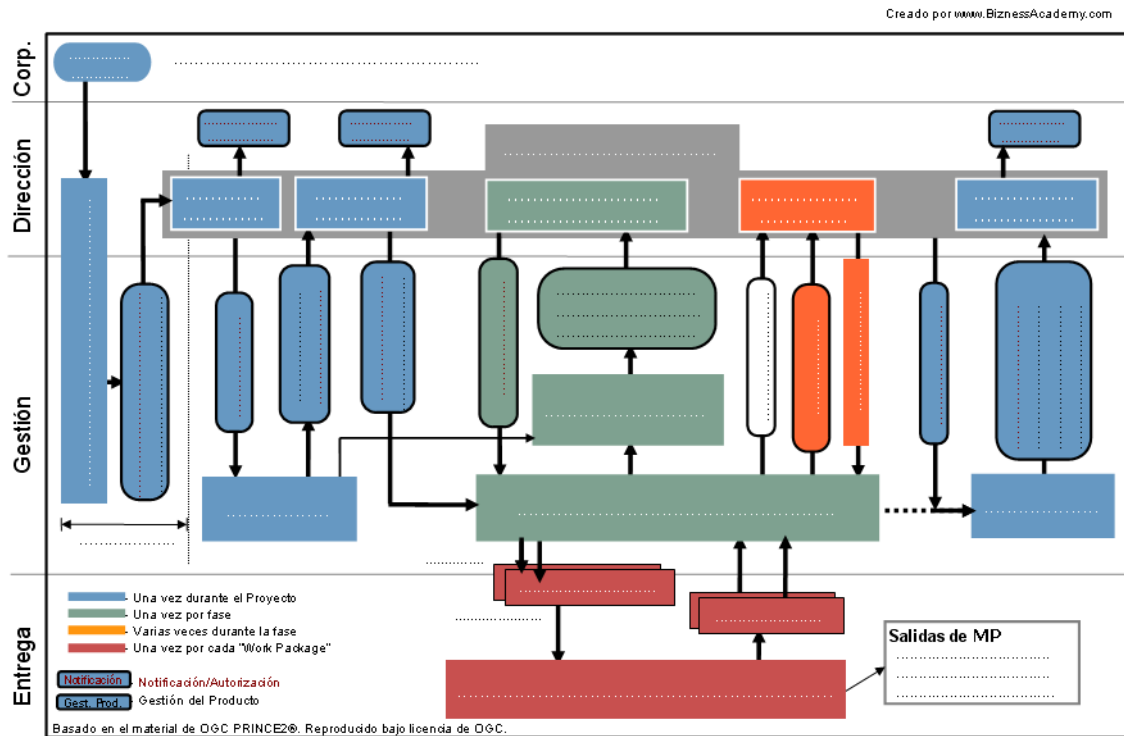


Fig 3.3 Hoja de ejercicios

Puede bajarse el diagrama y el ejercicio en formato PDF en español en "PRINCE2 in Spanish": <http://jlfr-prince2.blogspot.com/>.

4. El Modelo de Procesos de PRINCE2

4.1 Pre-Proyecto / Mandato de Proyecto

Vamos a empezar por mirar lo que ocurre antes de comenzar el proyecto.

El Mandato de Proyecto proviene de una persona con autoridad dentro de la organización. Puede ser conocido como una “solicitud de proyecto” (Project Request) o una “propuesta de proyecto” (Project Proposal), pero el nombre que se le da en PRINCE2 es el de Mandato de Proyecto (Project Mandate).

Como se puede ver en el diagrama, el Mandato de Proyecto proporciona la entrada (input) al proceso de Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) y se crea antes de que empiece el proyecto. De hecho, el Mandato de Proyecto es el detonante para **comenzar el proyecto**.

A veces, un mandato de proyecto puede ser tan sólo una orden, un correo electrónico o una nota, pero debería ser convertido en un documento estructurado y debería contener la información necesaria para ayudar a empezar el proyecto.

Si el proyecto es parte de un **programa**, entonces la mayoría del trabajo de preparación, normalmente se haría en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) y probablemente sería suministrado por el programa. Así que el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) se encontraría en algunas ocasiones el entorno del programa.

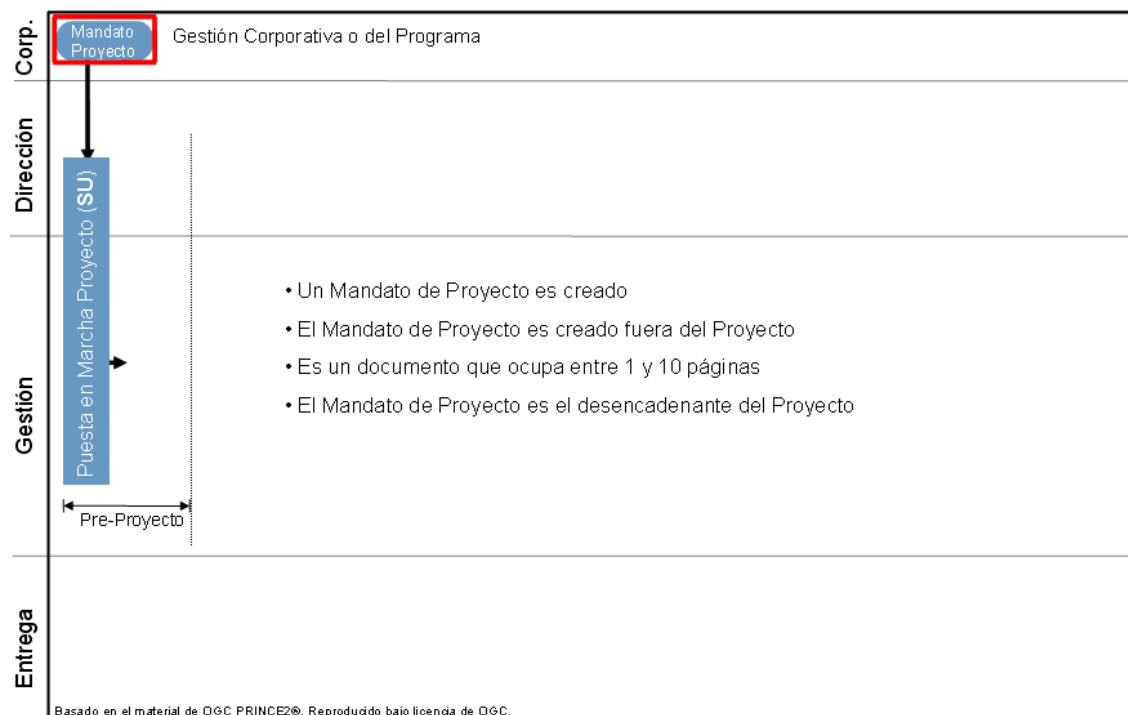


Fig. 4.1 Mandato de Proyecto

4.2 Contenido del Mandato de Proyecto

El Mandato de Proyecto puede tener distintos formatos, puede ser simplemente una orden, una nota de una página o un documento de diez páginas. El manual de PRINCE2 establece que el Mandato de Proyecto debe identificar al Ejecutivo y al Jefe de Proyecto, y, que el Mandato de Proyecto no es necesario que sea un documento.

Otros datos que pueden incluirse en un Mandato de Proyecto:

- El objetivo principal del proyecto.
- El Caso de Negocio (Business Case), el cual describe las razones para el proyecto

- El Alcance del Proyecto (Project Scope) en términos de alto nivel.
- Las expectativas de calidad del cliente.
- Información sobre el cliente, por ejemplo: las mejores prácticas para la documentación de requisitos.
- Información sobre los proyectos relacionados que pueden proporcionar importante información.

El proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) está listo para empezar una vez que el documento del Mandato de Proyecto está terminado.

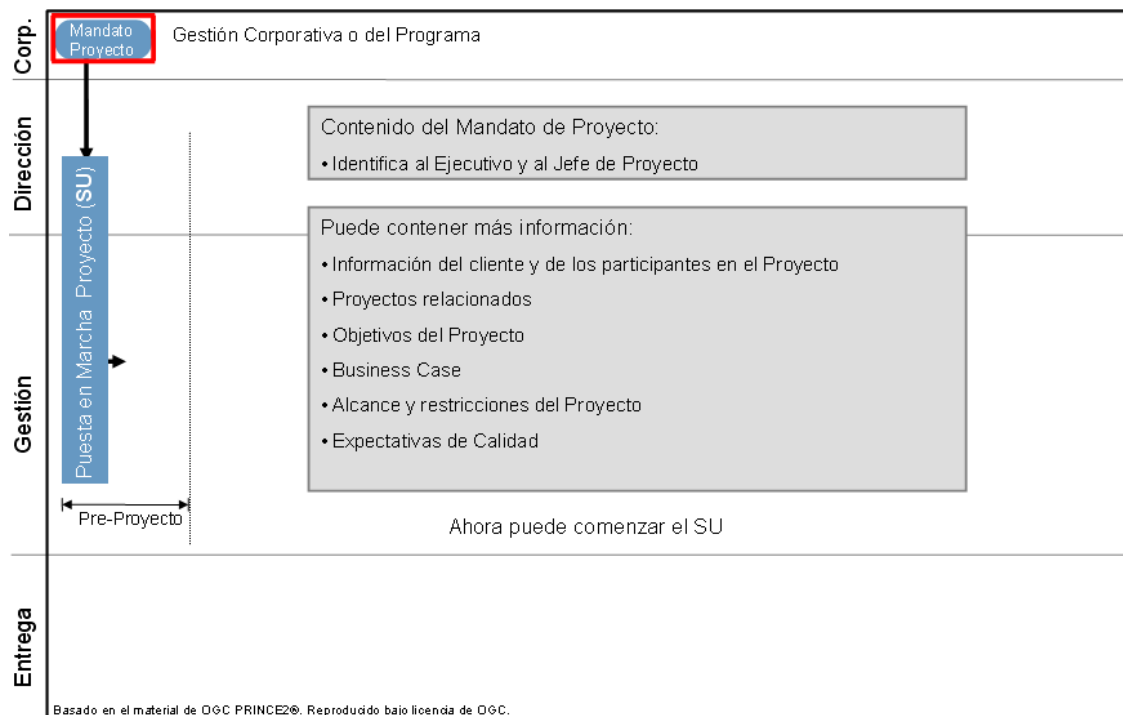


Fig. 4.2 Contenido del Mandato de Proyecto

4.3 SU: Puesta en Marcha de un Proyecto

4.3.1 Puesta en Marcha de un Proyecto: tres entregables principales

Este proceso tiene tres entregables principales:

1. El Expediente del Proyecto (Project Brief) que incluye un Caso de Negocio preliminar (Business Case outline).
2. El diseño y nombramiento del Equipo de Gestión del Proyecto (Project Management Team).
3. El Plan de la Fase de Inicio (Initiation Stage Plan).

El proceso de Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) puede ser breve. Su objetivo es proporcionar una estructura para que el proyecto empiece con buen pie y que esté compuesto de seis actividades:

1. Nombrar al Ejecutivo y al Jefe de Proyecto.
2. Recopilar lecciones anteriores (a partir de proyectos pasados).
3. Nombrar un Equipo de Gestión del Proyecto.
4. Crear un Business Case preliminar.
5. Seleccionar el Enfoque del Proyecto (Project Approach) y crear el Expediente del Proyecto.
6. Planificar la fase de inicio.

4.3.2 Actividades de comenzar un proyecto

Actividad 1: Nombrar al Ejecutivo y al Jefe de Proyecto

Esta actividad la realiza la Gestión Corporativa o del Programa. Se asegura de que los mejores candidatos sean seleccionados y que todas las partes estén de acuerdo con las

responsabilidades y las descripciones de los puestos de trabajo. El Ejecutivo y Jefe de Proyecto tomarán inmediatamente la responsabilidad del proyecto.

Actividad 2: Recopilar lecciones anteriores

El proyecto debe aprender de proyectos anteriores, de otras personas y de otras fuentes. Este es un punto muy importante en PRINCE2 y uno de sus siete principios. El Jefe de Proyecto reistrará lecciones o consejos en el Archivo Diario (Lessons Log) para su uso en el proyecto.

Actividad 3: Nombrar un equipo de gestión del proyecto

El Jefe de Proyecto se encargará de crear la descripción de los roles y de las responsabilidades, incluyendo el esfuerzo previsto para cada rol. El Ejecutivo designará a las personas.

Actividad 4: Business Case preliminar

El Ejecutivo crea un Business Case preliminar. El Business Case es un documento de muy alto nivel y más adelante se ampliará para convertirse en un Business Case completo.

Por el momento, esto le aporta valor al negocio, a los objetivos de la empresa, a la financiación y a la información de riesgo.

También, en esta actividad, el Jefe de Proyecto crea la **Descripción del Producto del Proyecto** (Project Product Description), para describir el resultado o salida (output) principal del proyecto.

Actividad 5: Seleccionar el Enfoque del Proyecto y crear el Expediente del Proyecto

El Jefe de Proyecto examina la mejor manera de abordar el proyecto utilizando todo el conocimiento disponible y también elabora el documento **Expediente del Proyecto**. Ya hablaremos de de esto más tarde.

Actividad 6: Planificación de la fase de inicio

El Jefe de Proyecto crea un plan para la **fase de inicio**, que será la primera fase del proyecto. Este plan será lo suficientemente detallado como para ser utilizado como un plan diario por parte del Jefe de Proyecto.

Se incluirá información como, objetivos, entregables, costes, tiempos, etc.

4.4 SU: Enfoque del Proyecto

El objetivo del **Enfoque del Proyecto** (Project Approach) es reunir los datos necesarios que permitan al Jefe de Proyecto determinar cosas tales como el calendario y los costes del proyecto, cómo el proyecto puede ser controlado y la forma de gestionar la calidad.

Esto será realizado por el Jefe de Proyecto con una gran **cantidad de asesoramiento** por parte de otras personas, tales como expertos en la materia, que pueden o no, ser asignados al proyecto y que tienen los conocimientos necesarios.

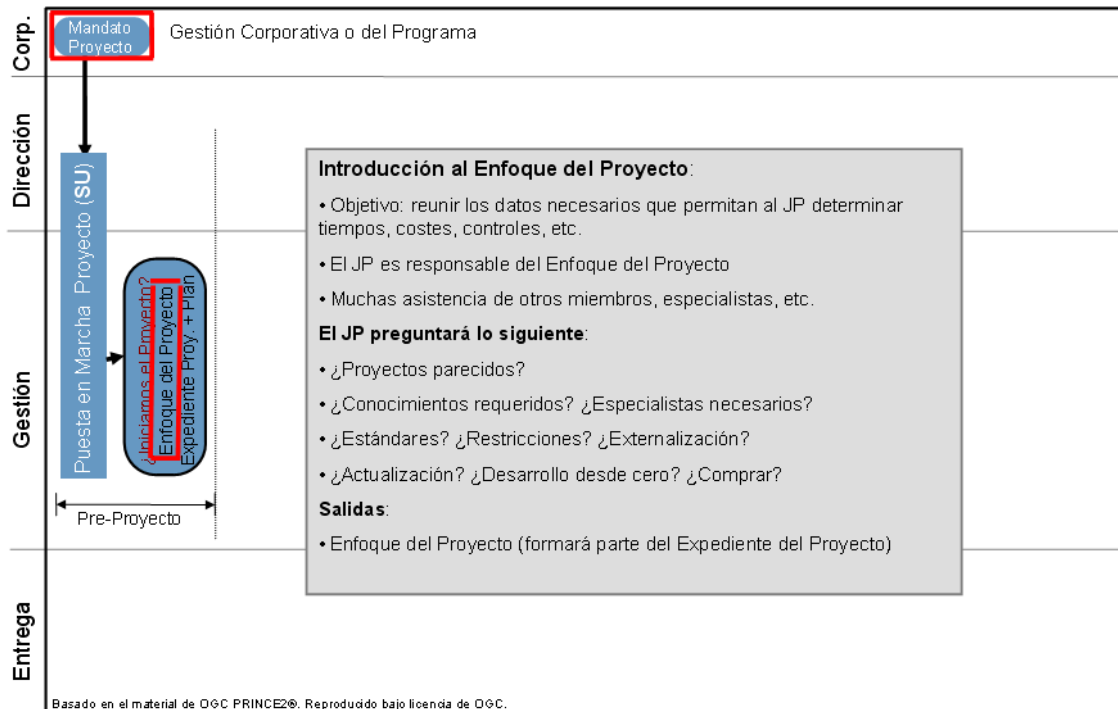


Fig. 4.3 Enfoque del Proyecto

Acciones del Enfoque del Proyecto:

- El Enfoque del Proyecto examinará la manera de abordar el proyecto consultando información existente con las siguientes preguntas:
 - ¿Existen proyectos similares para aprender de ellos?
 - ¿Qué otros conocimientos y habilidades se requieren para el proyecto?
 - ¿Qué normas se deben utilizar?
 - ¿Cuáles son las limitaciones?
 - ¿Qué capacitación se requiere?
 - ¿Se pueden desarrollar algunas partes del proyecto en la empresa o se pueden subcontratar?
 - ¿Hay que empezar a desarrollar desde cero o hay que actualizar un producto ya existente?
 - ¿Cómo se va a hacer el mantenimiento en el futuro?, etc.
- El Jefe de Proyecto decide sobre el mejor enfoque para el proyecto basándose en todos los conocimientos disponibles.
- La salida (output) del Enfoque del Proyecto se convertirá en parte del **Expediente del Proyecto**.

4.5 SU: Elaborar el Expediente del Proyecto

El documento Expediente del Proyecto (Project Brief) se utiliza para proporcionar la información necesaria para la Junta de Proyecto para que sea utilizado para decidir si el proyecto pasará a la siguiente fase, que es la **fase de inicio** (Initiation Stage). El Jefe de Proyecto genera el Expediente del Proyecto usando la información ya recopilada durante el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU).

La información contenida en el documento de Mandato de Proyecto nos proporciona la principal orientación y dirección para realizar el resumen del proyecto.

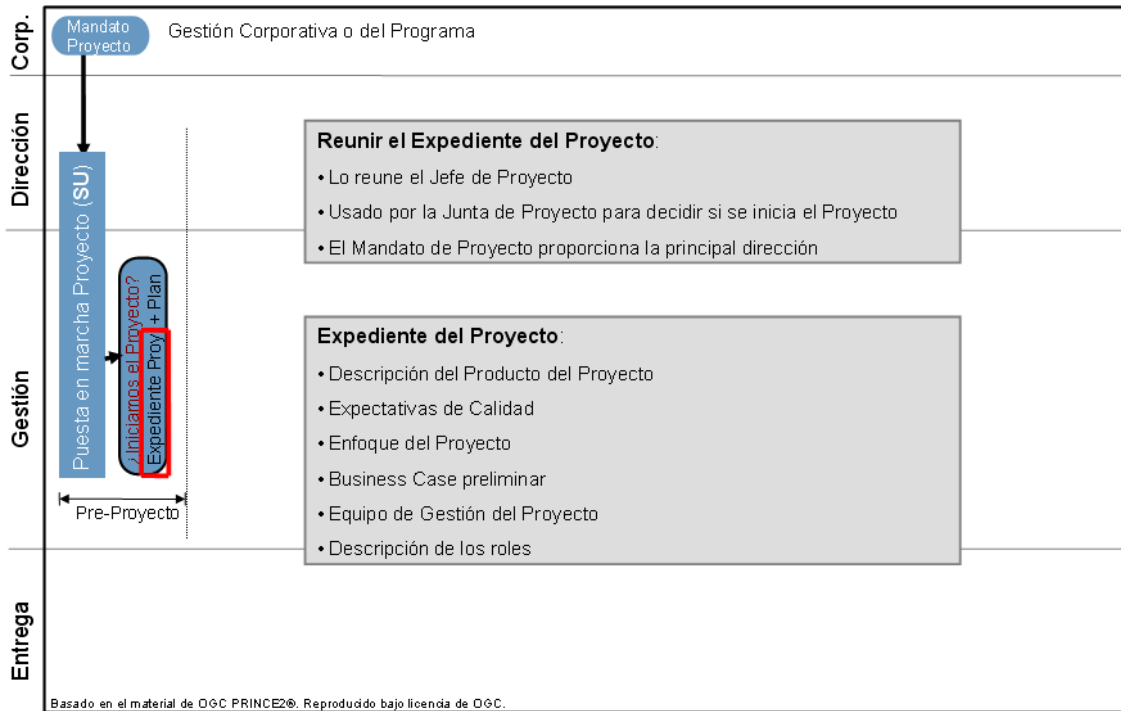


Fig. 4.4 Expediente del Proyecto

Contenidos del Expediente del Proyecto

El Expediente del Proyecto contiene la siguiente información:

1. **Definición del Proyecto**, que incluye:
 - los antecedentes, objetivos del proyecto, el alcance del proyecto, las tolerancias, los riesgos, los resultados deseados, los usuarios que tienen intereses en el proyecto.
 - los objetivos del proyecto (que es el resultado deseado) y el alcance del proyecto se toman del documento de Mandato de Proyecto y se actualiza.
2. Una descripción detallada del Producto del Proyecto (Project Product) que incluye las expectativas de calidad.
3. Un Business Case preliminar que incluye un resumen de los riesgos conocidos.
4. El Enfoque del Proyecto.
5. Visión general de la estructura del equipo y la descripción de los roles.

