

COURSEWARE

Certificado PM² Foundation por PM² GROUP Courseware

Laurent Kummer

Certificado PM² Foundation
por PM² GROUP
Material didáctico

Colofón

Título: Certificado PM² Foundation por PM² GROUP Material didáctico

Autor: Laurent Kummer

Traductores: Ángel Águeda Barrero y Elisabet Duocastella Pla

Editorial: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch

ISBN de la copia impresa: 978 94 018 0931 3

Edición: Primera edición, primera impresión, febrero de 2023

Diseño: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch

Copyright: © Van Haren Publishing 2023

Si desea más información sobre Van Haren Publishing, envíe un correo electrónico a: info@vanharen.net o visite nuestro sitio web: www.vanharen.net

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación por medios impresos, fotográficos, en microfilm o por cualquier otro medio sin la autorización escrita del editor. Aunque esta publicación se ha redactado con sumo cuidado, ni el autor, ni el editor, ni la editorial pueden aceptar responsabilidad alguna por los daños causados por posibles errores o por el carácter incompleto de esta publicación.

El logotipo de PM² GROUP es propiedad de PM² Group Consortium

La Metodología de Gestión de Proyectos PM² es propiedad de la Unión Europea, 2021

El logotipo PM² es propiedad de la Unión Europea y no puede ser registrado como marca comercial o de otro tipo, ni utilizado separadamente de documentos como 978-92-76-31380-9 PM² Project Management Methodology Guide 3.0.1.

Editorial sobre el material didáctico

El Material didáctico fue creado por expertos del sector que actuaron como autor(es) de esta publicación. Las aportaciones al material se basan en publicaciones existentes y en la experiencia y los conocimientos de los autores. El material ha sido revisado por formadores que también tienen experiencia trabajando con él. También se ha prestado especial atención a los puntos clave del aprendizaje para garantizar lo que hay que dominar.

El objetivo del material didáctico es proporcionar el máximo apoyo al formador y al alumno, durante su formación. El material tiene una estructura modular y, según el autor o autores, presenta el mayor índice de éxito en caso de que el alumno opte por examinarse. El material didáctico también está acreditado por este motivo, siempre que sea aplicable.

Para satisfacer los requisitos de acreditación, el material debe cumplir determinadas normas de calidad. La estructura, el uso de determinados términos, los diagramas y las referencias forman parte de esta acreditación. Además, el material debe ponerse a disposición de cada alumno para obtener la acreditación completa. Para ayudar de forma óptima al formador y al participante en las tareas de formación, el material incluye exámenes prácticos y resultados.

También se incluyen referencias directas a la bibliografía aconsejada regularmente en las fichas para que los estudiantes puedan encontrar información adicional sobre un tema concreto. La decisión de omitir las páginas de apuntes del material didáctico se tomó para animar a los estudiantes a tomar notas a lo largo de todo el material.

Aunque el material didáctico es completo, existe la posibilidad de que el formador se desvíe de la estructura de las fichas o decida no hacer referencia a todas las fichas o instrucciones. El alumno siempre tiene la posibilidad de cubrir estos temas y revisarlos en su tiempo libre. Se recomienda seguir la estructura del material didáctico y de las publicaciones para la máxima preparación del examen. Este material didáctico incluye el manual oficial. Las páginas siguientes al manual contienen el material didáctico y el programa de estudios.

El material didáctico y la bibliografía recomendada son la combinación perfecta para aprender y comprender la teoría.

-- Van Haren Publishing

Otras publicaciones de Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) está especializada en títulos sobre buenas prácticas, métodos y normas en cuatro ámbitos:

- TI y gestión de TI
- Arquitectura (empresarial y de TI)
- Gestión empresarial y
- Gestión de proyectos

Van Haren Publishing también publica en nombre de importantes organizaciones y empresas: ASL BiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Los temas son (por ámbito):

TI y gestión de TI

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM™

ARQUITECTURA EMPRESARIAL

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur
Methode
TOGAF®

Gestión empresarial
BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Gestión de proyectos

A4-Project management
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Para obtener la información más reciente sobre las publicaciones de VHP, visite nuestro sitio web: www.vanharen.net.

El autor de este material didáctico

Querido estudiante, querido entusiasta de los proyectos, ¡bienvenido al curso "Gestionar proyectos con PM², la metodología de gestión de proyectos de la Comisión Europea"!