Como se puede ver, la Junta de Proyecto ya tendrá una cantidad bastante considerable de información sobre el proyecto cuando reciban una copia del Expediente del Proyecto.

4.6 SU: Planificar la Fase de Inicio

4.6.1 Planificar las tareas de la Fase de Inicio

Planificar la Fase de Inicio es la última actividad del proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU). Ha llegado la hora de hacerse una pregunta: ¿Cuál cree usted que es la principal diferencia entre los procesos Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) e Iniciar un Proyecto (IP)?

El proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) es la primera comprobación para ver si hay una razón de negocio para realizar el proyecto, mientras que la Fase de Inicio planificará el proyecto.

PRINCE2 recomienda realizar las siguientes tareas en esta actividad Planificar la Fase de Inicio:

1. Definir informes y mecanismos de control para la Fase de Inicio.
2. Crear el **Plan de Fase** (Stage Plan) e incluir la información relativa al tiempo y los costes.
3. Revisar los riesgos en el Archivo Diario (Daily Log) para evaluar su impacto en la Fase de Inicio.

El **Plan de Fase** es creado por el Jefe de Proyecto, es revisado por el Usuario Principal y es aprobado por el Ejecutivo.

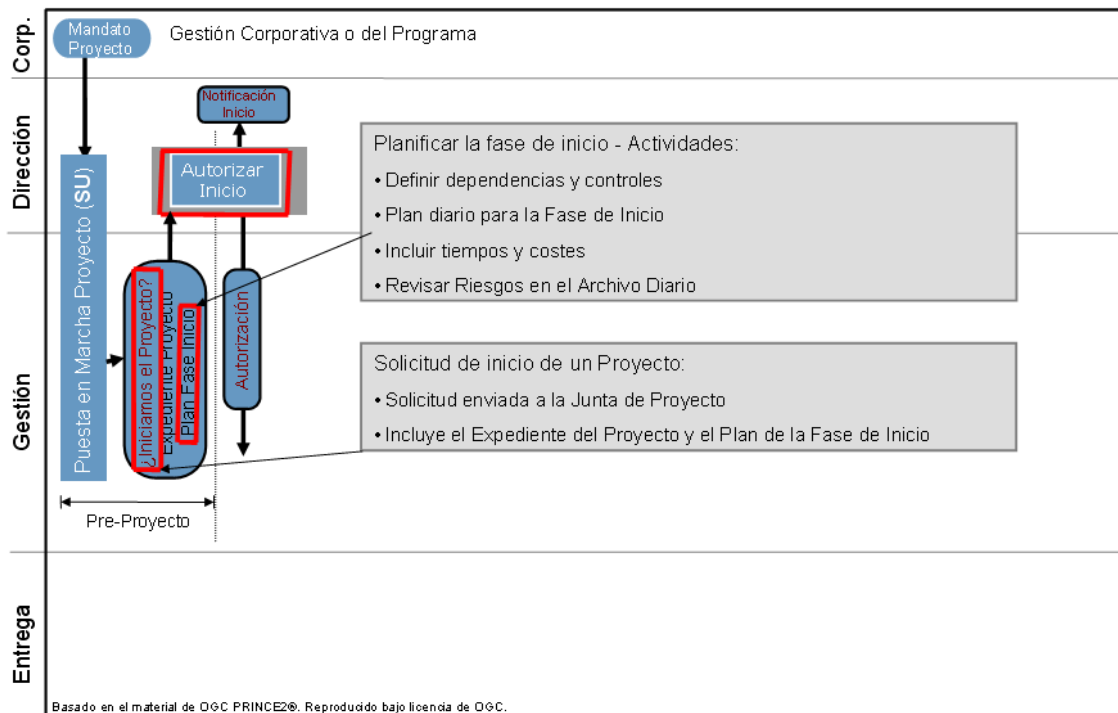


Fig. 4.5 Actividades de la Fase de Inicio

Una vez que el Expediente del Proyecto y el Plan de la Fase de Inicio están listos, el Jefe de Proyecto preguntará a la Junta de Proyecto si se puede continuar con la Fase de Inicio. El nombre que PRINCE2 le da a esta acción es **"solicitud de inicio de un proyecto"**.

En el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) se realizan una gran cantidad de actividades, pero si la orden para comenzar el proyecto procede de un programa entonces la mayoría de la información del Expediente del Proyecto habrá sido proporcionada ya por el programa. Así que la única actividad que habría que hacer en este proceso sería la de crear el Plan de la Fase de Inicio.

Como se puede ver en el diagrama (Figura 4.5 Actividades de la fase de inicio), todos los documentos y la solicitud para proceder se envían a la actividad de la Junta de Proyecto que se denomina **"autorizar inicio"**.

4.6.3 DP: Autorizar inicio

La actividad autorizar inicio es la primera actividad de la Junta de Proyecto y es la primera decisión (también llamado punto de control) que tienen que tomar.

La Junta de Proyecto revisará el **Expediente del Proyecto** y el **Plan de Fase de Inicio**, se comprobará si hay un Business Case y si vale la pena hacer el proyecto para la organización. Así que se buscará la siguiente información:

- Los objetivos del proyecto y el alcance del proyecto.
- La Descripción del Producto del Proyecto (esto es importante para el Usuario Principal).
- Business Case preliminar.
- Visión general de los riesgos conocidos.
- El Enfoque del Proyecto.
- Visión general de la estructura del equipo y la descripción de los roles.
- Plan de la Fase de Inicio (entregables, costes, riesgos)

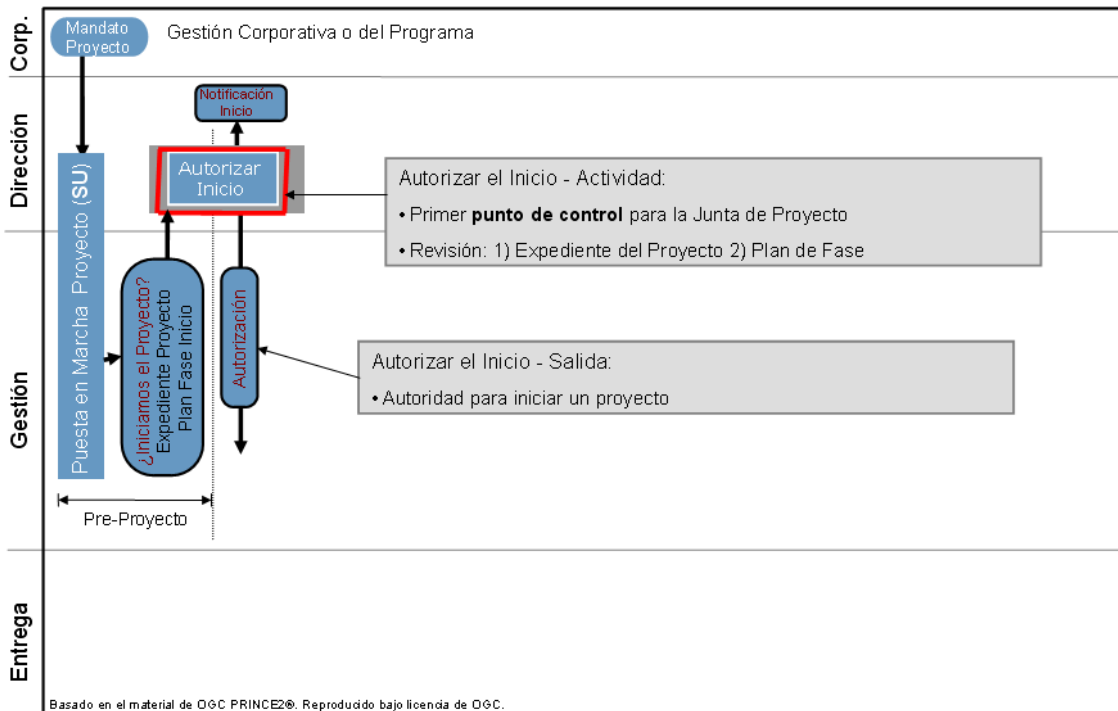


Fig. 4.6 Autorizar inicio

Si todo está correcto y la Junta de Proyecto desea continuar, entonces se emitirá una autorización, llamada "autoridad para iniciar un proyecto", para que el proyecto pueda continuar a la fase de inicio.

4.7 IP: Iniciar una Fase

4.7.1 Introducción al proceso Iniciar un Proyecto

En los títulos de este apartado se han utilizado los términos "Iniciar una Fase" e "Iniciar un Proyecto". Puede parecer un poco confuso, así que permítame explicarlo:

- Iniciar un Proyecto sólo se refiere al proceso Iniciar un Proyecto (IP).
- Iniciar una Fase es más grande y se refiere a todo el trabajo que tiene que ser realizado en el proceso de Iniciar un Proyecto (IP) y al comienzo del proceso Gestión de los Límites de Fase (SB).

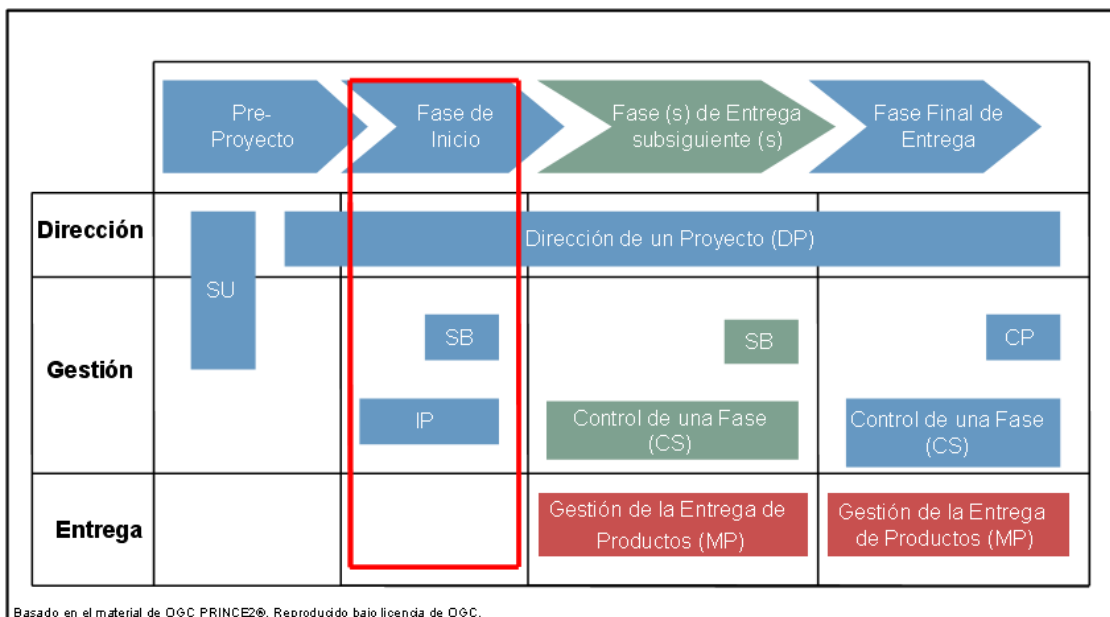


Fig. 4.7 Fase de Inicio

Como se puede ver en el diagrama (Figura 4.6), el proceso Iniciar un Proyecto (IP) es iniciado por la Junta de Proyecto. Este proceso en general es corto, especialmente si se compara con el resto de los procesos del proyecto. Pero es quizás la fase más importante, ya que describe qué tiene que ser hecho por el proyecto y por lo tanto no debe hacerse con prisas.

El propósito del proceso IP es entender el trabajo que hay que hacer para poder entregar los productos requeridos y poder crear el Plan de Proyecto. Así que hay una serie de buenas preguntas sobre el proyecto, estas son las más comunes:

- ¿Cuáles son las **razones** para hacer el proyecto, los **beneficios** y los **riesgos**?
- El **alcance**: ¿Qué se va a hacer y qué no?
- ¿Cuándo se pueden entregar los productos?
- ¿Cómo garantizar que la calidad se logrará?
- ¿Cómo serán identificados y seguidos los riesgos, los problemas y los cambios?
- ¿Cómo se adaptará PRINCE2 para adecuarse al proyecto?, etc.

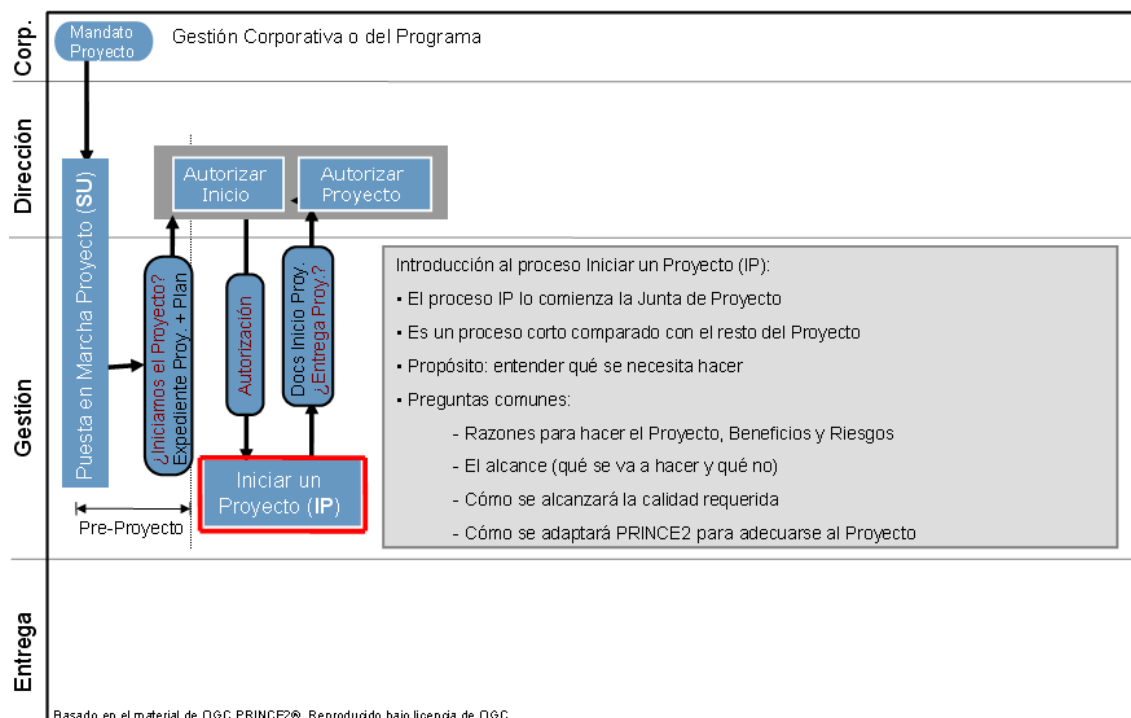


Fig. 4.8 Iniciar un Proyecto

4.7.2 Proceso Iniciar un Proyecto - 8 Actividades

¿Qué ocho actividades cree usted que habrá aquí?

Una buena forma de recordar es: en primer lugar la creación de los cuatro documentos estratégicos, el Control del Proyecto (Project Control), Plan de Proyecto (Project Plan), el Business Case y, por último, reunir la Documentación de Inicio del Proyecto: PID (Project Initiation Documentation).

Vamos a enumerar las actividades comentando sobre cada una de ellas.

1. Preparar la Estrategia de Gestión del Riesgo
 - esto va a definir la forma de gestionar el riesgo durante el proyecto.
2. Preparar la Estrategia de Gestión de la Configuración
 - esto va a definir la forma de gestionar los productos producidos durante el proyecto.
3. Preparar la Estrategia de Gestión de la Calidad
 - esto va a definir la forma de garantizar la calidad durante el proyecto.
4. Preparar la Estrategia de Gestión de la Comunicación
 - esto va a definir cómo y cuándo el proyecto será comunicado a los interesados.
5. Configurar el Control del Proyecto
 - esto va a definir cómo la Junta de Proyecto puede controlar el proyecto y cómo el Jefe de Proyecto puede controlar el trabajo realizado por los equipos, etc.

6. Crear el Plan de Proyecto
 - el cual cubre los costes, plazos, riesgos, plan de calidad, entregables, etc...
7. Refinar el Business Case
 - lo cual significa completar el documento Business Case.
8. Reunir la Documentación de Inicio del Proyecto (PID).
 - que significa, recoger y reunir los documentos y la información de los documentos creados hasta la fecha en los procesos SU e IP.

Lo último de todo que tiene que hacer un Jefe de Proyecto en el proceso IP es enviar una solicitud a la Junta de Proyecto, se trata de una solicitud para la **entrega del proyecto**.

4.8 IP: Documentación del Inicio del Proyecto (PID)

4.8.1 Documentación de Inicio del Proyecto

La documentación del inicio del proyecto se convierte en un conocimiento común de todos los puntos relacionados con el proyecto. Proporciona una base sólida para el proyecto, hace que todas las partes tengan claro lo que el proyecto se propone alcanzar y sus responsabilidades.

Así, se establece el qué, por qué, quién, cómo, cuándo y cuánto va a costar el proyecto. La documentación proporciona la información necesaria para que la Junta de Proyecto decida continuar con el proyecto. Si el proyecto continúa, entonces la Documentación de Inicio del Proyecto será la línea base (baseline) o la versión, en el sentido de que será marcada con una fecha (marca temporal), y así podrá ser utilizada en el futuro, para comprobar el desempeño del proyecto respecto a las previsiones originales.

La última tarea, realizada por el Jefe de Proyecto en la fase de inicio, es solicitar la entrega de proyecto. Esta solicitud será enviada a la Junta de Proyecto.

4.8.2 Contenido de la Documentación de Inicio del Proyecto

La Documentación de Inicio del Proyecto es una colección que contiene la mayoría de los documentos presentados hasta la fecha, tanto en el proceso SU como en el IP.

- En primer lugar tenemos el Enfoque del Proyecto y la definición del proyecto que contiene una gran cantidad de información sobre el proyecto y se extrae del Expediente del Proyecto.
- La Estructura del equipo de gestión del proyecto que incluye la descripción de los roles.
- El Business Case que incluye la información del tiempo y coste del plan de proyecto.
- Los cuatro documentos Estratégicos de Gestión de la Calidad, de la Configuración, del Riesgo y de la Comunicación.
- El Plan de Proyecto que contiene información a escala de tiempo, costes, necesidades de recursos, los productos que serán creados, los riesgos, las tolerancias, los controles, la calidad, etc.
- El documento de Control del Proyecto, que describe cómo el proyecto será monitorizado y controlado, tolerancias entre los diferentes niveles de gestión, el número de fases, ..
- Y por último, ¿cómo fue adaptado PRINCE2 para adecuarse al proyecto?

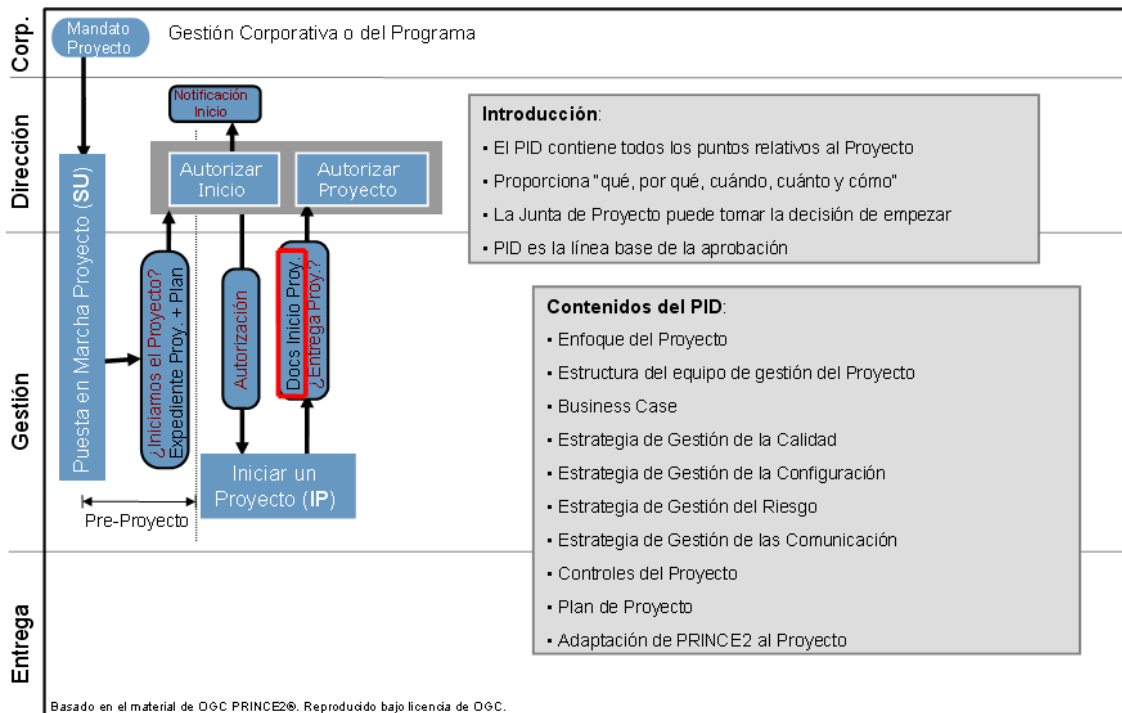


Fig. 4.9 Contenido del PID

4.9 SB: Gestión de los Límites de Fase después de la Fase de Inicio

Aquí empieza el proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB), este proceso ocurre normalmente después de cada proceso Controlar una Fase (CS) o después de cada fase.

Los objetivos para el proceso Gestión de los Límites de Fase (SB) son:

- Asegurar a la Junta de Proyecto que todos los productos son producidos y aprobados en la fase.
- Si se trata de un proyecto grande, se puede crear un Informe de Lecciones (Lessons Report) a partir del Archivo sobre las Lecciones (Lessons Log). Esto es opcional.
- Crear el Informe al Final de Fase (End Stage Report), para mostrar lo que se ha completado en la fase actual en comparación con el Plan de Fase (Stage Plan).
- Crear el Plan de Fase Siguiete (Next Stage Plan).

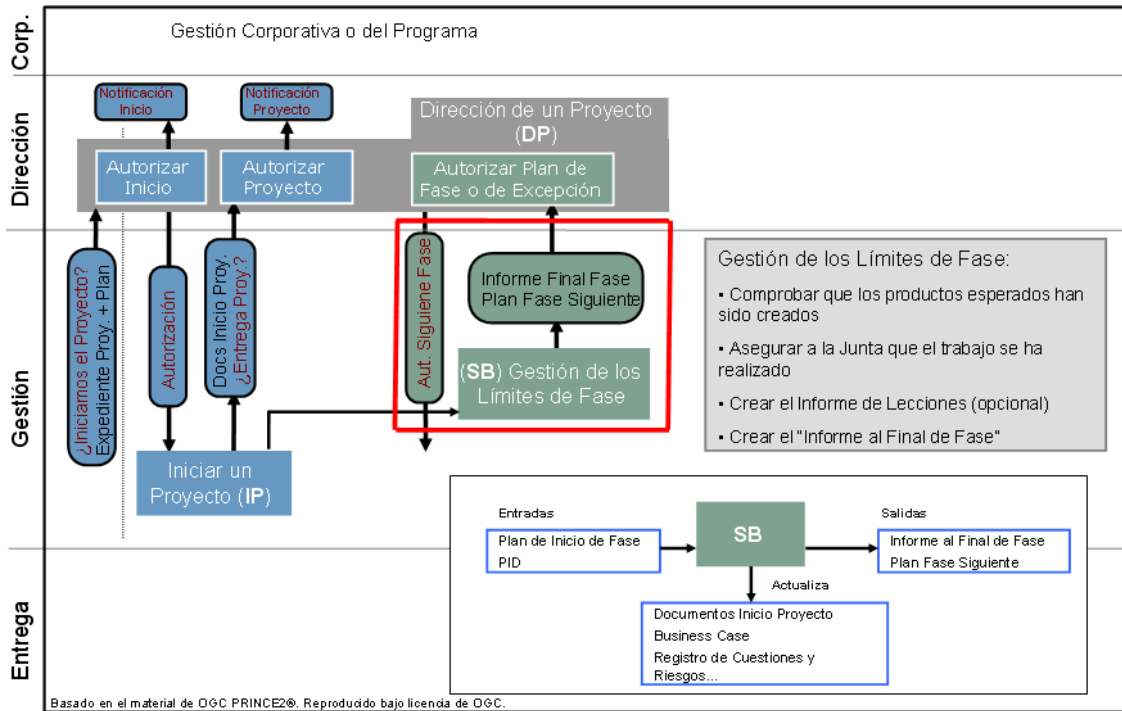


Fig. 4.10 El proceso de Gestión de los Límites de Fase después de IP

Entradas:

Las principales entradas (inputs) son:

- la Documentación de Inicio del Proyecto para compararlo con el Plan de Inicio de Fase.
- el Plan de Inicio de Fase.
- y por supuesto todos los archivos de registro (Calidad, Cuestiones, Riesgos).

Salidas:

Las salidas (outputs) de límites de las fases son:

- El Informe al Final de Fase (un informe sobre la fase acaba de terminar, la Fase de Inicio).
- El Plan de Fase Siguiente.

4.10 DP: Autorizar el Proyecto

Autorizar el proyecto es el segundo punto de control y la segunda actividad de la Junta de Proyecto. El final del inicio de fase es el desencadenante para la actividad "autorizar el proyecto". La Junta de Proyecto confirma los objetivos del proyecto y el alcance es claramente definido y entendido. Pueden decidir detener el proyecto, pedir más información o dar autorización para que el proyecto continúe.

La actividad "autorizar el proyecto" tiene las siguientes entradas y salidas:

Entradas:

- Documentación de Inicio de proyecto.
- Solicitud de la entrega de proyecto.

Salidas:

Como se puede ver en el diagrama, hay una autorización, una aprobación y una notificación

- Autorización: autorizar el proyecto para que el proyecto puede comenzar.
- Aprobación: aprobar la Documentación de Inicio del Proyecto (PID).
- Notificación: se notifica a la Gestión Corporativa o del Programa que el proyecto ha comenzado.

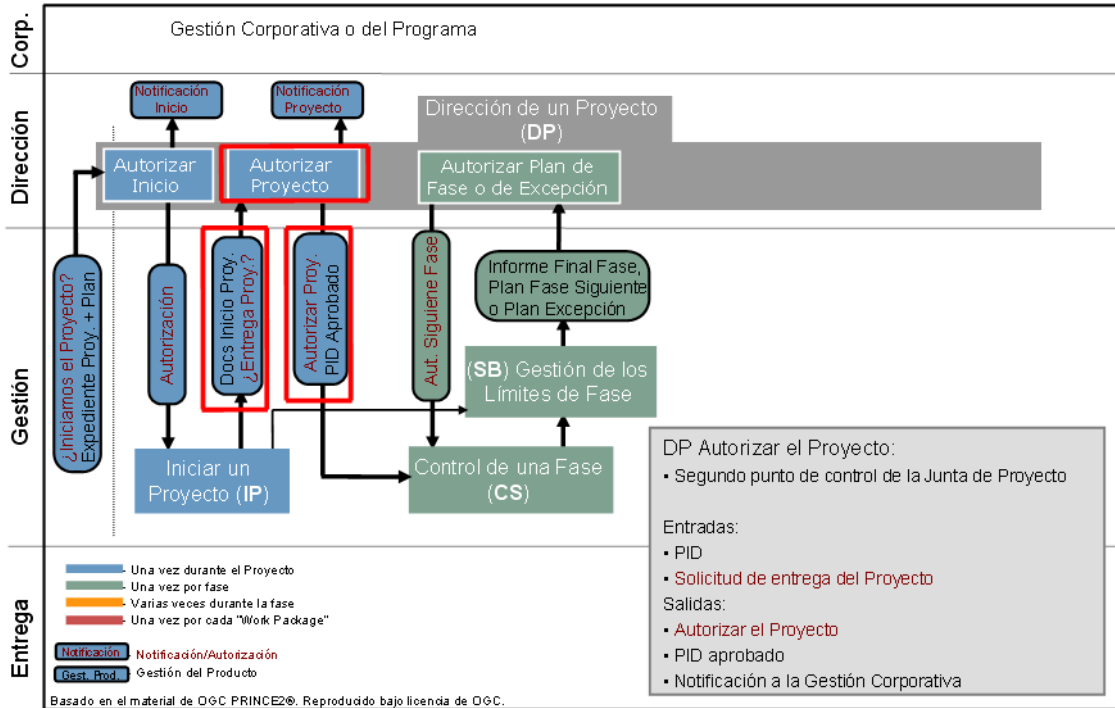


Fig. 4.11 DP: Autorizar el Proyecto

4.11 CS: Control de una Fase

El proceso de Control de una Fase (CS) es donde el Jefe de Proyecto hace la mayor parte de su trabajo diario. Como se mencionó anteriormente, todos los objetos en color verde suceden una sola vez en una fase y un proyecto puede tener muchas fases. También se puede ver que la mayoría de la actividad, en el proceso Control de una Fase (CS), ocurre en el nivel de gestión.

El desencadenante para el proceso Control de una Fase (CS) proviene siempre de la actividad "Autorizar una Fase o Plan de Excepción", actividad perteneciente a la Junta de Proyecto.

Cada proceso Control de una Fase (CS) termina por provocar el proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB) esperado para la última fase, el cual la mayoría del tiempo es seguido directamente por el proceso Cierre de un Proyecto (CP).

A continuación, se describirán las relaciones entre Control de una Fase (CS) y la Gestión de la Entrega de Productos (MP) y la actividad de "Autorizar Plan de Fase o de Excepción".

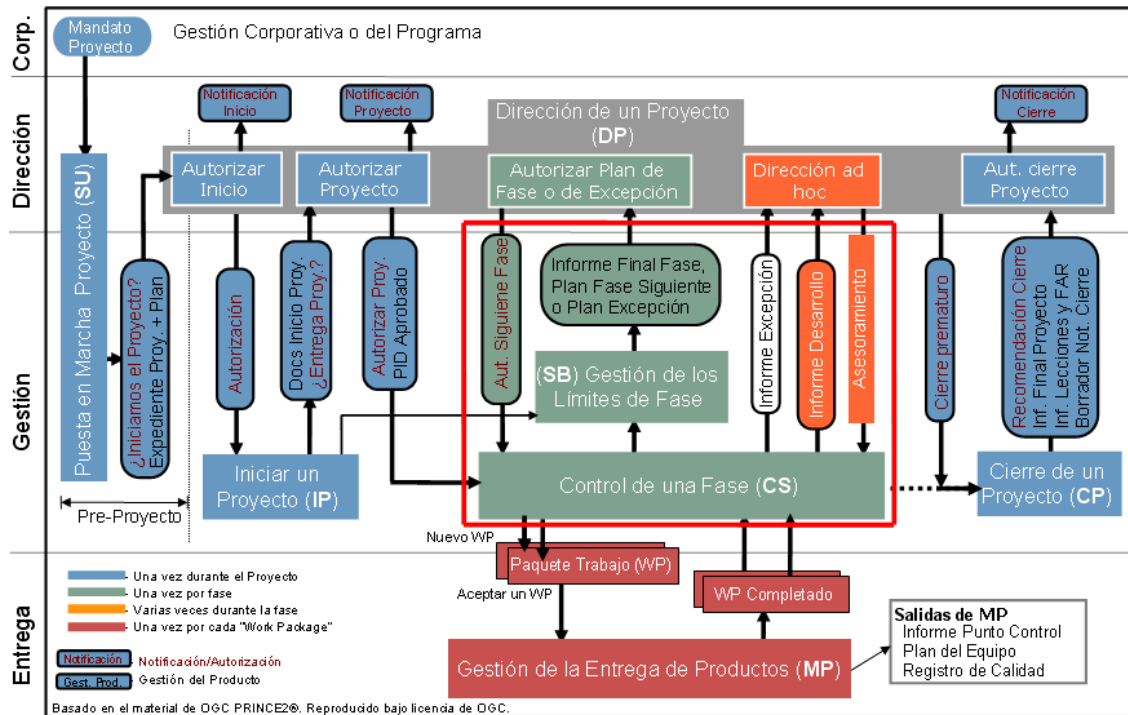


Fig. 4.12 Control de una Fase

4.12 CS: Control de una Fase / Gestión de la Entrega de Productos

4.12.1 Asignar Trabajo a los Equipos utilizando los Paquetes de Trabajo

El Jefe de Proyecto asigna los Paquetes de Trabajo (WP) a los Jefes de Equipo. Un Paquete de Trabajo contiene información sobre uno o más productos a desarrollar, que incluye información como la descripción de los productos, la planificación de datos, restricciones, etc, y esto se convierte en el acuerdo entre el Jefe de Proyecto y el Jefe de Equipo.

La actividad "Autorizar un Paquete de Trabajo" puede suceder muchas veces durante un solo proceso Control de una Fase (CS). Otras tareas para el Jefe de Proyecto, durante el proceso Control de una Fase (CS), son la de gestión de la calidad, gestión del cambio, monitorización de riesgos, tomar medidas correctivas, informes y comunicación.

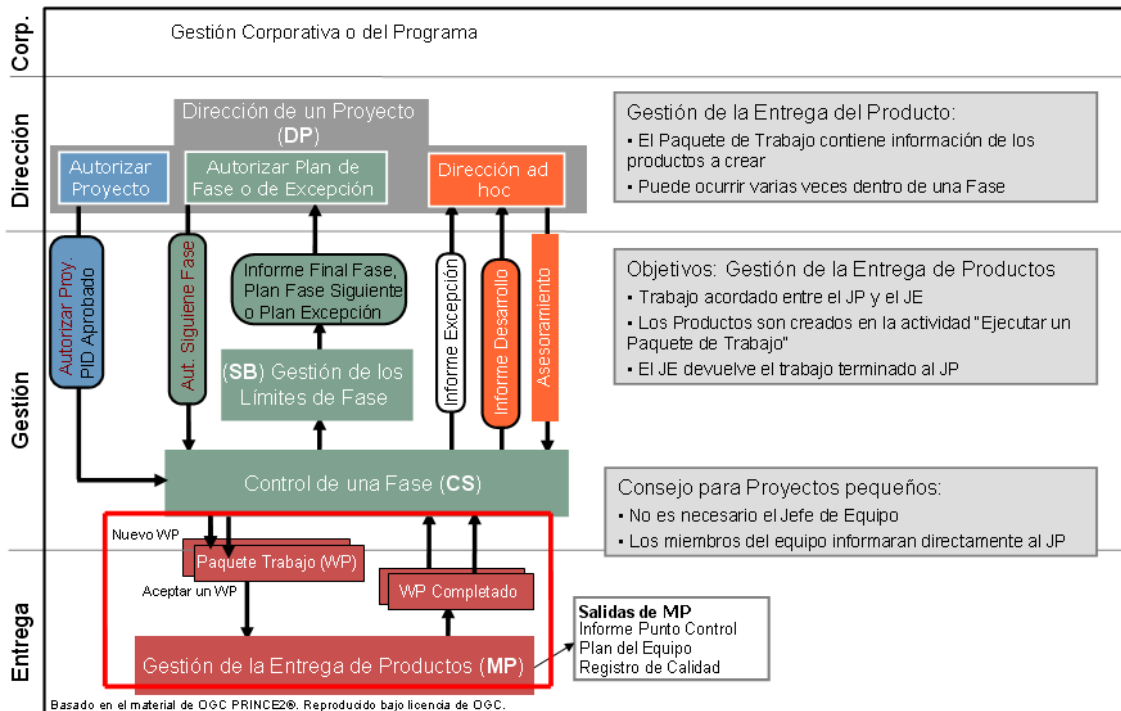


Fig. 4.13 Gestión de la Entrega de Productos

4.12.2 Objetivos de Gestión de la Entrega de Productos

Los objetivos de Gestión de la Entrega de Productos (MP) son los siguientes:

- Acordar los detalles del trabajo que hay que realizar entre el Jefe de Proyecto y Jefe de Equipo y asegurarse de que el Jefe del Equipo entiende lo que se debe entregar.
- Hacer el Trabajo: es decir, el Jefe de Equipo gestiona el desarrollo de los productos y toma las medidas necesarias para garantizar la calidad de cada producto.
- Proporcionar información periódica al Jefe de Proyecto utilizando los Informes del Punto de Control (Checkpoint Reports).
- Devolver el trabajo realizado al Jefe de Proyecto y obtener la aprobación para cada uno de los productos después de que el trabajo está hecho y la calidad comprobada.

Consejo: Para los pequeños proyectos, los miembros del equipo (los que hacen el trabajo), trabajarán directamente para el Jefe de Proyecto, por lo que no habrá necesidad de un Jefe de Equipo y este proceso será menos formal.

4.13 MP: Gestión de la Entrega de Productos: Salidas

El proceso de gestión de la entrega del producto puede tener cuatro salidas que son: El Plan del Equipo (Team Plan), el Informe de Punto de Control (Checkpoint Report), el Registro de Calidad (Quality Register) y el Paquete de Trabajo (Work Package) Completo.

- **Plan del Equipo:** Este plan es elaborado por el Jefe de Equipo en la actividad "aceptar un paquete de trabajo" y se utiliza para planificar el trabajo que se llevará a cabo por los miembros del equipo.
- **Informes de Punto de Control:** Estos son los informes que salen de las reuniones regulares del equipo, dirigidas por el Jefe de Equipo, y entregados al Jefe de Proyecto.
- **Registro de Calidad:** El Registro de Calidad se actualiza a medida de cada producto es probado, después de haber sido desarrollado, por los probadores. El Registro de Calidad también es utilizado por el Jefe de Proyecto para comprobar el progreso.
- **Paquete de Trabajo Completo:** Este es el nombre dado al grupo de productos completos que son devueltos al Jefe de Proyecto.

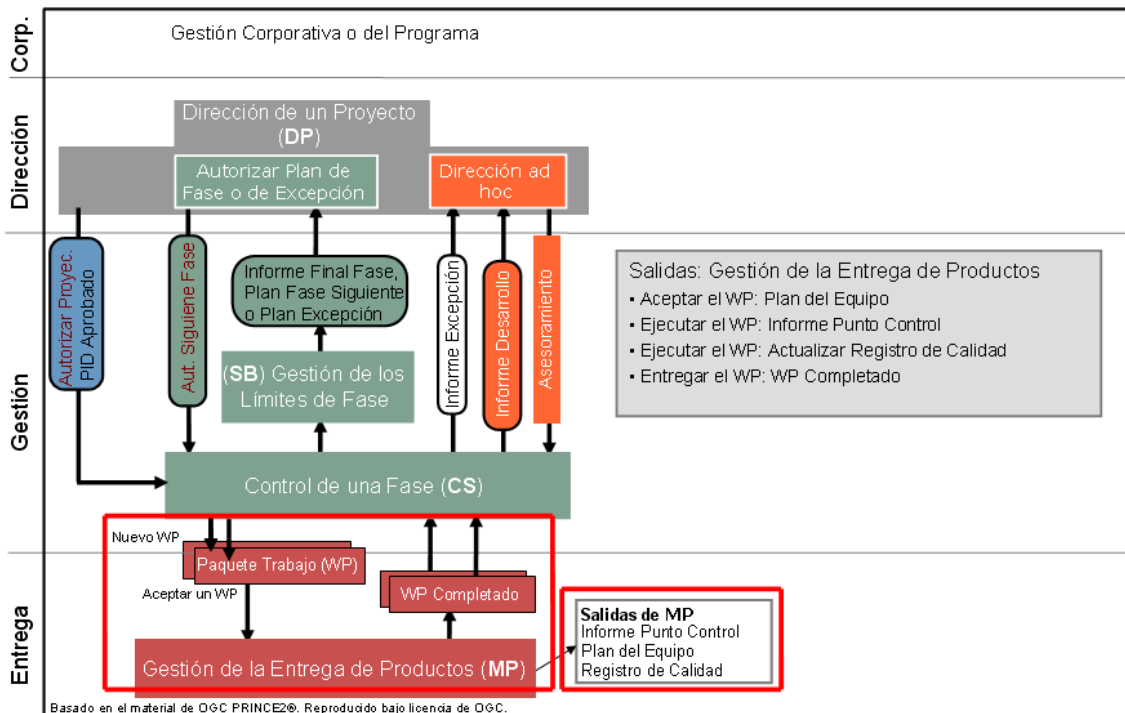


Fig. 4.14 Salidas de la Gestión de la Entrega de Productos

4.14 CS: Control de una Fase – Proporcionar dirección ad hoc

El proceso Control de una Fase (CS) tiene dos salidas principales que son entradas para la actividad de la Junta de Proyecto llamada "proporcionar dirección ad hoc" (dirección a medida). Estas dos salidas son el Informe de Desarrollo (Highlight Report) y el Informe de Excepción (Exception Report). También hay una entrada que viene de la actividad "proporcionar dirección ad hoc", que es Asesoramiento (Guidance and Advice). Vamos a explicarlos a continuación.

El Informe de Desarrollo

- Se trata de un informe periódico sobre los progresos en la fase. Es creado por el Jefe de Proyecto y enviado a la Junta de Proyecto de forma periódica, por ejemplo: cada dos semanas.
- En el informe se refleja un resumen de la fase contra el plan de la fase y también información sobre las tolerancias, los problemas potenciales, los productos acabados, los próximos paquetes de trabajo, las acciones correctivas, etc.

El Informe de Excepción

- Este informe sólo se crea si la fase actual no va a terminar de acuerdo con el plan de la fase y dentro de las tolerancias, por lo que el Jefe de Proyecto debe avisar a la Junta de Proyecto.
- El Informe de Excepción ofrece una visión general de por qué es probable que la fase se salga de la tolerancia y, a continuación incluye diferentes opciones para poner el proyecto de nuevo en marcha y evalúa el impacto en el caso de negocio, ya que este problema será muy probable que aumente el coste del proyecto.
- El Jefe de Proyecto recomienda una de las opciones en el Informe de Excepción para la Junta de Proyecto.