En este curso, no sólo "aprenderás el oficio" de una metodología muy eficiente y ligera, sino que también estarás expuesto a una filosofía positiva de buena práctica de gestión de proyectos, centrada en aportar valor a los ciudadanos, siguiendo principios sostenibles, éticos y de conducta.

El material que tienes ante ti se articula en torno a tres objetivos:

- Ofrecerte una visión general de PM² en el contexto de la gestión general de proyectos.
- Enseñarte los fundamentos de PM² como preparación para el examen de certificación.
- Ayudarte a gestionar proyectos de forma concreta analizando las técnicas generales de gestión de proyectos y situándolas en el contexto de PM².

A tal efecto, verás que las distintas páginas de este material didáctico se han redactado en este sentido.

El alcance de PM² en el panorama europeo ha sido exponencial en los últimos años, desde su lanzamiento original al público en 2016. La demanda de un plan de estudios oficial de la Comisión Europea para estructurar una buena certificación cualitativa ha sido finalmente respondida, y el material didáctico que tienes en la mano es el primero en adherirse estrictamente a este plan de estudios. A continuación, tienes todas las posibilidades de pasar el examen, obtener la certificación y ser reconocido como PM² Project Manager.

Más que eso, espero que, como yo, aprecies el sencillo y elegante método desarrollado por la Comisión Europea en beneficio de todos.

¡Feliz gestión!

Laurent Kummer

Editor principal PM² v3.0

Índice de contenidos

	--- Número de diapositiva	--- Número de página
Reflexión		7
Agenda		9
Diapositivas del curso		
Presentación del curso	(1)	13
Introducción a la gestión de proyectos	(12)	18
<i>Cuestionario</i>	(36)	30
Propuesta de PM ²	(42)	33
<i>Resumen y cuestionario</i>	(62)	43
El modelo de gobernanza	(69)	47
<i>Resumen y cuestionario</i>	(88)	56
Fase de Inicio	(95)	60
<i>Resumen y cuestionario</i>	(118)	71
Fase de Planificación	(125)	75
Proceso de Planificación	(145)	85
<i>Resumen y cuestionario</i>	(198)	111
Fase de Ejecución	(205)	115
<i>Cuestionario</i>	(217)	121
Seguimiento y Control	(223)	124
<i>Resumen y cuestionario</i>	(253)	139
Fase de Cierre	(260)	142
<i>Resumen y cuestionario</i>	(267)	146
El Enfoque PM ²	(274)	149
Conclusión	(281)	153
Apéndice 1: Marco lógico	(289)	157
PM ² y sostenibilidad	(305)	165
Programa de estudios PM2		168
Metodología de Gestión de Proyectos PM² Guía 3.0.1		180

Diagrama de autorreflexión de la comprensión

‘Lo que no se mide, no se puede controlar.’ – Tom Peters

Rellena este diagrama para autoevaluar tu comprensión del material. Se trata de una evaluación del grado de conocimiento y comprensión del material. Para aprobar el examen con éxito, debes aspirar a alcanzar el nivel 3, el más alto. Si realmente quieres convertirte en un profesional, debes aspirar al Nivel 4. Tu nivel general de comprensión seguirá naturalmente la curva de aprendizaje. Por lo tanto, es importante hacer un seguimiento de dónde se encuentra en cada punto de la formación y abordar cualquier área de dificultad.

En función de dónde te encuentres dentro del diagrama de autorreflexión de la comprensión, podrás evaluar el progreso de tu propia formación.

<i>Nivel de comprensión</i>	<i>Antes de la formación (Pre-conocimientos)</i>	<i>Formación Parte 1 (1ª mitad)</i>	<i>Formación Parte 2 (2ª mitad)</i>	<i>Después de estudiar / leyendo el libro</i>	<i>Después de los ejercicios y el examen práctico</i>
<i>Nivel 4 Puedo explicar el contenido y aplicarlo.</i>					
<i>Nivel 3 ¡Ya entiendo! Estoy justo donde debo estar.</i>					Listo para el examen
<i>Nivel 2 Casi lo tengo, pero podría necesitar más práctica</i>					
<i>Nivel 1 Estoy aprendiendo, pero todavía no lo entiendo</i>					

(Diagrama de autorreflexión de la comprensión)

Anota las áreas problemáticas en las que sigues teniendo dificultades para poder consolidarlas tú mismo o con tu formador. Una vez que los hayas revisado, deberás evaluarlos para ver si ahora comprendes mejor en qué punto de la curva de aprendizaje te encuentras.

Solución de problemas

Áreas problemáticas:

Tema:

Parte 1

Parte 2

Has repasado el libro y estudiado.