Nota: Si la Junta de Proyecto está de acuerdo con el Informe de Excepción (si están de acuerdo con las opciones recomendadas o con algunas de las otras opciones) solicitarán un **Plan de Excepción**, que sustituirá al actual Plan de Fase y por lo tanto permitirá que el Jefe de Proyecto complete la fase actual.

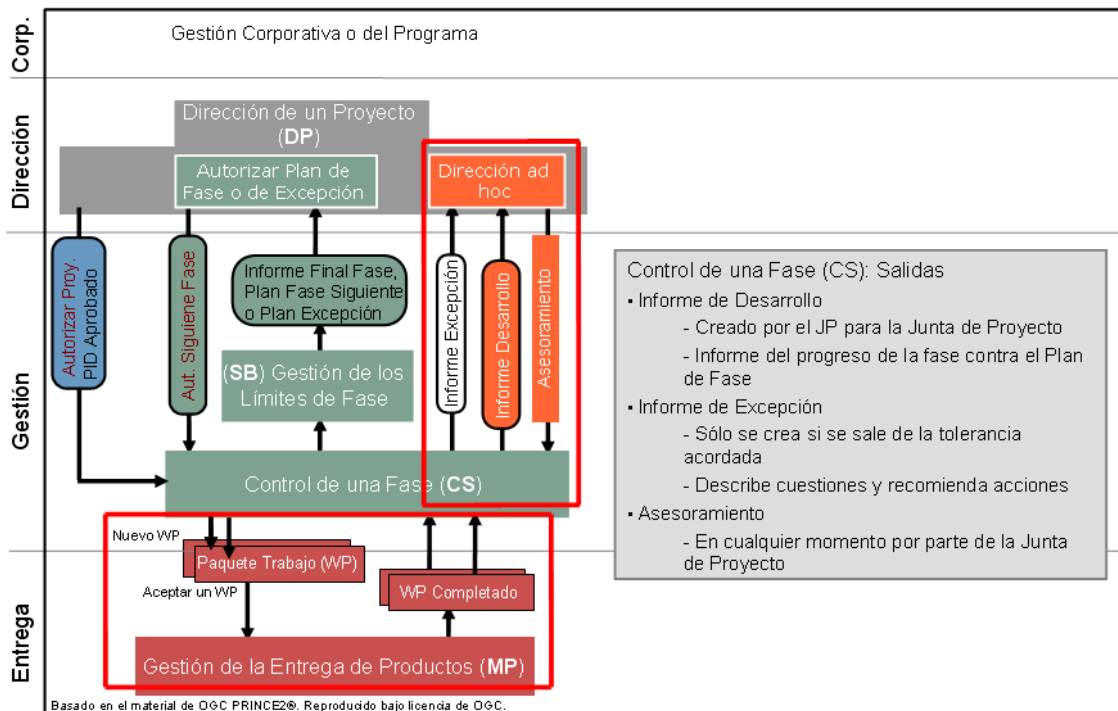


Fig. 4.15 Salidas de Control de una Fase

Asesoramiento

- La Junta de Proyecto puede proporcionar asesoramiento en cualquier momento durante el proyecto.
- Esto también puede ser una respuesta a alguna cuestión que pueda ser planteada por el Jefe de Proyecto en el Informe de Desarrollo.

4.15 CS: Actividades diarias del Jefe de Proyecto

Antes de pasar al proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB), echemos un vistazo a las diferentes actividades, que realiza el Jefe de Proyecto, en el proceso Controlar de una Fase (CS).

Hay ocho actividades en Control de una Fase (CS) y se dividen en tres partes, las cuales, también describen qué es lo que hace el Jefe de Proyecto:

1. Ocuparse de los Paquetes de Trabajo (Work Package).
2. Realizar el Seguimiento y los Informes (Monitoring and Reporting).
3. Ocuparse de las Cuestiones y de los Riesgos (Issues and Risks).

- Las actividades del Paquete de Trabajo son:

- **Autorizar un Paquete de Trabajo:** significa asignar y acordar el trabajo con el Jefe de Equipo, así, el Jefe de Equipo sabrá lo que tiene que hacer, podrá crear su plan de equipo, etc.

- **Revisar el estado del Paquete de Trabajo:** comprobar el progreso del Paquete de Trabajo, esto se realiza leyendo los Informes de Progreso y el Registro de Calidad.

- **Recibir Paquetes de Trabajo completos:** consiste en recibir los productos terminados por parte del Jefe de Equipo y confirmar que ha sido revisada su calidad y guardados tal y como se describe en el documento de gestión de la configuración.

- Las actividades de seguimiento y presentación de informes son:

- **Revisar el estado de la fase:** comparar continuamente el estado de la fase con el plan de fase, así se puede ver si la fase sigue en línea y si hay algo que pueda afectarlo.

- **Informe de Desarrollo:** crear informes periódicos para la Junta de Proyecto para hacerles saber lo bien que va la fase de acuerdo con el plan.

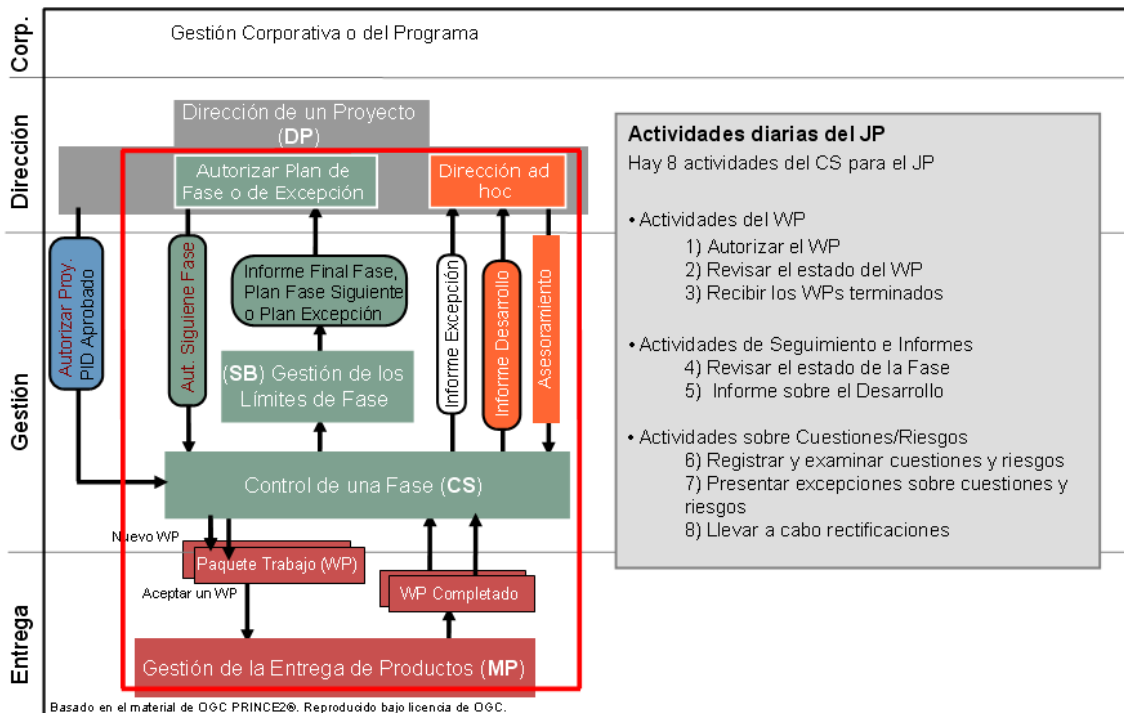


Fig. 4.16 CS: Actividades diarias del Jefe de Proyecto

- Las actividades de los cuestionamientos y riesgos son:
 - **Registrar y examinar cuestionamientos y riesgos:** Cualquier persona puede plantear una cuestión y el Jefe de Proyecto debe juntarlos y revisarlos. Revisarlos también incluye clasificarlos y evaluar el impacto de cada cuestión.
 - **Presentar excepciones sobre cuestionamientos y riesgos:** Si hay problemas que informar o si se espera que la fase se salga de las tolerancias, entonces se crea un Informe de Excepción y se envía a la Junta de Proyecto.
 - **Llevar a cabo rectificaciones:** Normalmente se suelen adoptar rectificaciones o medidas correctivas cuando hay que realizar trabajos extra para resolver una cuestión y que la fase pueda permanecer dentro de la tolerancia.

Como se puede ver que ya se han cubierto cuatro de estas actividades en las diapositivas anteriores. Un comentario final, estas actividades pueden ser realizadas varias veces por el Jefe de Proyecto y no hay un orden establecido.

4.16 SB: Gestión de los Límites de Fase

4.16.1 Gestión de los Límites de Fase y Objetivos

El proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB) proporciona la información a la Junta de Proyecto sobre el estado actual del proyecto al final de **cada fase**. Este proceso ocurre después de que todo el trabajo, en el actual **plan de fase**, se haya completado y antes de que la próxima fase pueda comenzar.

Los Objetivos de los Límites de Fase

Los objetivos de este proceso son:

- Confirmar a la Junta de Proyecto qué productos han sido producidos en la fase actual y documentarlos en el plan de fase y también actualizar el **Plan de Proyecto** para mostrar lo que se ha hecho hasta ahora y prever la planificación para la siguiente fase.
 - Como puede ver, el Plan de Proyecto es un documento vivo (mantenido diariamente).
- Proporcionar a la Junta de Proyecto información, de manera que puedan:
 - Evaluar la viabilidad del proyecto: la comprobación de que todavía vale la pena hacerlo.
 - Aprobar la fase de conclusión: que es la aprobación de la etapa (que se acaba de hacer).

- Y autorizar el inicio de la siguiente fase.

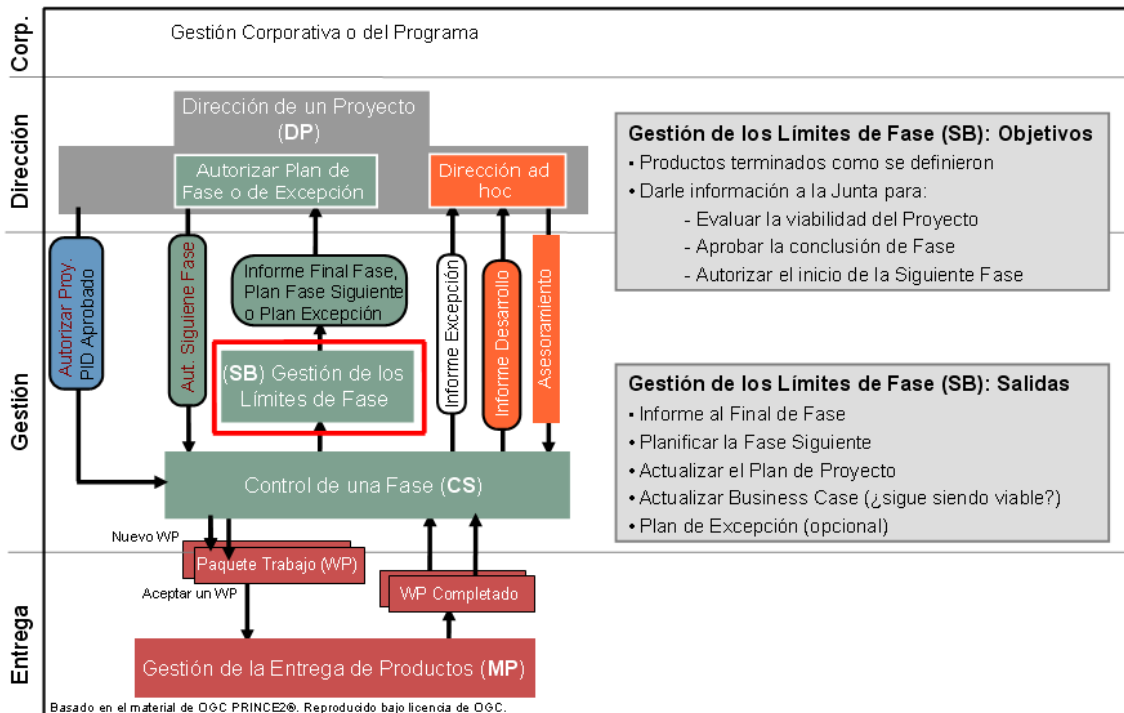


Fig. 4.17 Objetivos y salidas de la Gestión de los Límites de Fase

También es necesario registrar cualquier información o las lecciones, que puedan ayudar en las fases posteriores del proyecto o de otros proyectos, y actualizar aquellos documentos a los que llamamos documentos dinámicos como el Business Case, Registro de Riesgos, Registro de Cuestiones y el Plan del Proyecto.

Si se espera que la fase se salga de la tolerancia, entonces se crea un **Plan de Excepción**, y se le entrega a la Junta de Proyecto.

4.16.2 Salidas de la Gestión de los Límites de Fase (SB)

Las principales salidas de la Gestión de los Límites de Fase son el **Informe al Final de Fase** (End Stage Report), el **Plan de la Fase Siguiente** (Next Stage Plan), y la actualización del **Plan de Proyecto** (Project Plan) y el **Business Case**. Y como ya sabemos, el **Plan de Excepción** (Exception Plan), que podrá ser creado en lugar del Plan de la Fase Siguiente.

- El **Informe al Final de Fase** nos proporciona un informe detallado, sobre los resultados de la fase actual, comparando el rendimiento de la fase, con el plan de fase original utilizado al comienzo de la fase.
- El **Plan de la Fase Siguiente** es un plan detallado, del día a día, para la siguiente fase y debe ser aprobado por la Junta de Proyecto.
- El plan de fase para la fase siguiente, se crea cerca del final de la fase actual, de modo que esto significa que el proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB) comienza antes del final del proceso Control de una Fase (CS).
- El **Plan de Proyecto** se ha actualizado para incorporar el progreso actual de la fase actual, también debería incluir la planificación de previsión para la siguiente fase y debe actualizar los datos de tiempo y costes.
- El **Business Case**: El final de cada etapa, es un buen momento para actualizar el Business Case y comprobar si el proyecto sigue siendo viable, y vale la pena hacerlo. La Junta de Proyecto, también está interesada en saber que los beneficios del proyecto, todavía se pueden realizar dentro de los parámetros acordados de tiempo, coste, calidad, riesgos y alcance.
- El **Plan de Excepción**: este plan sólo se crea cuando la fase actual, va más allá de su

nivel de tolerancia (por ejemplo: tardar un 15% más de lo previsto) y el Jefe de Proyecto debe, por lo tanto, obtener la autorización para completar la fase actual.

4.17 DP: Autorizar Plan de Fase o de Excepción

4.17.1 Autorizar Plan de Fase o de Excepción

Autorizar Plan de Fase o de Excepción, es otro punto de control importante para la Junta de Proyecto. La Junta, revisará los datos proporcionados por el Jefe de Proyecto y decidirá si el proyecto debe continuar a la siguiente fase.

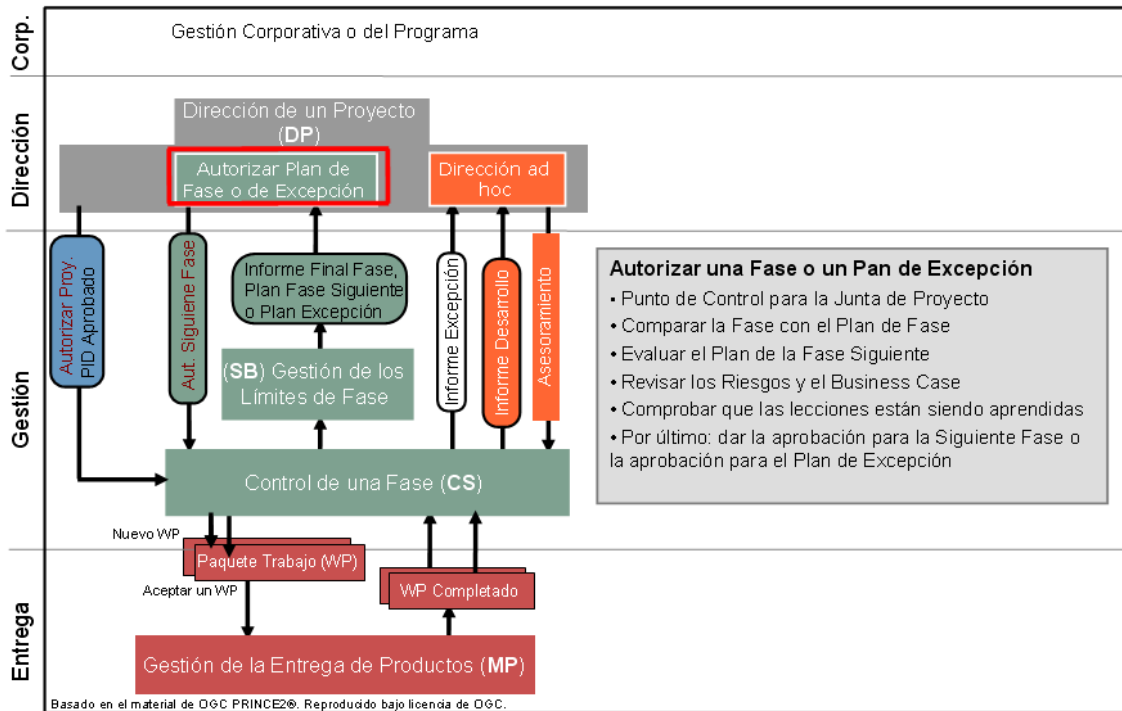


Fig. 4.18 Autorizar Plan de Fase o de Excepción

La Junta de Proyecto, hará lo siguiente:

- Comparar los resultados actuales, de la fase actual, contra el plan de fase.
- Controlar la realización del proyecto hasta la fecha. Se puede utilizar para esta tarea, como referencia, el Plan de Proyecto.
- Evaluar el Plan de la Fase Siguiente.
- Comprobar el resumen de riesgos.
- Revisar el Business Case, se comprobará si el Business Case sigue siendo válido.
- Asegúrese de que las lecciones están siendo aprendidas y que se utilizarán en las fases futuras
- Y, por último, puede optar por dar su aprobación para el próximo Plan de Fase, esta es la autorización para la siguiente fase, para iniciar o aprobar el Plan de Excepción.

Sugerencia para los proyectos pequeños:

Para los proyectos pequeños, este proceso puede ser mucho menos formal. Por ejemplo: El Jefe de Proyecto puede organizar una reunión con el Ejecutivo y las actividades mencionadas se llevarán a cabo durante la reunión.

4.17.2 Planes de Excepción – Actividad: Autorizar Plan Fase o de Excepción

Si el plan presentado a la Junta de Proyecto es un **Plan de Excepción** y no un Plan de la Fase Siguiente, entonces la Junta de Proyecto realizará las tareas normales en la actividad "autorizar plan de fase o de excepción", pero **el plan** que se aprobará será el **Plan de Excepción**, si desean que para la fase actual sea completado. El Jefe de Proyecto se puede volver atrás y completar la fase actual.

4.17.3 Último proceso Control de una Fase

Normalmente, el proyecto continuaría a la siguiente fase y este ciclo continuaría hasta que

todas las fases hubieran sido completadas y los productos necesarios hubieran sido creados. Así que suponemos, que hemos hecho una serie de fases y el proyecto pasará del proceso de Control de una Fase (CS) hacia el proceso Cierre de un Proyecto (CP), el proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB) no suele utilizarse al final de la última fase (un Plan de Excepción debe ser creado).

4.18 CP: Cierre de un Proyecto: Introducción y Objetivos

4.18.1 Cierre de un Proyecto y Cierre Prematuro

Normalmente, un proyecto se cierra después de que todos los productos han sido creados y entregados. El proceso Cierre de un Proyecto (CP), se convierte en parte de la última fase, y el Jefe de Proyecto tomará las medidas necesarias, para preparar el cierre del proyecto, pero solamente la Junta de Proyecto puede cerrar un proyecto.