Has respondido a las preguntas y realizado el examen práctico.

Agenda

Programa propuesto

Curso de 1 día:

Mañana

- Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min
 - Contexto y retos para proyectos y directores de proyecto – 30 min
 - Definiciones – 20 min
 - Visión general de PM² - 30 min
 - Gobernanza – 1h
-

Tarde

- Fase de Inicio – 30 min
 - Fase de Planificación – 30 min
 - Fase de Ejecución – 30 min
 - Seguimiento y Control – 1h
 - Fase de Cierre – 15 min
 - Enfoque – 15 min
 - Conclusión
-

Curso de 2 días:

Día 1:

Mañana

- Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min
 - Contexto y retos para proyectos y directores de proyecto – 30 min
 - Definiciones – 30 min
 - Visión general e historia de PM² - 45 min
 - Gobernanza – 1h
-

Tarde

- Gobernanza – 30 min
 - Fase de Inicio – 45 min
 - Fase de Planificación – 1h 30min
-

Día 2:

Mañana

-
- Fase de Planificación – 1h 30 min
 - Fase de Ejecución - 15 min
 - Seguimiento y Control – 1h
-

Tarde

- Seguimiento y Control – 30 min
- Fase de Cierre– 30 min
- Enfoque – 20 min
- Revisiones – 1h 30min
- Conclusión

Curso de 3 días:

Día 1:

Mañana

- Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min
 - Contexto y retos para proyectos y directores de proyecto – 45 min
 - Definiciones – 30 min
 - Visión general de PM² - 30 min
 - Gobernanza – 30 min
-

Tarde

- Gobernanza – 30 min
 - Taller: ejercicios de selección de proyectos y de Gobernanza – 1h
 - Fase de Inicio – 1h
 - Taller: Inicio de un proyecto – 30 min
-

Día 2:

Mañana

- Revisión del día anterior – 15 min
 - Fase de Planificación – 1h
 - Fase de Planificación – 1h 30 min
-

Tarde

- Taller: ejercicios de Planificación del proyecto – 1h 30 min
 - Taller: presentaciones de los equipos – 1h 30 min
-

Día 3:

Mañana

-
- Revisión del día anterior – 15 min
 - Fase de Ejecución – 15 min
 - Seguimiento y Control – 1h
 - Seguimiento y Control – 30 min
 - Taller – 1h 30 min

Tarde

- Fase de Cierre – 30 min
- Enfoques – 30 min
- LFA – 30 min (enfoque de marco lógico=
- Revisiones – 1h 30min
- Conclusión

Gestión de Proyectos con



Metodología de gestión de proyectos de código abierto creada
y mantenida por la Comisión Europea.

Este material didáctico está dirigido a formadores y profesionales de proyectos para ayudarles a comprender cómo gestionar proyectos con PM². Se basa en la versión 3.0.1 de la Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM² y en el material oficial de código abierto publicado por la Comisión Europea y disponible en <https://europa.eu/pm2>.

PM² Aviso de derechos de autor :

PM² es una Metodología de Gestión de Proyectos de código abierto creada y apoyada por la Comisión Europea. La guía metodológica y este material de formación se publican bajo licencia EUPL. (https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/custom-page/attachment/eupl_v1.2_en.pdf)

El logotipo PM² es propiedad de la Unión Europea y no puede ser registrado como marca comercial o de otro tipo, ni utilizado separadamente de estos documentos.

Ni las publicaciones ni el logotipo pueden utilizarse de forma que sugieran el respaldo de la Unión Europea a una organización externa cuando no lo hay.

Créditos de las imágenes:

Todas las imágenes de este material didáctico tienen licencia de Adobe Stock© a favor de los autores, a menos que se indique lo contrario.

¿Cómo utilizar este material didáctico?

Los círculos de colores corresponden al nivel de comprensión que se pretende obtener del curso:

- 1 círculo: Introducción de alto nivel a PM² (curso de 1 día)
- 2 círculos: Conocimientos teóricos y preparación para el examen de certificación (curso de 2 días)
- 3 círculos: Orientación práctica sobre cómo gestionar proyectos con PM² (curso de 3 días).

La preparación para el examen está cubierta por diapositivas con uno y dos círculos.

Planning: Planning Kick-off: Meeting

- Discuss and elaborate a clear project scope and clarify Roles & Responsibilities.
- Ensure common understanding of the Project Charter.
- Set the expectations of all the key Project Stakeholders.
- Identify project risks/constraints/assumptions and discuss the project planning.

RAM (RAGG)	AGB	PSG	PD	EM	UR	SP	PM	PCT
Kick-off meeting	1	A	C	S	C	A	C	C

Referencia rápida al ciclo de vida de PM².

Cuando proceda, se encontrará una referencia al párrafo de la Guía PM²: P2.3 se refiere al apartado 2.3 de la Guía. AE6 se refiere al apéndice E.6, por ejemplo.

Estos materiales de formación ofrecen a los participantes la oportunidad de aprender a gestionar proyectos utilizando PM².

La duración sugerida del curso para obtener una comprensión avanzada de la Metodología es de tres días a través de clases que cubren los aspectos teóricos y talleres. No obstante, es posible acortar la formación a dos días (sólo teoría, cubriendo el programa de certificación PM²) o incluso utilizar los materiales para un curso de introducción de un día.

Para ayudar al formador en su elección, las diapositivas se marcarán con los siguientes códigos:

● Diapositivas que cubren lo mínimo básico para tener una visión general de PM².

● Diapositivas que cubren el programa de estudios de PM² v3 y la preparación para la certificación.

● Diapositivas que proporcionan una amplia comprensión de la Metodología PM² y las técnicas asociadas.

¡Téngase en cuenta que para prepararse para la Certificación PM², se recomienda encarecidamente la formación de dos días que cubre todos los conceptos teóricos (●+●)!

El curso de un día no cubre la totalidad del programa de estudios PM² v3 publicado por la Comisión Europea.

Material de PM².

En este material didáctico se incluye una copia de la Guía PM² V3.0.1. Para una mejor experiencia se recomienda descargar las últimas versiones de la guía PM² y de los Artefactos que se pueden encontrar en la página web de la Comisión Europea : <https://europa.eu/pm2>



¡Más consejos, herramientas y técnicas y versiones traducidas de PM²!



Objetivos del curso

Este curso introduce los conceptos clave de la Gestión de Proyectos en el contexto de la Metodología PM².

Permite a los participantes:

- Obtener los conocimientos básicos necesarios para utilizar eficazmente la Metodología de Gestión de Proyectos PM².
- Comprender todo el Ciclo de Vida del Proyecto de PM², la organización, las funciones y las responsabilidades.
- Comprender el Enfoque de PM².
- Familiarizarse con los Artefactos clave de PM² para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos.
- Prepararse para el examen de certificación PM². *
- Comprender la aplicación de los principales procesos de Gestión de Proyectos **.
- Comprender las herramientas y técnicas clave de la Gestión de Proyectos **.

Contenido del curso



1. Introducción
 - Contexto de los proyectos y de la gestión de proyectos
 - Definiciones útiles
 - Éxitos y fracasos de los proyectos
2. La propuesta de PM².
 - Historia y estado actual
 - PM² en el contexto de los proyectos financiados por la UE
 - Estructura de la metodología
3. Modelo de Gobernanza de PM².
4. Fases y Artefactos
 - Inicio
 - Planificación
 - Ejecución
 - Seguimiento y Control
 - Cierre
5. Enfoque de PM²

Programa propuesto – Curso de 1 día

Mañana

Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min
Contexto y retos para proyectos y directores de Proyecto – 30 min
Definiciones – 20 min
Descanso
Visión general de PM² - 30 min
Gobernanza – 1h
Descanso para comer

Tarde

Fase de Inicio – 30 min
Fase de Planificación – 30 min
Fase de ejecución – 30 min
Descanso
Seguimiento y Control – 1h
Fase de Cierre – 15 min
Enfoque – 15 min
Conclusión