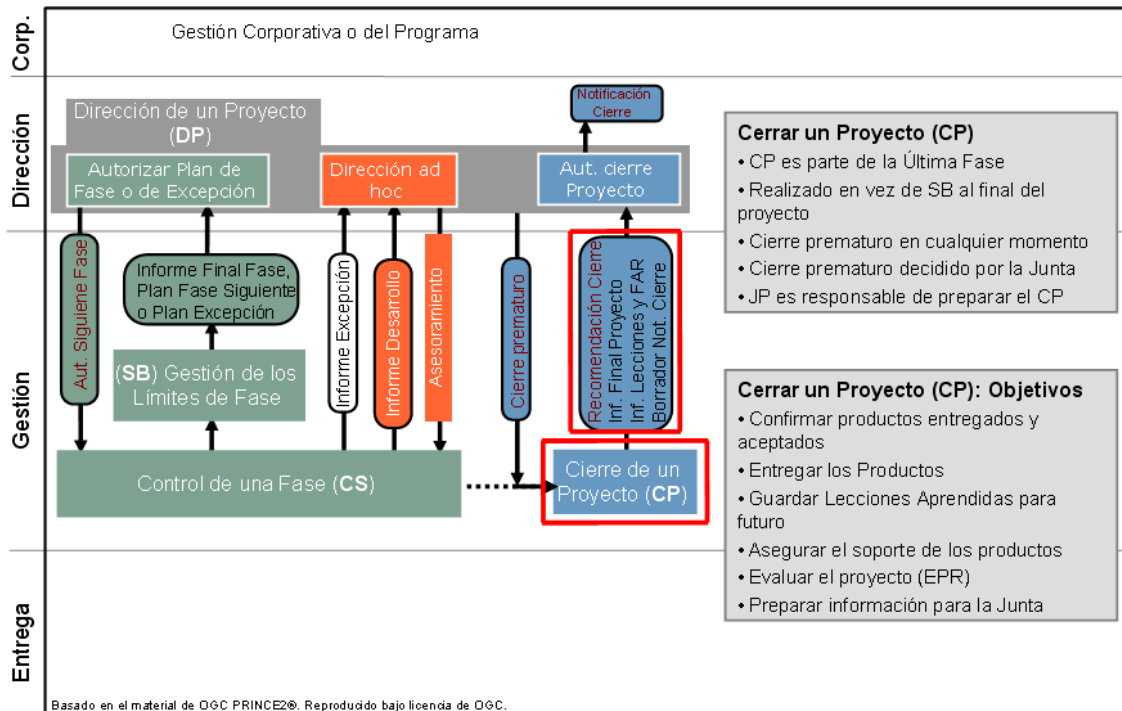


Fig. 4.19 Cierre de un Proyecto

También es importante señalar, que la Junta de Proyecto puede decidir cerrar el proyecto antes de que hayamos llegado al final del mismo, se conoce como **Cierre Prematuro** del proyecto. Esto puede ocurrir en cualquier momento durante el proyecto, por ejemplo: la Junta de Proyecto podría darse cuenta que el aspecto comercial ya no es válido, como el precio de mercado de dicho producto, se ha reducido en un 30%, o que ha habido un cambio en la legislación vigente, lo que reduciría el tiempo de vida futura del producto.

Un final de proyecto claro, es necesario para evitar el desperdicio de recursos y no permitir que el proyecto se eternice. También proporciona la oportunidad a la Junta de Proyecto para revisar el proyecto contra de la Plan de Proyecto inicial (Initial Project Plan).

4.18.2 Objetivos del Cierre de un Proyecto

El Jefe de Proyecto lleva a cabo la labor de cierre del proyecto y los objetivos son:

- Verificar que todos los productos requeridos han sido entregados y aceptados.
- Guardar todas las lecciones aprendidas en el Informe sobre las Lecciones (Lessons Report), ya que esta información puede ser muy valiosa para futuros proyectos.
- Asegurar que los productos tendrán un soporte adecuado después del cierre del proyecto.
- Entrega de los productos a los clientes como se describe en el documento de Estrategia de Gestión de la Configuración.
- Evaluar el proyecto, mediante la comparación de los objetivos del proyecto con los logros alcanzados, y crear el Informe al Final de Proyecto (End Project Report).

- Evaluar los beneficios conseguidos y planificar una revisión de los beneficios que se conseguirán después de completar el proyecto.

4.19 CP: Salidas del Cierre de un Proyecto

4.19.1 Salidas del Cierre de un Proyecto

El diagrama del Cierre de un Proyecto, muestra que el Jefe de Proyecto proporciona algunos documentos a la Junta de Proyecto, y otros **documentos** para el grupo de Apoyo al Proyecto (Project Support), que prestará soporte a los productos una vez que el proyecto haya sido terminado.

Los documentos entregados a la Junta de Proyecto son:

- El **Informe al Final del Proyecto** (End Project Report: EPR), es escrito por el Jefe de Proyecto y compara el proyecto con la Documentación de Inicio del Proyecto (Project Initiation Documentation: PID).
- El **Informe sobre las Lecciones** (Lessons Report: LR), aquí se registran lecciones o experiencias útiles, que se aprendieron durante el proyecto, y que podrían aplicarse a futuros proyectos.
- Otros documentos entregados a la Junta de Proyecto son: Plan de Proyecto (Project Plan: PP), que ha sido mantenido hasta la fecha durante el proyecto, Plan de Revisión de Beneficios (Benefits Review Plan: BRP) y el borrador del documento Notificación de Cierre de Proyecto (Project Closure Notification).

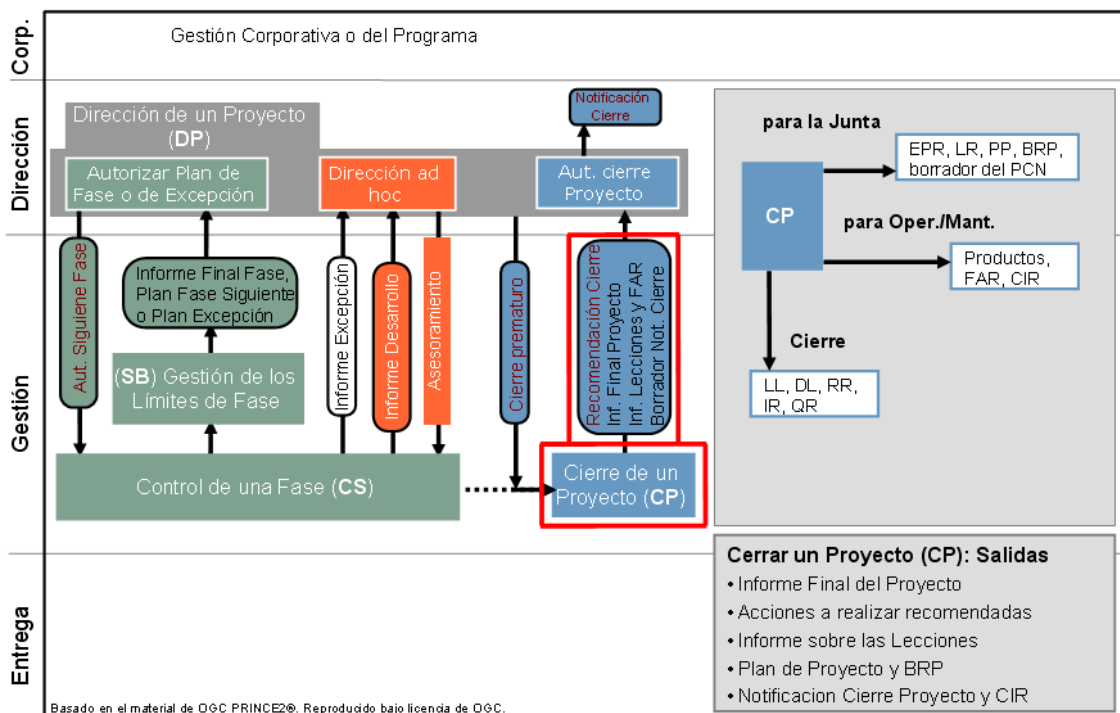


Figura 4.20 Salidas del Cierre de un Proyecto

El Jefe de Proyecto proporciona al grupo de Apoyo al Proyecto lo siguiente:

- Las **Acciones a Realizar Recomendadas** (Follow-on Actions Recommendations: FAR), este es un documento, que incluye información sobre las cuestiones pendientes, que se han tomado de los Registros de **Riesgos y Cuestiones** y requiere la realización de acciones después de que el proyecto haya finalizado.
- El Jefe de Proyecto también proporcionará información sobre el producto, incluyendo las **Fichas de Elementos de Configuración** (Configuration Item Records: CIR) para cada producto, al grupo de Apoyo al Proyecto.

4.19.2 Últimas Acciones del Jefe de Proyecto en el Cierre de un Proyecto

El Jefe de Proyecto primero debe cerrar los tres archivos de Registro (Cuestiones, Riesgos y Calidad) y el Archivo Diario.

El Jefe de Proyecto también creará el borrador de un documento de notificación de cierre de proyecto para la Junta de Proyecto, este será el documento de notificación que se enviará más tarde a los interesados, por la Junta de Proyecto, una vez que hayan decidido cerrar el proyecto.

La última cosa que el Jefe de Proyecto hará es la **Recomendación de Cierre de Proyecto** a la Junta de Proyecto, esto sólo puede hacerse una vez que todas las demás actividades del cierre del proyecto se han realizado.

4.20 DP: Autorizar el Cierre de un Proyecto

4.20.1 Actividades de la Junta de Proyecto en "Autorizar Cierre de un Proyecto"

Cerrar un proyecto correctamente es responsabilidad de la Junta de Proyecto, mientras que el Jefe de Proyecto, preparará y proporcionará a la Junta de Proyecto la mayoría de la información requerida.

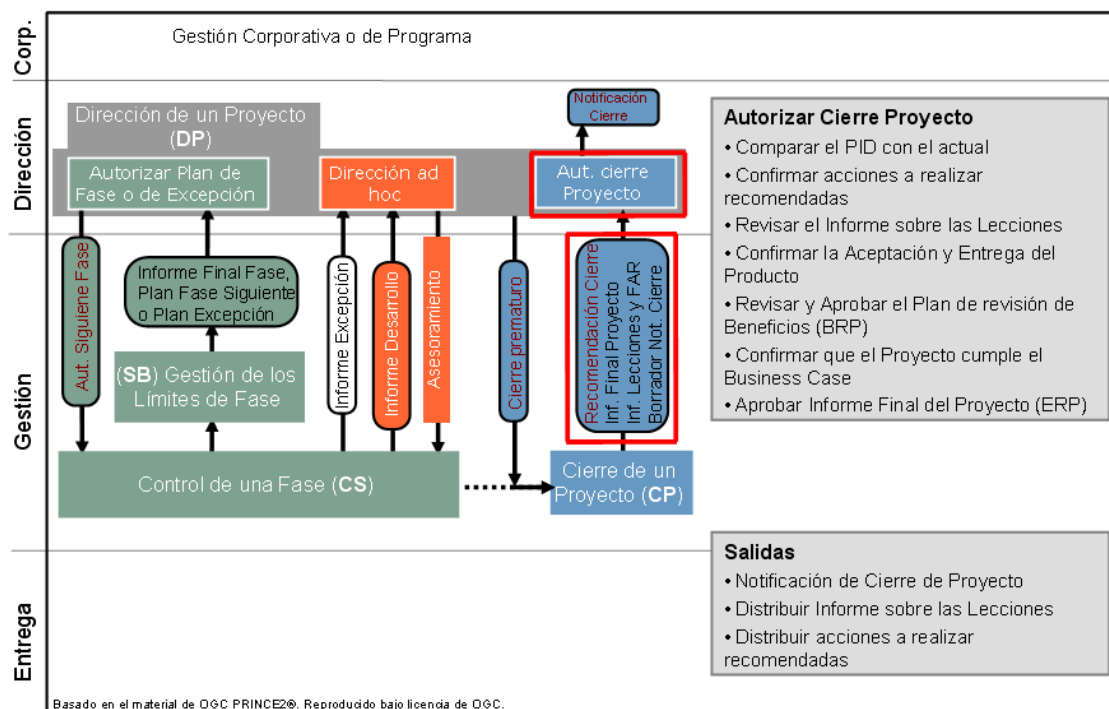


Fig. 4.21 Autorizar el Cierre de un Proyecto

PRINCE2 recomienda las siguientes acciones a la Junta de Proyecto:

1. Revisar el Informe de fin de proyecto, y compararlo con el plan original.
2. Confirmar quién debe recibir el documento **FAR**, por ejemplo: el personal responsable del mantenimiento.
3. Examinar el Informe sobre las Lecciones para que éstas puedan beneficiar a proyectos futuros.
4. Confirmar que los productos han sido entregados, confirmar la aceptación del usuario y confirmar el mantenimiento para cada producto.
5. Revisar y aprobar el **BRP**, para comprobar que los beneficios continuarán después de que el proyecto se cierre.
6. Confirmar que el proyecto ha cumplido el Business Case, mediante la comparación del Business Case actual con el original, comparando los beneficios, costes, riesgos, rentabilidad (Return On Investment: ROI), etc.

4.20.2 Salidas de la Actividad "Autorizar Cierre del Proyecto"

Existen tres salidas para la actividad "autorizar el cierre del proyecto":

1. Distribuir el Informe sobre las Lecciones a las personas apropiadas, para que esté disponible para futuros proyectos: por ejemplo: mandárselo a la Oficina de Proyectos (Project Office).
2. Distribuir el documento FAR a las personas que van a mantener los productos después del proyecto.
3. Y lo último de todo, es que la Junta de Proyecto distribuirá la notificación del cierre del proyecto, que dará a conocer a todos los interesados que el proyecto terminará en una fecha determinada. Esta notificación es la misma notificación de cierre de proyecto que fue redactada por el Jefe de Proyecto.

Eso es todo, el Proyecto está cerrado.

5. Resumen

5.1. Resumen del curso

Acabamos de completar el curso del Modelo de Procesos de PRINCE2. El objetivo era mostrar lo siguiente:

- Proporcionar una visión general de alto nivel del "Modelo de Procesos de PRINCE2": un resumen de cómo funciona un proyecto de PRINCE2.
- Utilizar colores para mostrar qué actividades se realizan sólo una vez en el proyecto, sólo una vez en cada fase, muchas veces en cada fase, etc.
- Mostrar cómo se inicia un proyecto y cuáles son los siguientes pasos en el proyecto.
- Mostrar cuándo y qué documentos necesitan ser creados y por quién.
- Mostrar cómo el proyecto va desde su puesta en marcha hasta el inicio, a través de las fases.
- Mostrar la relación entre los procesos (por ejemplo: las salidas (outputs) de un proceso son las entradas (inputs) de otro).
- Mostrar las actividades típicas del Jefe de Proyecto, esta parte fue cubierta principalmente en el proceso Control de una Fase (CS).
- Mostrar cómo el proceso de Gestión de la Entrega de Productos (MP) interactúa con el Control de una Fase (CS).
- Mostrar cómo la Junta de Proyecto interactúa y controla el proyecto.
- Y por último, mostrar cómo se cierra un proyecto.

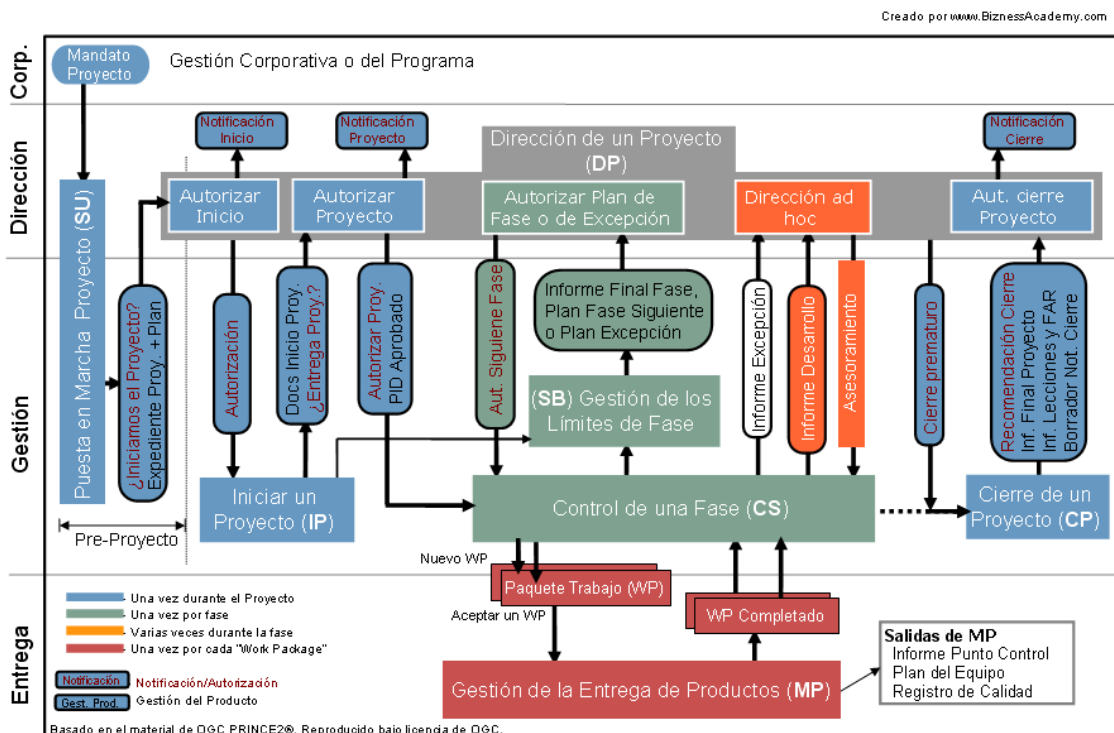


Fig. 5.1 El diagrama del Modelo de Procesos de PRINCE2

Le sugiero que lea este libro un par de veces o escuche la versión "podcast". Si usted desea poner a prueba sus conocimientos, a continuación lea algunas de las preguntas en la próxima sección "Aprender a través de Preguntas".

Las preguntas también están disponibles en formato "podcast". También puede practicar y ponerse a prueba rellenando las hojas de ejercicios del Modelo de Procesos.

6. Aprender a través de Preguntas.

6.1 Introducción

Bienvenidos a la sección del curso, en la que aprenderá el Modelo de Procesos de PRINCE2 a través de preguntas. En esta sección podrá encontrar preguntas y respuestas sobre el Modelo de Procesos PRINCE2.

Es una buena manera de comprobar sus conocimientos sobre el Modelo de Procesos de PRINCE2, de hecho, si usted tiene una buena comprensión del Modelo de Procesos PRINCE2, puede fácilmente seguir el curso de 2 días para la formación Foundation en lugar de la formación de 3 días, que debe ser aproximadamente un 30% más cara. Visite nuestro sitio web con una lista de academias donde usted puede contratar el curso Foundation de 2 días.

Le ofrecemos este curso, el "Modelo de Procesos PRINCE2", en una serie de formatos que se pueden obtener en el sitio web: <http://www.mgmtplaza.com>. Los formatos disponibles son:

- El podcast (en inglés).
- Aprender a través de preguntas, formato podcast (en inglés).

Si usted tiene alguna duda o pregunta puede ponerse en contacto conmigo en frank@businessacademy.com.

6.2 Acerca de aprender a través de preguntas

Utilizamos la técnica de "aprender a través de preguntas" en nuestra formación, como la mejor manera de comprobar sus conocimientos, prepararse para un examen de PRINCE2 y aprender al mismo tiempo.

En el formato "podcast" de aprender a través de preguntas, escuchará una pregunta, le permitirá hacer una pausa para pensar en la respuesta y, a continuación, puede escuchar la respuesta y compararla con la suya. Dependiendo de la pregunta, a veces también se le proporciona información adicional para explicar la respuesta, esto le asegura seguir aprendiendo.

La mayoría de las personas que están familiarizadas con la formación a través de "podcast" o que quieren practicar las preguntas para prepararse el examen, encontraran en aprender a través de preguntas una buena manera de hacerlo.

Sugerencia: Le aconsejamos que tenga una copia a color del diagrama del Modelo de Procesos, al escuchar o leer estas preguntas por primera vez, porque muchas de las respuestas se pueden ver en el diagrama del Modelo de Procesos.

Espero que disfruten del método aprender a través de preguntas.

7. Aprender a través de Preguntas

P01: ¿Cuántos niveles tiene la Organización del Proyecto PRINCE2 y cuántos niveles tiene el Equipo de Gestión del Proyecto PRINCE2?

R01: La Organización del Proyecto consta de cuatro niveles y el Equipo de Gestión del Proyecto tiene tres niveles. La diferencia está en el nivel de Gestión Corporativa o del Programa, que es el nivel superior en la Organización del Proyecto, pero el nivel superior en el equipo del proyecto es la Junta de Proyecto. Échele un vistazo al diagrama de la organización.

P02: ¿Qué pasa con el equipo del proyecto una vez que el proyecto ha terminado?

R02: El equipo del proyecto es una estructura temporal que se crea para el proyecto, por lo que una vez que el proyecto termina el equipo del proyecto se disuelve.

P03: ¿Cuál es la diferencia entre la Estructura de Gestión del Proyecto y el Equipo de Gestión del Proyecto?

R03: La Estructura de Gestión del Proyecto se refiere a la Organización PRINCE2 en sí misma y muestra los cuatro niveles, mientras que el Equipo de Gestión del Proyecto se refiere al equipo del proyecto, el cual tiene tres niveles.

P04: Nombre los cuatro niveles en una Estructura de Gestión del Proyecto, también conocida como la "Organización PRINCE2".

R04: Los cuatro niveles en una estructura de gestión del proyecto son:

- Gestión Corporativa o del Programa,
- Junta de Proyecto,
- Jefe de Proyecto,
- Jefe de Equipo.

P05: Nombre los tres niveles en un Equipo de Gestión del Proyecto y diga qué nivel no es obligatorio.