Programa propuesto – Curso de 2 días

Día 1

Mañana

Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min

Contexto y retos para proyectos y directores de Proyecto – 30 min

Definiciones – 30 min

Descanso

Visión general e historia de PM² - 45 min

Gobernanza – 1h

Descanso para comer

Tarde

Gobernanza – 30 min

Fase de Inicio – 45 min

Descanso

Fase de Planificación – 1h 30min

Día 2

Mañana

Fase de Planificación – 1h 30 min

Descanso

Fase de ejecución - 15 min

Seguimiento y Control – 1h

Descanso para comer

Tarde

Seguimiento y Control – 30 min

Fase de Cierre – 30 min

Enfoque – 20 min

Descanso

Revisiones – 1h 30min

Conclusión

Programa propuesto – Curso de 3 días

Día 1

Mañana

Presentaciones, establecimiento de los objetivos del curso – 30 min

Contexto y retos para proyectos y directores de Proyecto – 45 min

Descanso

Definiciones – 30 min

Visión general de PM² - 30 min

Gobernanza – 30 min

Descanso para comer

Tarde

Gobernanza – 30 min

Taller: selección de proyectos y Gobernanza – 1h

Descanso

Fase de Inicio – 1h

Taller: Inicio de un proyecto – 30 min

Día 2

Mañana

Revisión del día anterior – 15 min

Fase de Planificación – 1h

Descanso

Fase de Planificación – 1h 30 min

Descanso para comer

Tarde

Taller: ejercicios de Planificación del proyecto – 1h 30 min

Descanso

Taller: presentaciones de los equipos – 1h 30 min

Día 3

Mañana

Revisión del día anterior – 15 min

Fase de ejecución – 15 min

Seguimiento y Control – 1h

Descanso

Seguimiento y Control – 30 min

Taller – 1h 30 min

Descanso para comer

Tarde

Fase de Cierre – 30 min

Enfoque – 30 min

LFA – 30 min

Descanso

Revisiones – 1h 30min

Conclusión

Presentaciones – mesa redonda

Preséntate a la clase :

- ¿Cuál es tu experiencia en gestión de proyectos?
- ¿Tienes una certificación?
- ¿Qué esperas del curso?
- ¿Algo útil que la clase deba saber sobre ti?



INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Nota para el formador

El objetivo de esta sección es presentar a los participantes el contexto en el que se encuentran los proyectos, los conceptos clave en los proyectos, en particular la necesidad de gestionar los cambios introducidos por el proyecto si queremos obtener los beneficios o el impacto esperados. PM² gestiona explícitamente este elemento (con el Plan de Implementación en el Negocio) lo que la hace bastante única en comparación con otras metodologías.

¿Por qué hacemos proyectos?

- Para resolver problemas a gran escala (sanidad, medio ambiente, energía...)
- Para mejorar la forma de hacer las cosas (nuevos usos industriales)
- Para transformar las operaciones empresariales con el fin de mejorar la forma de trabajar
- Para ofrecer nuevos productos o servicios
- Para progresar como civilización
- Para cambiar (¡a mejor!) nuestra sociedad

Sugerencia

Es importante comprender que la mayoría de los proyectos tienen una dimensión transformadora para la organización receptora del proyecto.

Los proyectos generan cambios, cambios en las personas, en su forma de trabajar, de vivir. Problema: ¡a nadie le gusta que le cambien!

Debemos recordar siempre el "por qué" del proyecto. Si el "por qué" es el cambio, ¡hay que tenerlo en cuenta durante toda la duración del proyecto y más allá!



¿Qué antigüedad tiene la Gestión de Proyectos?



Henry Gantt, 1915

Sugerencia

La Gestión de Proyectos es probablemente tan antigua como la humanidad. Se han encontrado pruebas en las pirámides egipcias, la Gran Muralla China y los jardines de Babilonia. Aceleración en el siglo XX. La Gestión de Proyectos se convirtió en un campo de estudio independiente en la década de 1980 (Primera revista académica en 1981).



Debate: retos del Proyecto

¿Por qué fracasan (tus) proyectos, qué retos/frustraciones tienes?

Debatir y/o hacer una lista en un rotafolio

Sugerencia

¿Por qué fracasan los proyectos a pesar de que la humanidad siempre ha participado en ellos?
¡Porque somos humanos! Probablemente ninguna de las razones enumeradas en el tablón sea técnica, pero todas están relacionadas con defectos humanos.



¿Por qué fracasan los proyectos?

- Directores de Proyecto con formación inadecuada o sin experiencia
- Incapacidad para establecer y gestionar las expectativas
- Liderazgo deficiente en todos y cada uno de los niveles
- Falta de identificación, documentación y seguimiento adecuados de los objetivos y los requisitos
- Planes y procesos de planificación deficientes



Fuente: Frank Winters, "The Top 10 Reasons Projects Fail" in ganthead.com

© Van Haren Publishing

17

Ejemplos de proyectos

Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de la organización y pueden implicar a una sola persona o a muchos miles.