R05: Los tres niveles son la Junta de Proyecto, el Jefe de Proyecto y el Jefe de Equipo. Algunos proyectos más pequeños pueden no tener Jefe de Equipo, por lo tanto, los miembros del equipo informarán directamente al Jefe de Proyecto. Así, que podemos decir que un equipo de proyecto puede tener dos o tres niveles.

P06: ¿Qué significa PMO?

R06: PMO significa "Project Management Office" o "Programme Management Office" que en español se traduce como Oficina de Gestión de Proyectos u Oficina de Gestión de Programas. También se le dan otros nombres como Oficina de Proyectos, Oficina de Programas.

P07: Finalice la frase: "Un programa es un grupo de...".

R07: "Un programa es un grupo de proyectos relacionados".

P08: Nombre los tres roles de la Junta de Proyecto.

R08: Los tres roles de Junta de Proyecto son: El Ejecutivo, el Usuario Principal y el Proveedor Principal.

P09: ¿Quién es responsable del éxito del proyecto y tiene la autoridad necesaria para tomar las decisiones y aprobar todos los planes de proyecto? También de aprobar la finalización de cada etapa y autorizar el comienzo de la siguiente.

R09: La Junta de Proyecto.

P10: ¿Quién representa los intereses comerciales del proyecto y es dueño del Business Case?

R10: El Ejecutivo.

P11: ¿Quién es normalmente responsable del diseño y designación del Equipo de Gestión del Proyecto?

R11: El Ejecutivo es responsable del diseño y designación del Equipo de Gestión del Proyecto, incluyendo el resto de la Junta de Proyecto.

P12: ¿Qué nivel de la organización se encuentra fuera del Equipo de Proyecto y es responsable de encargar el proyecto?

R12: La Gestión Corporativa o del Programa es la responsable de encargar el proyecto y también de nombrar la Junta de Proyecto.

P13: ¿Quién representa los intereses de los usuarios en la Junta de Proyecto y es responsable de la especificación de los productos requeridos?

R13: El Usuario Principal, que también es responsable de comprobar que los productos finales cumplan las especificaciones requeridas.

P14: ¿Quién determina los beneficios previstos en el comienzo del proyecto e informa a la Junta de Proyecto sobre los beneficios que se están consiguiendo durante el proyecto?

R14: El Usuario Principal. El Plan de Revisión de Beneficios es mantenido por el Jefe de Proyecto, pero el Usuario Principal es responsable de mantener a la Junta al día.

P15: ¿Quién representa los intereses de aquellos que diseñan, desarrollan, instalan e implementan los productos de los proyectos?

R15: El Proveedor Principal, puede ser una persona interna o de fuera de la compañía.

P16: ¿Qué dos roles de la Junta de Proyecto se pueden asignar a una sola persona?

R16: Los roles de Ejecutivo y Usuario Principal. Por ejemplo: La dirección de un departamento que vaya a usar el producto final puede decidir como Ejecutivo y como Usuario Principal. Esto significa que una Junta de Proyecto puede tener un mínimo de dos personas.

P17: ¿Quién dirige el proyecto en nombre de la Junta de Proyecto?

R17: El Jefe de Proyecto ejecuta el proyecto en nombre de la Junta. La Junta tiene la responsabilidad de crear los productos necesarios, para la calidad requerida, dentro de los tiempos y costes especificados.

P18: Diga algunas de las habilidades que un Jefe de Proyecto debe tener y cuáles de estas habilidades son utilizadas con más frecuencia. Consejo: Piense en los temas PRINCE2.

R18: El Jefe de Proyecto debe tener muchas habilidades, en campos como: comunicación, gestión de costes, calidad, gestión del cambio, análisis de requerimientos o necesidades de usuario, planificación, gestión del control, instalación o implantación, análisis de riesgos, etc. La comunicación suele ocupar más del 70% del tiempo de los Jefes de Proyecto.

P19: ¿Cuál de los siguientes roles en un equipo de proyecto no es obligatorio, el Ejecutivo, el Usuario Principal, el Proveedor Principal, el Jefe de Proyecto o el Jefe de Equipo?

R19: En los proyectos más pequeños el Jefe del Equipo no es obligatorio. Así que los miembros del equipo que crean los productos pueden informar directamente al Jefe de Proyecto. Las otras cuatro funciones son todas obligatorias.

P20: ¿Puede el Jefe de Proyecto ser miembro de la Junta de Proyecto?

R20: No, el Jefe de Proyecto no puede ser un miembro de la Junta.

P21: ¿Quién tiene la responsabilidad de crear los productos que le fueron asignados en los Paquetes de Trabajo por el Jefe de Proyecto?

R21: El Jefe de Equipo tiene esa responsabilidad, y también la de presentar informes periódicos sobre la situación de su progreso. Esto permite que el Jefe de Proyecto pueda supervisar su trabajo.

P22: ¿Puede el Jefe de Equipo crear sus propios Planes de Equipo para su equipo o éstos tienen que ser creados por el Jefe de Proyecto?

R22: Los planes del equipo son creados por el Jefe de Equipo. El Jefe de Proyecto puede revisar los planes.

P23: Mire el diagrama del modelo de procesos: ¿Cuántas veces pueden ser ejecutados o realizados los elementos de color azul en el proyecto?

R23: Todos los elementos en azul se ejecutan una vez.

P24: Mire el diagrama del modelo de procesos: ¿Cuántas veces pueden ser ejecutados o realizados los elementos de color verde en el proyecto?

R24: Todos los elementos en verde se ejecutan una vez para cada fase, así que si un proyecto tiene cuatro fases, después de la fase de inicio, los elementos en verde, serán en su mayoría ejecutados en cuatro ocasiones.

P25: Mire el diagrama del modelo de procesos: ¿Cuántas veces pueden ser ejecutados o realizados los elementos de color naranja en el proyecto?

R25: Los elementos en naranja pueden ser ejecutados varias veces dentro de una fase, por ejemplo: el Informe de Desarrollo es lo que se llama un informe periódico. Puede ser enviado cada semana durante una fase a la Junta de Proyecto y la Junta puede dar Asesoramiento al Jefe de Proyecto en cualquier momento.

P26: Es un proceso para la gestión superior y muestra cómo la gestión superior controla el proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

R26: Al proceso Dirección de un Proyecto (DP), que es donde se encuentra la Junta de Proyecto.

P27: Es un pre-proceso muy corto que reúne los datos necesarios para iniciar el proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

R27: Al proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU).

P28: Es un proceso que examina la justificación del proyecto y crea la Documentación de Inicio del Proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

R28: Al proceso Iniciar un Proyecto (IP).

P29: Es un proceso que describe las tareas diarias de vigilancia y control que realiza el Jefe de Proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

A29: Al proceso Control de una Fase (CS): es aquí donde el Jefe de Proyecto realiza la mayor parte de su trabajo.

P30: Es un proceso que proporciona una forma controlada de completar una fase y planificar la siguiente. ¿A qué proceso me refiero?

R30: Al proceso Gestión de los Límites de Fase (SB).

P31: Es un proceso que entrega los productos, los productos son creados por los miembros del equipo. ¿A qué proceso me refiero?

R31: Al proceso Gestión de la Entrega de Productos (MP): es aquí es donde el Jefe de Equipo realiza su trabajo.

P32: Es un proceso que confirma la entrega de los productos y prepara el cierre del proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

R32: Al proceso Cierre de un Proyecto (CP). Nota: El Jefe de Proyecto prepara el cierre del proyecto pero el cierre es realizado por la Junta del Proyecto.

P33: ¿Cuál es el nombre del documento que se escribe fuera del proyecto antes del comienzo del proyecto?

R33: Es el Mandato de Proyecto y por lo general es escrito por una persona con gran experiencia dentro de la organización.

P34: ¿En qué consiste el documento Mandato de Proyecto? Nombre el elemento que debe contener el Mandato de Proyecto y algún otro.

R34: De acuerdo con PRINCE2, el Mandato de Proyecto sólo tiene que sugerir al Ejecutivo y al Jefe de Proyecto, otra información que puede ser añadida al documento:

- El objetivo principal del proyecto.
- El Business Case, que describe las razones para el proyecto.

- El Alcance del proyecto en términos de alto nivel.
- Expectativas de calidad de cliente.

P35: ¿Cuál es el detonante para comenzar el proyecto?

R35: El documento Mandato de Proyecto es el detonante para comenzar el proyecto.

P36: ¿Qué proceso tiene el Mandato de Proyecto como una entrada?

R36: El proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU).

P37: Nombre dos de los entregables principales del proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU), es decir, cuáles son las principales salidas de este proceso. Sugerencia: una de ellas tiene que ver con el equipo del proyecto.

R37: Este proceso tiene tres tareas principales:

1. El Expediente del Proyecto que incluye un Business Case preliminar.
2. El diseño y la designación del Equipo de Gestión de Proyecto.
3. El Plan de la Fase de Inicio.

P38: ¿Por qué cree que recopilar lecciones anteriores es una actividad del proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU)? Sólo tendrá que responder con sus propias palabras, diga por qué cree que esto es importante.

R38: La Organización y el Jefe de Proyecto quieren evitar cometer los mismos errores que otros proyectos, imagínese lo mal que quedaría un Jefe de Proyecto si él cometiera los mismos errores que se cometieron en un proyecto anterior, que se hizo tan sólo seis meses antes en la misma empresa. El proyecto debe aprender de proyectos anteriores, de otras personas y de otras fuentes.

Este es un punto muy importante en PRINCE2 y debería ser uno de los 7 principios.

P39: ¿Qué documento es creado por el Ejecutivo en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU) y que aborda los siguientes puntos:

1. Valor del negocio para la organización,
2. Objetivos de la empresa,
3. Financiamiento
4. Información de Riesgos?

Este documento es ampliado en mucho más detalle en el proceso siguiente.

R39: Es el Business Case preliminar, que es una versión ligera del Business Case y será incluido en el Expediente del Proyecto.

P40: ¿Por qué cree que el Business Case preliminar está escrito por el Ejecutivo y no por el Jefe de Proyecto?

A40: El Ejecutivo es responsable y propietario del Business Case, él también sabe mucho más sobre el valor del proyecto para la organización y la forma de medir el valor de los beneficios esperados del proyecto. La principal preocupación del Jefe de Proyecto es realizar el proyecto de la forma más profesional posible y entregar los productos requeridos por la Junta. Por tanto, el Jefe de Proyecto no necesita saber mucho sobre el negocio de la organización y obtendrá dicha información del Business Case.

P41: Haga una lista con tres o cuatro preguntas que el Jefe de Proyecto realizará al crear el Enfoque del Proyecto.

R41: En primer lugar, el objetivo del Enfoque del Proyecto es reunir los datos necesarios que permitan al Jefe de Proyecto determinar cosas tales como el calendario, los costes del proyecto, cómo el proyecto puede ser controlado y la forma de gestionar la calidad. Así que, algunas de las preguntas que tendrán hacer son:

- ¿Existen proyectos similares para aprender de ellos?
- ¿Qué otros conocimientos y habilidades se requieren para el proyecto?
- ¿Qué normas se deben utilizar?
- ¿Cuáles son las limitaciones?
- ¿Qué capacitación se requiere?
- ¿Se pueden desarrollar algunas partes del proyecto en la empresa o se pueden subcontratar?

- ¿Hay que empezar a desarrollar desde cero o hay que actualizar un producto ya existente?
- ¿Cómo se va a hacer el mantenimiento en el futuro?

Como puede ver, las respuestas a las preguntas le darán información importante al Jefe de Proyecto, para que sepa mejor cómo abordar el proyecto.

P42: ¿De qué documento se convierte en parte el Enfoque del Proyecto?

R42: El Enfoque del Proyecto se convierte en parte del Expediente del Proyecto.

P43: Es el documento principal utilizado para proporcionar la información necesaria a la Junta de Proyecto sobre cómo está el proyecto hasta ahora. La Junta decidirá si el proyecto continuará hacia la fase de inicio ¿A qué documento me refiero?

R43: El Expediente del Proyecto proporciona esta información y es una colección de la mayoría de la información que se reunió en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU).

P44: ¿Quién reúne el Expediente del Proyecto?

R44: El Jefe de Proyecto.

P45: Diga el nombre de dos de las partes que componen el Expediente del Proyecto que se crearon en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU). Piense en qué fue creado en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU).

R45: El Expediente del Proyecto contiene la siguiente información:

1. Una detallada descripción del producto del proyecto que incluye las expectativas de calidad.
2. Un Business Case preliminar, que incluye un resumen de los riesgos conocidos.
3. El Enfoque del Proyecto.
4. Visión general de la estructura del equipo y la descripción de los roles.
5. Y los Objetivos y el Alcance del proyecto, que se actualizan desde el Mandato de Proyecto.

P46: ¿En qué proceso de PRINCE2 se hace la primera comprobación para ver si hay una razón de negocio para iniciar el proyecto y en qué otro proceso es creado el Plan de Proyecto?

R46: La primera comprobación para ver si hay una razón de negocio para hacer el proyecto se realiza en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU), al igual que la creación del Business Case preliminar. El Plan de Proyecto se crea en el proceso Iniciar un Proyecto (IP).

P47: ¿Quién crea el Plan de Fase para la Fase de Inicio?

R47: El Jefe de Proyecto crea el Plan de Fase para la Fase de Inicio, este plan, también se conoce como el Plan de la Fase de Inicio.

P48: Si la orden para comenzar el proyecto vino de un programa en vez de venir de la Gestión Corporativa, entonces, ¿qué efecto tendría esto en el proceso Puesta en Marcha de un Proyecto (SU)?

R48: Recuerde que un programa vale para guiar y controlar a un grupo de proyectos relacionados, por lo que una gran parte del trabajo que se realiza en el proceso SU, tales como la forma de estructurar mejor el equipo de gestión de proyectos, los recursos a utilizar, las lecciones de otros proyectos, el enfoque, las razones del proyecto para el negocio, ya se habrán hecho. En resumen, el programa proporcionará la mayor parte de la información requerida por el Expediente del Proyecto, por lo que habrá mucho menos trabajo que hacer en el proceso SU.

P49: ¿Cuál es la primera decisión que toma la Junta de Proyecto, al recibir el Expediente del Proyecto y el Plan de la Fase de Inicio, como una entrada?

R49: La Junta decidirá si el proyecto merece la pena para la organización, por lo que ellos dirán si el proyecto puede pasar a la Fase de Inicio. No dan permiso para iniciar el proyecto, sólo para empezar la Fase de Inicio, la cual planificará el proyecto en detalle presentando información más detallada sobre los objetivos, costes, planificación, desarrollos, nivel de calidad esperado, etc.

P50: Mirando el diagrama, ¿cuál es el detonante de la Fase de Inicio?

R50: El detonante es la decisión o la autorización de la Junta de Proyecto en la actividad

"autorizar inicio". Así que, si la Junta no da esta autorización la Fase de Inicio no puede empezar.

P51: El propósito de este proceso es entender el trabajo que hay que hacer para proporcionar los productos necesarios y de realizar el Plan del Proyecto. ¿A qué proceso me refiero?

R51: Al proceso Iniciar un Proyecto (IP).

P52: Diga cinco de las ocho actividades en el proceso IP. Consejo: Piense en los cuatro documentos relacionados y en los principales documentos que componen la Documentación de Inicio del Proyecto.

R52: Las primeras cuatro actividades son para crear los documentos estratégicos:

- Estrategia de Gestión del Riesgo.
- Estrategia de Gestión de la Configuración.
- Estrategia de Gestión de la Calidad.
- Estrategia de Gestión de la Comunicación.

La quinta es configurar el Control del Proyecto, la sexta es crear el Plan de Proyecto, la séptima es refinar el Business Case y la octava reunir la Documentación de Inicio del Proyecto. Con saber cinco de las actividades la respuesta es correcta.

P53: ¿Qué documento define cómo y cuándo el proyecto será comunicado a los interesados? Pista: es uno de los documentos estratégicos.

R53: Es el documento de Gestión Estratégica de la Comunicación.

P54: ¿Qué documento define cómo van a ser gestionados los productos durante el proyecto? ¿Quién será el propietario de los productos, dónde serán almacenados los productos, cuál será el convenio de la nomenclatura a utilizar, cuál será la identificación, cómo realizar el seguimiento de un problema, cómo mantener los registros de cada producto?

R54: Es el documento de Gestión de la Configuración y también define cómo serán manejadas las cuestiones en un proyecto.

P55: ¿Qué sucede con el documento Business Case preliminar en el proceso IP que se creó en el proceso SU?

R55: Este documento es refinado, lo que significa que se actualiza y se convierte en un Business Case completo. También utiliza la información del Plan de Proyecto que se crea en el proceso IP, como Business Case, debe contener los costes y el tiempo del proyecto.

P56: ¿Cuál cree que es la última cosa que el Jefe de Proyecto hace en el proceso IP después de que se haya reunido la Documentación de Inicio del Proyecto? Si no hace esto entonces el proyecto no puede continuar.

R56: La última cosa que un Jefe de Proyecto va a hacer es dar el PID a la Junta de Proyecto y luego publicar una petición para continuar con el proyecto. Usted puede ver esto en el diagrama del Modelo de Procesos.

Nota: La Junta también recibirá una copia del Plan de Fase Siguiente del primer proceso SB.

P57: Diga el nombre de cuatro o cinco documentos que componen el PID. Consejo: recuerde que PID es una colección de todos los documentos producidos en los procesos SU e IP. Con nombrar cinco es suficiente.

R57: En primer lugar tenemos la Definición del Proyecto, el Enfoque del Proyecto y la Estructura del Equipo de gestión del proyecto, creadas originalmente en el proceso SU. Del proceso IP, tenemos el Business Case, los cuatro documentos de Gestión Estratégica (calidad, configuración, riesgo y comunicación). El Plan de Proyecto, los Controles de Proyecto e información sobre cómo PRINCE2 será adaptado al proyecto.

P58: ¿Qué documento contiene la siguiente información? Describe cómo el proyecto será supervisado y controlado, tolerancias entre los diferentes niveles de gestión y el número de fases y la frecuencia de presentación de informes entre el Jefe de Proyecto y la Junta de Proyecto.

R58: El documento Controles del Proyecto.

P59: ¿Qué documento contiene lo siguiente? Un plan que describe cada uno de los beneficios y define cómo y cuándo un beneficio estará disponible y cómo se puede medir.

R59: El documento Plan de Revisión de Beneficios.

P60: ¿Qué proceso normalmente ocurre después del proceso Control de una Fase (CS) y también puede ocurrir después del proceso IP?

R60: El proceso Gestión de los Límites de Fase (SB).

P61: Las salidas de este proceso son el Informe al Final de Fase y el Plan de Fase Siguiente ¿A qué proceso me refiero?

R61: Al proceso SB, sus principales salidas son normalmente el Informe al Final de Fase y el Plan de Fase Siguiente, además del Plan de Excepción.

P62: ¿Cuál es el segundo punto de control para la Junta de Proyecto? Se puede ver mirando el diagrama del Modelo de Procesos.

R62: Autorizar un proyecto es el segundo punto de control y la segunda actividad de la Junta. Aquí es donde evaluarán la información en el PID y decidirán si el proyecto puede continuar o no.

P63: ¿Quién da la autorización al proyecto para empezar? ¿Y para que la primera fase pueda empezar después del proceso IP?

R63: La Junta de Proyecto da dos autorizaciones, estas son: 1) Autorizar el proyecto para que el proyecto puede empezar, y 2) Autorizar Plan de Fase o de Excepción. También pueden aprobar el PID y dar una notificación a la Gestión Corporativa o del Programa que el proyecto ha comenzado.

P64: ¿Quién hace la mayoría del trabajo en proceso Control de una Fase (CS)?

R64: La mayoría del trabajo realizado en el proceso CS se lleva a cabo por el Jefe de Proyecto. Se puede ver en el diagrama que CS se encuentra en el nivel de gestión.

P65: ¿Cuántas veces se ejecuta normalmente el proceso CS en un proyecto?

R65: Esta es una pregunta difícil, ya que cada proyecto es diferente y puede tener dos o más fases. El número de fases depende de varios factores, como por ejemplo, la complejidad de los productos a entregar.

P66: ¿Con qué otro proceso trabaja el proceso CS para entregar productos especializados?

R66: El proceso CS trabaja con el proceso Gestión de la Entrega de Productos (MP) con el fin de crear y entregar los productos especializados. El proyecto se comenzó para crear productos especializados que son los productos que los usuarios esperan del proyecto.

P67: ¿Qué contiene información sobre uno o más productos a desarrollar, que además incluye descripciones de productos, planificación de datos, restricciones, etc. y esto se convierte luego en un acuerdo entre el Jefe de Proyecto y el Jefe de Equipo?

R67: El Paquete de Trabajo.

P68: ¿Quién crea el Plan del Equipo para crear los productos en el proceso MP?

R68: El Jefe de Equipo crea el plan de equipo y el Jefe de Proyecto lo revisa.

P69: ¿Cuál es el nombre del informe, creado por el Jefe de Equipo de forma regular, para mantener al Jefe de Proyecto al día sobre los avances del desarrollo del producto?

R69: Es el Informe de Punto de Control. Es un informe sobre los avances realizados, que se hace con la información recogida en una reunión de progresos.

P70: Para proyectos más pequeños, donde no hay Jefes de Equipo, ¿a quién informarán los miembros del equipo?

R70: Los miembros del equipo reportarán directamente al Jefe de Proyecto.

P71: Diga el nombre de dos de las cuatro salidas del proceso MP.

R71: Las cuatro principales salidas del proceso MP son:

- Plan del Equipo: Este plan es elaborado por el Jefe de Equipo y es la primera salida.
- Los Informes de Punto de Control: se trata de informes periódicos de los Jefes de Equipo a los Jefes de Proyecto.
- El Registro de Calidad: El Registro de Calidad se actualiza a medida de cada producto es probado por los testeadores. El Registro de Calidad también es utilizado por el Jefe de Proyecto para comprobar el progreso.
- El Paquete de Trabajo completo, este es el nombre dado al grupo de productos completados que son devueltos al Jefe de Proyecto.

P72: ¿Cuál es el nombre del informe que es enviado por parte del Jefe de Proyecto sobre una base regular a la Junta de Proyecto durante el proceso Control de una Fase (CS)?

R72: El Informe de Desarrollo, que proporciona un resumen de la fase contra el Plan de Fase y también información sobre tolerancias, problemas potenciales, productos acabados, próximos paquetes de trabajo, acciones correctivas, etc.

P73: ¿Cuál es el nombre del informe creado por el Jefe de Proyecto y enviado a la Junta de Proyecto, sólo si la fase actual se prevé que se salga del objetivo previsto, por lo que es un problema a informar?

R73: El nombre de este informe es el de Informe de Excepción. Proporciona una visión general de por qué la fase pudiera salirse fuera de tolerancia y, a continuación incluye diferentes opciones para poner el proyecto de nuevo en marcha, también evalúa el impacto en el Business Case, ya que este problema será muy probable que aumente el coste del proyecto.

P74: Si la Junta de Proyecto está de acuerdo con la opción recomendada en el Informe de Excepción, ¿qué se solicitará a continuación?

R74: La Junta solicitará un Plan de Excepción, que sustituirá al actual Plan de Fase y por lo tanto permitirá al Jefe de Proyecto completar la fase actual.

P75: ¿Por qué cree usted que el Plan de Proyecto se actualiza en el proceso SB?

R75: El Plan de Proyecto debe estar siempre actualizado durante el proyecto para mostrar el estado o progreso real del proyecto y el mejor momento para esto es al final de cada fase, lo cual ocurre en el proceso SB. Si nos fijamos en el Plan de Proyecto, al final del proceso SB podrás ver:

- exactamente qué productos se han desarrollado hasta la fecha
- una previsión para el resto del proyecto, incluyendo una previsión para la próxima fase.

P76: ¿Cuál es el nombre del informe del proceso Gestión de los Límites de Fase (SB) que proporciona un informe detallado sobre los resultados de la fase actual y compara la fase de rendimiento con el Plan de Fase?

R76: El Informe al Final de Fase.

P77: ¿Por qué el Business Case es actualizado en el proceso SB?

R77: Al final de una fase, es un buen momento para actualizar el Business Case y comprobar si el proyecto sigue siendo viable y vale la pena hacerlo. Desde el punto de vista del Business Case, usted está interesado en saber si los costes del proyecto aumentarán o disminuirán y cómo esto afectará al Business Case. Así que un buen momento para evaluar el Business Case será después de actualizar el Plan de Proyecto, que es también actualizado en el proceso SB, ya que los plazos y los costes han podido cambiar.

P78: ¿Qué queremos decir con "o Plan de Excepción" en la actividad del proceso DP: "Autorizar Plan de Fase o de Excepción"?

R78: La Junta de Proyecto puede hacer una de estas dos cosas en la actividad:

1. Se puede autorizar la siguiente fase y esto ocurre si la fase actual se ha hecho correctamente y si están de acuerdo con el siguiente Plan de Fase.
2. O tienen que autorizar un Plan de Excepción, para permitir que el Jefe de Proyecto pueda completar la fase actual.

P79: En los proyectos pequeños, ¿puede la actividad "Autorizar Plan de Fase o de Excepción" ser menos formal?

R79: Sí, en proyectos pequeños esta actividad puede ser mucho menos formal. De hecho, el Jefe de Proyecto puede organizar una reunión con el Ejecutivo para discutir los temas necesarios.

P80: ¿Qué tres documentos se actualizan continuamente durante el proyecto y podrían ser considerados por la Junta de Proyecto durante la actividad "Autorizar Plan de Fase o de Excepción"? Pista: Se actualizan durante el proceso SB por el Jefe de Proyecto y uno de ellos es un registro.

R80: El primero es el Plan de Proyecto, la Junta de Proyecto puede comparar dónde están en el proyecto en comparación con la planificación original. El segundo es el Business Case, el Ejecutivo tiene que saber que el proyecto sigue mereciendo la pena hacerlo. Y la tercera es el Registro de Riesgos, cómo los cambios pueden afectar al proyecto.

P81: Si la Junta de Proyecto aprueba el Plan de Excepción, ¿comenzará el Jefe de Proyecto una nueva fase o completará la fase actual?

R81: El objetivo del Plan de Excepción es completar la fase actual. El Plan de Excepción fue necesario, ya que el proyecto se salió de tolerancia (por ejemplo: el 20% más de días extra facturados de lo que se esperaba) y el Jefe de Proyecto tiene que obtener el permiso de la Junta de Proyecto para completar la fase actual.

P82: ¿Qué proceso sigue al proceso Control de una Fase (CS), en la fase final, después de que todos los productos han sido entregados?

R82: El proceso Control de una Fase (CS), en la fase final, es seguido por el proceso Cierre de un Proyecto (CP), en lugar del proceso de Gestión de los Límites de Fase (SB).

P83: ¿El Jefe de Proyecto cierra el proyecto o prepara el proyecto para su cierre en el proceso Cierre de un Proyecto (CP)?

R83: El Jefe de Proyecto adoptará las medidas necesarias para preparar el cierre del proyecto. Sólo la Junta de Proyecto puede cerrar un proyecto.

P84: ¿Cuál es el nombre dado a la instrucción de la Junta de Proyecto que cierra el proyecto antes de su fecha prevista?

R84: La instrucción se conoce como Cierre Prematuro, es una notificación enviada por la Junta de Proyecto al Jefe de Proyecto para preparar el cierre de proyecto y esto puede ocurrir en cualquier momento del proyecto.

P85: ¿Podría pensar un ejemplo en el que la Junta de Proyecto podría emitir un cierre prematuro de proyecto?

R85: No hay una respuesta exacta a esta pregunta: sin embargo usted puede comparar su respuesta con los ejemplos siguientes para confirmar que está en el camino correcto:

Ejemplo: Un punto importante del Business Case era ser la primera empresa en el mercado con un nuevo producto, pero la Junta de Proyecto descubre que un competidor lanzó un producto similar 3 meses antes, por lo que se detendrá el proyecto.

Ejemplo: La UE ha aprobado una nueva ley medioambiental que se activará en 6 meses y se aplicará un importante impuesto sobre todos los productos que no cumplan con estas especificaciones medioambientales.

Ejemplo: una guerra civil ha estallado en el principal país de donde viene la materia prima que usamos y por lo tanto los precios se han duplicado. No se prevé un descenso en el precio en al menos dos años.

P86: En el proceso Cierre de un Proyecto (CP), ¿qué hace el Jefe de Proyecto con todas las lecciones que han sido aprendidas en el proyecto y que se han documentado en el Registro de Lecciones?

R86: Estas lecciones se escribirán en el documento Informe sobre las Lecciones, así, podrán ser compartidas con futuros proyectos.

P87: ¿Qué informe es creado por el Jefe de Proyecto en el proceso Cierre de un Proyecto (CP) y se compara con el proyecto realizado o el proyecto actual con los objetivos del proyecto original que figuran en el PID?

R87: El Informe al Final del Proyecto.

P88: ¿Por qué el Plan de Revisión de Beneficios es actualizado en el proceso Cierre de un Proyecto (CP)?

R88: Los beneficios previstos se enumeran en el Business Case y confirman que los beneficios han sido alcanzados durante el proyecto, en un importante control de la Junta de Proyecto. El Usuario Principal tiene la tarea de confirmar que los beneficios han sido entregados a la Junta durante el proyecto, pero ¿qué pasa con los beneficios que no hayan sido alcanzados hasta después de que el proyecto se haya puesto en producción?

Por ejemplo: el proyecto podría haber sido la creación una nueva aplicación de ventas de la empresa y uno de los beneficios sería que el 20% de los pedidos se realicen a través de la web, esto no se logrará hasta que el proyecto esté completo y el producto está en producción por algún tiempo. Así que el Jefe de Proyecto o el Usuario Principal pueden actualizar el Plan de Revisión de Beneficios para mostrar qué beneficios han sido ya alcanzados y planificar cuándo se tomarán las acciones de beneficios previstos después de que el proyecto haya concluido (por ejemplo, en 6 meses o en 1 año).

P89: ¿Cuál es el nombre del documento, que se crea en el proceso Cierre de un Proyecto (CP), e incluye información sobre los problemas pendientes que aparecen en el Registro de Riesgos y Cuestiones, y que requieren medidas de seguimiento, después de que el proyecto ha finalizado?

R89: Es el documento de Acciones a Realizar Recomendadas, y se entrega al grupo que proporcionará apoyo o mantenimiento sobre los productos, una vez que el proyecto ha terminado.

P90: ¿Qué documentos cree usted que la Junta de Proyecto revisa o aprueba en la actividad final "autorización de cierre de proyecto"? Pista: sólo debe pensar en los documentos que el Jefe de Proyecto les entrega al final del proceso Cierre de un Proyecto (CP).

R90: La Junta de Proyecto hace lo siguiente:

1. Revisión del Informe al Final del Proyecto, y compararlo con el plan original.
2. Examinar el Informe sobre las Lecciones y entregarlo para que puedan beneficiarse proyectos futuros.
3. Revisar y aprobar el Plan de Revisión de Beneficios, una revisión de los beneficios que seguirá haciéndose después de que el proyecto se cierre.
4. Confirmar que el proyecto ha cumplido con el Business Case, comparando el actual Business Case con el original viendo: beneficios, costes, riesgos, rentabilidad, etc.

P91: ¿Cuál es la última cosa que hace la Junta de Proyecto durante la actividad "autorizar el cierre de proyecto"?

R91: La Junta de Proyecto emitirá la notificación de cierre de proyecto que dará a conocer a todos los interesados que el proyecto terminará en una fecha determinada.

GLOSARIO

Criterios de Aceptación (Acceptance Criteria)

Es una lista priorizada de los criterios que el/los producto/s final/es deberán cumplir antes de que el cliente lo/s acepte; (una pequeña definición de lo que debe hacerse para obtener el producto final).

Una lista con los criterios de la producción final que el proyecto debe cumplir para que el cliente la acepte. Imagínese una lista de criterios dispuestos en orden de importancia en una hoja de cálculo y cada entrada debe ser discutida y confirmada tanto por el cliente y como por el proveedor. A lo largo del proyecto, los criterios de aceptación se pueden refinar y cambiar, pero al final, sólo cuando todos los criterios se cumplen y cada entrada es aceptada, el proyecto puede ser cerrado.

Línea Base (Baseline) (No se suele traducir)

Una instantánea, una posición o una situación que se registra. La versión baseline de un producto es un recordatorio de su estado original comparándolo con su estado actual. Los productos que han pasado los controles de calidad y están aprobados son productos con una versión baseline.

Una vez que un producto tiene una versión baseline, se convierte en una referencia fija para las siguientes versiones del mismo producto. Por ejemplo, el Plan de Proyecto está definido, acordado y firmado en el inicio del proyecto. El Plan del Proyecto será actualizado durante el proyecto para mostrar lo que se ha hecho. La Junta de Proyecto puede comparar la versión baseline del Plan de Proyecto con el Plan de Proyecto actual para ver lo bien que va el proyecto en comparación con las expectativas iniciales.

Otro ejemplo: una lista de correo para un evento puede haber sido aprobada, por lo que esta lista de correo tiene una versión baseline, se le da un número de versión y no se puede cambiar. Si se necesitan realizar cambios, entonces, una nueva versión de la lista de correo será creada como la versión baseline y no se podrá cambiar.

Caso de Negocio (Business Case) (No se suele traducir)

La información que describe la justificación para la creación y la continuación de un proyecto PRINCE2. Proporciona las razones (y responde a la pregunta: "¿Por qué?") para el proyecto. Un Business Case preliminar debería ir en el Mandato de Proyecto, puede ser actualizado en el Expediente del Proyecto y una versión más completa debe aparecer en el Documento de Inicio del Proyecto.

Un documento que explica las razones para el proyecto en términos de costes, riesgos y beneficios. En él se explica con detalle por qué el proyecto se debe hacer y por qué se requiere el resultado final.

Durante la vida del proyecto, donde quiera que aparezca un riesgo, los problemas deberían contrastarse siempre con el Business Case para comprobar que los beneficios siguen existiendo en el tiempo esperado y con las restricciones de coste.

Por ejemplo, si una empresa está ejecutando un proyecto para desarrollar e implementar una nueva aplicación de CRM, el Business Case debe incluir la mejora de la eficiencia para la gestión de clientes, o sea, más clientes podrían ser manejados en un determinado periodo de tiempo.

Otro ejemplo: durante el proyecto un nuevo requisito importante ha sido añadido al proyecto. Una nueva característica se añadirá para permitir a los usuarios ver si los artículos que desea comprar ya están en el almacén, esto tendrá un coste extra de 30.000 €, así que, el Business Case debe ser actualizado para reflejar este aumento en los costes y ver si el proyecto sigue mereciendo la pena hacerlo.

Estrategia de Gestión de la Comunicación (Communication Management Strategy)

Una descripción de los medios y la frecuencia de comunicación utilizados, entre el proyecto y los participantes del proyecto.

Es una descripción del flujo de información entre el proyecto y sus participantes. Se define el método y la frecuencia del intercambio de información. Durante la puesta en marcha, el tráfico de la comunicación y presentación de informes puede ser mayor. La estrategia de gestión de la comunicación proporciona un enfoque organizado para entregar informes de manera oportuna a las personas que necesitan la información para la toma y/o la proposición de decisiones.

Ejemplo: el documento de Estrategia de Gestión de la Comunicación, puede mostrar que se ha acordado que el Jefe de Proyecto, enviará un Informe de Desarrollo de dos páginas a la Junta de Proyecto cada dos semanas, en la mañana del jueves, con un formato determinado.

Cliente (Customer)

La persona o grupo que encargó el trabajo y que se beneficiará de los resultados finales.

El cliente deberá especificar el resultado deseado del proyecto, será el propietario del producto final del proyecto, representará a los que vayan a utilizar el producto final y probablemente tendrá que pagar el proyecto. Recuerde que PRINCE2 se basa en un Cliente/Proveedor y tanto el entorno, como ambos dos, estarán representados en la Junta de Proyecto.

El término Cliente también puede referirse tanto a los intereses del usuario como a los intereses comerciales.

Salida (Output) (Se suele traducir como “salida” o “resultado”)

Es un Producto Especializado que se entrega a un usuario. Tenga en cuenta que los Productos de Gestión no son salidas sino que se crean con el único fin de gestionar el proyecto.

Con el término salida, se refiere a los productos que se entregan al Cliente/Usuario y que son la razón por la que el proyecto se lleva a cabo. Hay dos tipos de productos en un proyecto PRINCE2, que son Productos Especializados y Productos de Gestión. Los productos especializados son las salidas del proyecto y son dadas a los usuarios. Los productos de gestión se crean con el propósito de la gestión del proyecto, por ejemplo: Plan de Proyecto, Business Case, etc., estos no son entregados a los usuarios.

Informe al Final del Proyecto (End Project Report)

Un informe presentado por el Jefe de Proyecto a la Junta de Proyecto que confirma el traspaso de todos los productos y proporciona una actualización del Business Case y una Evaluación del Proyecto.

El Informe al Final del Proyecto es el informe que el Jefe de Proyecto presenta a la Junta de Proyecto, que confirma la entrega de los productos al cliente, es una visión general de lo que salió bien y no tan bien, es una revisión de los beneficios obtenidos con los que se esperaban en el Business Case, es una revisión de lo bien que fue el proyecto de acuerdo con el plan, por ejemplo: El Plan de Proyecto. También puede servir para confirmar que los productos han sido aceptados por el cliente.

Informe al Final de Fase (End Stage Report)

Un informe presentado por el Jefe de Proyecto a la Junta de Proyecto al final de cada fase de gestión del proyecto. Esto proporciona información sobre el desempeño del proyecto durante la fase y el estado del proyecto al final de la fase.

Es el informe del Jefe de Proyecto a la Junta de Proyecto que proporciona información sobre la ejecución del proyecto durante cada fase y el estado general del proyecto hasta ese momento. También incluirá una revisión de los beneficios alcanzados hasta ahora y una revisión de las Cuestiones y Riesgos. Un Informe al Final de Fase debe contener un pronóstico para la siguiente fase, esto ayudará a la Junta de Proyecto para decidir si continua con el proyecto o no. Puede ser un documento estructurado, un correo electrónico o unas pocas diapositivas.

Ejecutivo (Executive)

Es el individuo con la responsabilidad global de garantizar que un proyecto cumpla sus objetivos y que proporcione los beneficios previstos. Esta persona debe asegurar que el proyecto mantiene su enfoque comercial, que tiene una autoridad clara y que el trabajo es gestionado adecuadamente. El Ejecutivo es el presidente de la Junta de Proyecto, representa al cliente, y es el propietario del Business Case.

Es la persona responsable de asegurar que el proyecto cumple sus objetivos y ofrece los beneficios esperados. El Ejecutivo es el presidente de la Junta de Proyecto, representa al cliente y es responsable del Business Case. También es responsable de asegurarse que los proyectos se ejecutan en el marco del Business Case y tiene la última palabra en la Junta de Proyecto.

Acciones a Realizar Recomendadas (Follow-on Action Recommendations: FAR)

Un informe que puede ser utilizado como entrada para el proceso de creación de un Business Case/Mandato de Proyecto, para cualquier seguimiento de un proyecto PRINCE2 y para registrar cualquier seguimiento de instrucciones relativas a productos incompletos o Cuestiones de Proyecto pendientes.

Informe creado por el Jefe de Proyecto, al final de un proyecto, que reúne recomendaciones sobre cómo manejar las salidas incompletas, las cuestiones en curso, que se están tomando a partir del Registro de Cuestiones, y los riesgos existentes. Ejemplo: trabajo sin terminar, posibles actividades que deberían realizarse para algunos productos. Como puede imaginar, esto puede ser muy importante para las personas que van a ser responsables del mantenimiento de los productos.

Informe de Desarrollo (Highlight Report)

Es un informe basado en el tiempo, que el Jefe de Proyecto entrega a la Junta de Proyecto, sobre los progresos de una fase.

El informe se elaborara periódicamente por el Jefe de Proyecto para la Junta de Proyecto. La frecuencia de este informe se indica en la Estrategia de Gestión de la Comunicación, por ejemplo: se puede acordar que el Jefe de Proyecto lo enviará cada dos semanas en un día determinado y con un formato específico, que puede ser una visión general de 2 o 3 páginas.

El informe, confirma que la fase se ejecuta dentro de las tolerancias, y el Jefe de Proyecto también puede señalar cualquier problema previsible.

Cuestión (Issue)

Una cuestión es un hecho relevante que ha ocurrido, que no fue planificado y que requiere una gestión. Puede ser cualquier asunto, consulta, solicitud de cambio, sugerencia o necesidades fuera de especificación, planteadas durante el proyecto. Las Cuestiones de Proyecto pueden ser sobre cualquier cosa que tenga que ver con el proyecto.

Cualquier evento relacionado con el proyecto que haya sucedido y que requiere la intervención de la alta dirección. Todas las cuestiones formales son cuestiones que deben ser seguidas; primero serán examinadas y clasificadas en uno de los tres tipos y después se introducirán en el Registro de Cuestiones. Las tres categorías o tipos son: 1) Solicitud de cambio, 2) Fuera de especificación (que es algo que el proveedor no fue capaz de hacer según lo previsto) y 3) un Problema o una Preocupación.

Registro de Cuestiones (Issue Register)

Un registro utilizado para guardar la información sobre todas las cuestiones que se están gestionando formalmente. El Registro de Cuestiones debe ser supervisado por el Jefe de Proyecto de manera regular.

Es un registro que graba un seguimiento de todas las cuestiones formales. Es un seguimiento periódico realizado por el Jefe de Proyecto en todo el proyecto. Imagine una hoja de cálculo donde cada línea es una Cuestión, están allí las columnas de número de identificación, tipo de emisión, fecha creación, planteadas por, descripción, estado actual, fecha cierre, etc.

Informe sobre las Lecciones (Lessons Report)

Un informe que documenta las lecciones que pueden ser útiles para aplicarlas en otros proyectos. El objetivo del informe es hacer que las lecciones positivas de un proyecto se usen en la forma de trabajar de la organización y que la organización sea capaz de evitar las lecciones negativas en futuros proyectos.

Es un documento que enumera las lecciones aprendidas durante el proyecto. Ayuda a evitar posibles errores y repetir las acciones positivas en los proyectos del futuro. Cualquier lección importante que pueda aplicarse a futuros proyectos, deben figurar en el Informe sobre las Lecciones. Este informe es creado por el Jefe de Proyecto utilizando la información del Archivo sobre las Lecciones y se entregará a la Junta de Proyecto siempre al final del proyecto; en grandes proyectos también pueden ser creado al final de una fase.

Producto (Product)

Un producto es una entrada o una salida, ya sea tangible o intangible, que pueda ser descrita con antelación, creada y probada. PRINCE2 tiene dos tipos de productos: Productos de Gestión y Productos Especializados.

Cualquier entrada a un proyecto o cualquier salida producida durante el proyecto. Un proyecto PRINCE2 crea dos tipos de productos, Productos Especializados y Productos de Gestión. La creación de los productos especializados, es la razón por la que se inició el proyecto y estos son los productos que se entregarán a los usuarios. Los productos de gestión son documentos utilizados de forma segura, cuya finalidad es la comunicación entre el equipo de gestión del proyecto, ejemplo: Plan de Proyecto, Business Case, etc., por lo que los usuarios sólo están interesados en los productos especializados.

Planificación Basada en el Producto (Product-based Planning)

Una técnica que lleva a un plan integral basado en la creación y entrega de los productos requeridos. La técnica considera los productos previos, los requisitos de calidad y las dependencias entre productos.

Es una técnica PRINCE2 utilizada para crear un plan detallado que se centra en los productos requeridos, antes siquiera de pensar acerca de las actividades. Hay cuatro pasos en la Planificación Basada en el Producto:

Paso 1: Escriba la Descripción del Producto del Proyecto, imagine la información que usted podría ver en un sitio web acerca de un PC portátil: información general, especificaciones y características que incluyen información de la calidad del portátil.

Paso 2: Creación de una Estructura de Desglose del Producto (PBS): se trataría de una lista ordenada, en un diagrama, de todas las partes que componen el PC portátil, por ejemplo: teclado, ratón, memoria, placa base, disco duro, etc. Usted podría colocar el teclado y el ratón en virtud de una rama de dispositivos de entrada.

Paso 3: Escriba una Descripción del Producto para cada parte mencionada en la PBS, por ejemplo: disco duro: información general, especificaciones, características e información de la calidad del disco duro, etc.

Paso 4: Crear el Diagrama de Flujo del Producto, esto define la secuencia en que el Producto del Proyecto se creó, ejemplo: un nuevo prototipo de PC portátil: se puede optar por empezar con los productos que se fabrican en la casa y añadir los productos que se fabricaron fuera, el diagrama de flujo debe representar la secuencia de cómo el producto se creará.

Estructura de Desglose del Producto (Product Breakdown Structure: PBS)

Una jerarquía de todos los productos que se producirán durante un plan (durante un proyecto).

Un ranking de todos los productos definidos en el plan. El plan está dividido en cada uno de los productos y estos productos se clasifican por prioridad de acuerdo con sus dependencias.

Ejemplo: un prototipo de PC portátil, usted podría hacer una lista y vincular todas las partes que componen el PC portátil en un diagrama, por ejemplo, teclado, ratón, memoria, placa base, disco duro, etc., podría colocar el teclado y el ratón en la rama de dispositivos de entrada, y podría tener otra rama con los adaptadores de conexión externa, por ejemplo, vídeo, USB, corriente, red, auriculares, etc.

Esto se puede realizar en un organigrama o se puede usar un “mapa-mental”.

Lista de Productos (Product Checklist)

Una lista de los productos principales de un plan, además de las fechas clave en su entrega.

Una lista de todos los principales productos que se fabricarán, junto con sus fechas de entrega.

Imagine una hoja de cálculo con el número de columnas: ID del producto, título del producto, descripción del producto, fecha de aprobación, fecha de proyecto de lista: planificada y real, fecha de control de calidad: planificada y real, fecha de aprobación: planificada y real, etc.

Esta lista es una buena manera de ver cómo el proyecto está avanzando y algunos Jefes de Proyecto lo utilizan como su principal documento para este propósito.

Descripción del Producto (Product Description)

Una descripción del propósito, de la composición, del origen y de los criterios de calidad del producto. Se crea en el momento de la planificación, tan pronto como sea posible, después de que la necesidad del producto ha sido identificada.

La información sobre el propósito del producto, composición, derivación y criterios de calidad. Un producto se define tan pronto como sea necesario identificarlo. Los productos técnicos, así como productos de gestión, deben tener descripciones de los productos.

Por ejemplo, pensar en una descripción del producto para el disco duro de un PC portátil, tendrá una descripción general, características, especificaciones, requisitos de calidad y cómo será probado, la lista de piezas que puede tener, etc.

Diagrama de Flujo de los Productos (Product Flow Diagram)

Un diagrama que muestra la secuencia de la producción y las interdependencias de los productos enumerados en una PBS.

Es un diagrama que muestra el orden de producción y los requisitos previos para cada producto definido en la Estructura del Desglose del Producto.

Ejemplo: imagine que está construyendo un nuevo prototipo de PC portátil, el Diagrama de Flujo del Producto puede mostrar que usted comienza con la carcasa, a continuación, añadir la estructura de metal, luego la placa base, etc., y el resto de la secuencia, hasta que el portátil está construido.

Ejemplo: piense en un diagrama de instrucciones de montaje de piezas de muebles de IKEA, es también una secuencia de pasos para crear un producto.

Garantía del Proyecto (Project Assurance)

Las responsabilidades de la Junta de Proyecto para asegurar que el proyecto se está llevando a cabo correctamente. Cada uno de los miembros de la Junta tiene su atención en un área específica de la Garantía de Proyecto, garantía comercial para el Ejecutivo, garantía de usuario para el Usuario Principal, y garantía de proveedor para el Proveedor Principal.

La Junta de Proyecto es responsable de la supervisión de la ejecución del proyecto en las áreas del usuario, del proveedor y comercial. Para ello, la Junta podrá decidir delegar sus funciones de garantía a otra entidad para asegurarse de que el proyecto se

ejecuta sin problemas.

La mejor manera de explicar la Garantía de Proyecto es mirar por qué necesitamos Garantía de Proyecto. El Jefe de Proyecto puede estar ocultando información o proporcionando información incompleta a la Junta de Proyecto, por lo tanto, la Junta necesita una visión independiente de qué está pasando realmente en el proyecto. Así, que para que puedan comprobar que los productos que pidieron crear están siendo creados, tiene la Garantía de Proyecto.

Expediente del Proyecto (Project Brief)

Informe que describe el propósito, el tiempo, el coste y los requisitos de desarrollo, y las restricciones de un proyecto. Es creado durante el proceso de Puesta en Marcha de un Proyecto y se utiliza durante el proceso Inicio de un Proyecto, para crear la Documentación de Inicio de Proyecto (PID) y sus componentes. Es reemplazado por el PID y no se mantiene.

Es un documento que contiene la siguiente información, recopilada durante el proceso pre-proyecto "Puesta en Marcha de un Proyecto". La Definición del Proyecto, que incluye información de antecedentes, tiempo, costes, calidad y alcance, y después el Business Case preliminar, Descripción del Proyecto, Estructura del Equipo del Proyecto, Enfoque del Proyecto, etc.

Es utilizado por la Junta de Proyecto para decidir si van a continuar con la fase de inicio de proyecto y por tanto, gastar dinero, esta es su primera decisión. No es actualizado durante el proyecto.

Documentación de Inicio del Proyecto (Project Initiation Documentation: PID)

Un conjunto de documentos lógicos que reúne la información clave necesaria para iniciar el proyecto sobre una base sólida y transmitir esa información a todos los interesados en el proyecto.

Un conjunto de documentos que contienen información esencial para iniciar el proyecto, es decir, los documentos que se crearon durante la Fase de Inicio que describen en detalle cómo se hará el proyecto. Incluye el Plan de Proyecto, el Business Case, los 4 documentos de Estrategia, Registro de Riesgos, la Estructura del Equipo, etc. La Junta de Proyecto revisa el PID con el fin de autorizar el inicio del proyecto. También se utiliza para comunicar el proyecto a los interesados. Los documentos del PID están sujetos a cambios en todo el proyecto. Después de cada cambio cada documento es versionado para futuras comparaciones.

Una buena manera de pensar sobre el contenido de un PID es pensar en los Temas de PRINCE2.

Ciclo de Vida del Proyecto (Project Lifecycle)

El período comprendido entre la puesta en marcha del proyecto a la aceptación del producto del proyecto.

Es el tiempo entre el inicio del proyecto y la aceptación del producto o el cierre del proyecto. Por lo tanto, el seguimiento del mantenimiento y el apoyo, no es parte del ciclo de vida del proyecto porque sucede después de que el proyecto se ha cerrado.

Gestión del Proyecto (Project Management)

La planificación, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto y la

motivación de todos los que participan en ella, para lograr los objetivos del proyecto a tiempo y con un coste determinado, calidad y rendimiento.

La realización del proyecto mediante la planificación, delegación, seguimiento y control de todas las partes del proyecto, en cuanto a los objetivos del proyecto, creando así el Plan del Proyecto y ejecutar el proyecto de acuerdo con este plan. Esto incluye la gestión de los recursos humanos, y no humanos, dentro de los límites de coste, calidad y rendimiento.

Equipo de Gestión del Proyecto (Project Management Team)

Cubre toda la estructura de gestión de la Junta de Proyecto y Jefe de Proyecto, además de los roles de Jefe de Equipo, Garantía de Proyecto y Apoyo al Proyecto.

Define toda la estructura de gestión del proyecto de arriba a abajo, desde la Junta de Proyecto al Jefe de Proyecto, Jefes de Equipo y el personal de Apoyo al Proyecto. Es una estructura exclusivamente temporal para llevar el proyecto a buen término. El Equipo de Gestión del Proyecto será disuelto al final del proyecto.

Jefe de Proyecto (Project Manager)

La persona con la autoridad y responsabilidad para gestionar el proyecto, en el día a día, para entregar los productos requeridos, dentro de unas restricciones, de acuerdo con la Junta de Proyecto.

Es la persona designada por la Junta de Proyecto para gestionar el progreso diario del proyecto, para entregar el producto final dentro de los límites fijados por la Junta, es decir, ejecutar el proyecto según el plan del proyecto lo más eficientemente posible (también buscará oportunidades para acelerar el proyecto y reducir los costes).

Mandato de Proyecto (Project Mandate)

Información creada externamente al proyecto, que forma los términos de referencia, y que es usada para poner en marcha el proyecto PRINCE2.

Información proporcionada por la alta dirección, que indica qué se espera del proyecto. Se trata de un documento externo y se utiliza como entrada para el proceso de Puesta en Marcha de un Proyecto. Puede ser un e-mail, una nota interna o un documento estructurado. Del Mandato de Proyecto, se puede obtener cierta información básica para el Business Case, tolerancias del proyecto, razones para el proyecto, quién debe ser el Ejecutivo y la información sobre riesgos.

La información contenida en el documento es ampliada en el Expediente del Proyecto del proceso Puesta en Marcha de un Proyecto.

Plan de Proyecto (Project Plan)

Un plan de alto nivel que muestra los principales productos del proyecto, cuándo serán entregados y a qué coste. Un Plan de Proyecto inicial se presenta como parte de la Documentación de Inicio de Proyecto. Esto se revisa según la información sobre el progreso real que se encuentre disponible. Es un documento de control que permite a la Junta de Proyecto medir el progreso real frente a las expectativas.

Es un documento de control para medir los progresos. Muestra los productos requeridos del proyecto, sus plazos de entrega y costes, así como los objetivos de

calidad y cómo se alcanzarán. No es sólo un diagrama de Gantt, también contiene descripciones de producto, estructura de desglose del producto, responsabilidades, cómo se utilizan las fases, las lecciones, cómo el proyecto será controlado, tolerancias, información de calidad, etc.

Estrategia de Gestión de la Calidad (Quality Management Strategy)

Una estrategia que define las técnicas y estándares de calidad que deben aplicarse, y las diversas responsabilidades para lograr los niveles requeridos de calidad durante un proyecto.

Es un plan de acción que define los requisitos de calidad y métodos de control para todos los productos del proyecto. Este documento también confirma cómo los sistemas de calidad del cliente y el proveedor van a ser aplicados en el proyecto. Se crea en la fase inicial convirtiéndose en parte del PID.

Calidad (Quality)

La totalidad de rasgos y características inherentes o asignadas de un producto, persona, proceso, servicio y/o sistema que tiene que ver con su capacidad para demostrar que cumple con las expectativas o si se satisface las necesidades, requisitos o especificaciones.

Es la capacidad de un producto de satisfacer las expectativas, requerimientos y especificaciones para las que fue destinado. Una de las primeras preguntas que usted debe hacer a la hora de definir el proyecto es qué calidad se espera. Por ejemplo: si está desarrollando un sistema de CRM, algunas cuestiones sobre la calidad podrían ser: qué facilidad de uso del producto precisamos, qué porcentaje de las características debería funcionar cuando se ponga en marcha, esto podría ser 99% de retardo de tiempo para realizar alguna de nuestras actividades específicas, como una búsqueda, etc.

Documentar los requisitos de calidad, realmente ayuda a definir el producto del proyecto y por lo tanto el proyecto.

Riesgo (Risk)

Un evento o conjunto de eventos inciertos, que si se producen, tendrá un efecto en el logro de los objetivos. El riesgo se mide por una combinación de la probabilidad de que una amenaza o una oportunidad ocurran, y la magnitud de su impacto sobre los objetivos.

Es un evento que, si se produce, puede tener un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. Los riesgos son objeto de revisión constante durante el proyecto mediante el Registro de Riesgos. Dado que los proyectos son únicos en su naturaleza, tienen un riesgo y esto debe ser gestionado.

Registro de Riesgos (Risk Register)

Un registro de los riesgos identificados a los que se enfrenta una organización y su exposición a dichos riesgos.

Es un registro de los posibles riesgos a los que el proyecto se enfrenta, este es mantenido al día durante el proyecto por el Jefe de Proyecto. Imagine una hoja de cálculo con las siguientes columnas: ID del riesgo, autor, fecha, categoría del riesgo,

descripción del riesgo, impacto, proximidad, estado del riesgo, propietario del riesgo.

Proveedor Principal (Senior Supplier)

Es el rol de la Junta de Proyecto, que proporciona los conocimientos y la experiencia, de las principales disciplinas involucradas en la producción de los productos del proyecto. El Proveedor Principal representa los intereses del proveedor en el proyecto y proporciona los recursos del proveedor.

El Proveedor Principal es un rol dentro de la Junta de Proyecto que representa los intereses de aquellos que van a entregar los productos deseados. El proveedor puede ser un departamento interno o una empresa externa. Su principal preocupación en todo el proyecto es si se puede hacer y si se puede hacer en los plazos, costes y calidad acordados.

Usuario Principal (Senior User)

Es el rol de la Junta de Proyecto responsable de asegurar que las necesidades del usuario se han especificado correctamente y que la solución satisface esas necesidades.

El Usuario Principal es un rol dentro de la Junta de Proyecto que representa a los futuros usuarios de los productos del proyecto, por lo que representa los intereses de los usuarios. El Usuario Principal es responsable de asegurar que el producto cumple los requisitos de calidad y funcionalidad del usuario y su principal preocupación en todo el proyecto es si funcionará como se espera.

Plan de la Fase (Stage Plan)

Un plan detallado que se usa como base para el control de la gestión de proyectos en toda una fase.

Un Plan de Fase es creado por el Jefe de Proyecto y tiene una estructura similar al Plan de Proyecto, pero difiere en dos aspectos: 1) el Plan de Proyecto es de muy alto nivel, mientras que el Plan de Fase es mucho más detallado, por ejemplo: puede mostrar lo que hay que hacer en el día a día y 2) el Plan de Proyecto muestra todos los productos que se crearán durante el proyecto, mientras que el Plan de Fase sólo se centra en los productos que se crearán durante la fase.

Fase (Stage)

Fase de Gestión (Management Stage)

Es la sección de un proyecto en la que el Jefe de Proyecto gestiona en nombre de la Junta de Proyecto, en un momento dado, al final del cual la Junta deseará examinar los progresos realizados hasta la fecha, el estado del Plan de Proyecto, el Business Case y los Riesgos, y el próximo Plan de la Fase, con el fin de decidir continuar con el proyecto.

Fase Técnica (Technical Stage)

Un método de agrupación de trabajo, en base al conjunto de técnicas utilizadas, o a los productos creados. Esto da lugar a las fases que abarcan elementos como el diseño, la construcción y la puesta en práctica. Estas fases son las fases técnicas y es un concepto separado de las fases de gestión.

Hay dos tipos de fases, Fases de Gestión y Fases Técnicas.

Fases de Gestión: Un proyecto PRINCE2 se divide en fases, y cada fase está separada por una decisión de la Junta de Proyecto, para continuar o no a la siguiente fase.

Una Fase Técnica, es una agrupación de un conjunto de técnicas usadas en el desarrollo del producto.

Una diferencia es que las fases de gestión no pueden superponerse mientras que las fases técnicas sí pueden, por ejemplo: Diseño, Construcción y Formación pueden solaparse.

Entonces, ¿cómo puede el Jefe de Proyecto gestionar fases técnicas de PRINCE2? En PRINCE2 el Jefe de Proyecto utiliza fases de gestión y así puede ver qué productos se crean en las fases técnicas y colocarlos en la correspondiente fase de gestión. Ejemplo: puede haber una fase técnica de formación que abarque dos fases de gestión. El Jefe de Proyecto puede decidir que el primer producto podría ser material de formación que se produce en la siguiente fase de gestión.

Plan del Equipo (Team Plan)

Un nivel de plan opcional utilizado como base para un control de la gestión del equipo al ejecutar los Paquetes de Trabajo.

Un Plan del Equipo es creado por el Jefe de Equipo para planificar la ejecución de las actividades que están acordadas con el Jefe de Proyecto; los Planes del Equipo son opcionales. Estas actividades se agrupan en Paquetes de Trabajo y un Plan de Equipo puede ser creado para uno o más Paquetes de Trabajo.

PRINCE2 no proporciona un formato para los Planes del Equipo y el Jefe de Equipo puede utilizar una lista de tareas sencillas en Excel, MS Project, o crear un plan que se parezca a un Plan de Fases. En la mayoría de los proyectos, el Jefe de Proyecto puede solicitar una revisión del Plan de Equipo para tener una mejor idea de cómo se está haciendo el trabajo.

Tolerancia (Tolerance)

La desviación admisible, por encima y por debajo, de la estimación de un plan en tiempo y coste sin aumentar la desviación al siguiente nivel de gestión. Deben darse cifras de tolerancia separadas para tiempo y coste.

El tiempo estimado y el coste asignado en el Plan de Proyecto para tolerar posibles desviaciones sin la necesidad de la intervención de la Junta de Proyecto. Imagínese que no existiera ninguna tolerancia en un proyecto, entonces cada pequeño problema que el Jefe de Proyecto encontrara, tendría que ponerse en contacto con la Junta de Proyecto, esto pasaría muchas veces al día y la Junta de Proyecto terminaría con el proyecto.

Los miembros de la Junta están muy ocupados y no quieren ser molestados cada hora por el JP, la Junta proporciona las tolerancias de tiempo, costes, calidad, prestaciones, alcance y riesgos, y esto permite que el Jefe de Proyecto pueda trabajar con ellas. Se dice que sólo se avisará a la Junta del Proyecto si se prevé que se vaya a sobrepasar alguna de estas tolerancias.

Usuario (User)

La persona o grupo de personas que utilizará el producto final del proyecto.

Los usuarios finales del producto final del proyecto, ellos recibirán los beneficios del proyecto.

Paquete de Trabajo (Work Package)

El conjunto de información relevante para la creación de uno o más productos. Contiene una descripción del trabajo, la Descripción del Producto, los detalles de cualquier restricción sobre la producción y la confirmación del acuerdo, entre el Jefe de Proyecto y la persona o Jefe de Equipo que vaya a realizar el Paquete de Trabajo, que el trabajo se realizará dentro de esas limitaciones.

Los Paquetes de Trabajo son la manera, en la que el Jefe de Proyecto puede agrupar las actividades de trabajo, y las asigne a un equipo o a un Jefe de Equipo para producir uno o más productos. Así, un Paquete de Trabajo es un conjunto de información sobre uno o varios productos requeridos. Un Paquete de Trabajo puede contener: descripción de paquete de trabajo, descripciones de los productos, técnicas a utilizar, tolerancias, fecha del acuerdo entre JP y JE, cómo el JE informará al JP, información de calidad, etc.