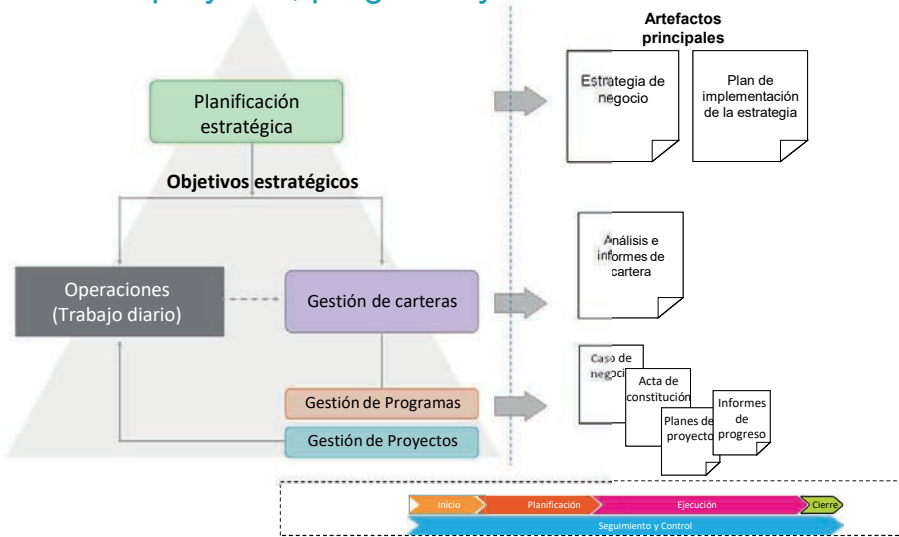
Su duración oscila entre unas pocas semanas y varios años. Los proyectos pueden implicar a una o varias unidades organizativas.

- Desarrollar un nuevo producto o servicio
- Efectuar un cambio en la estructura, el personal o el estilo de una organización
- Diseñar un nuevo vehículo de transporte
- Desarrollar, modificar o adquirir un nuevo sistema de información
- Construir un edificio o unas instalaciones
- Construir un sistema de agua para una comunidad
- Dirigir una campaña para un cargo político
- Implantar un nuevo procedimiento o proceso empresarial
- Responder a una solicitud de contrato.

© Van Haren Publishing

18

Relación entre proyecto, programa y cartera



P2.2

© Van Haren Publishing

19

Relación entre proyecto, programa y cartera



Programa:

Un programa es una colección de proyectos dirigidos a la consecución de un objetivo común, es decir, un grupo de proyectos relacionados entre sí y gestionados de manera coordinada para obtener unos beneficios que no podrían alcanzarse mediante su gestión individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo no incluidos en el alcance de sus proyectos individuales.

Cartera:

Una cartera es una colección de proyectos, programas y otras actividades, agrupadas para garantizar un mejor control financiero y de recursos, y para facilitar su gestión efectiva para cumplir con los objetivos estratégicos.

P2.2

© Van Haren Publishing

20



Gestión de proyectos, programas y carteras de proyectos



Gestión de carteras: Gestionar el proyecto correcto.



Gestión de proyectos : Gestionar correctamente el Proyecto.



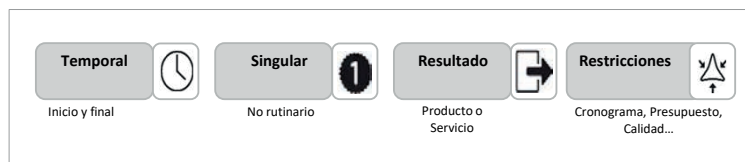
Gestión de programas : Integrar los proyectos de la forma correcta.



¿Qué es un proyecto?

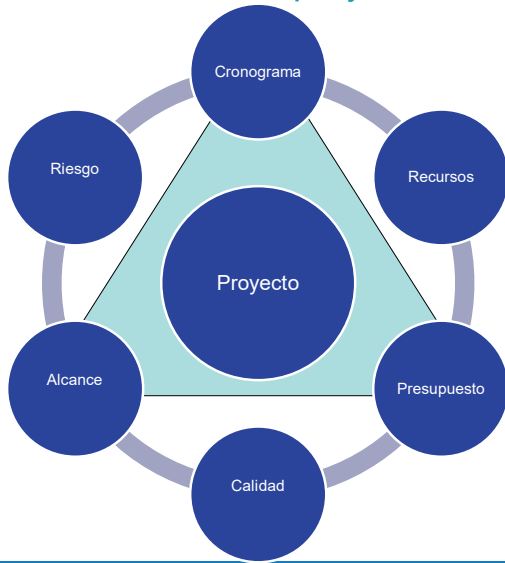
¡Personas!

Un proyecto es una estructura organizacional temporal establecida para crear un producto o servicio singular (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad.





Restricciones de un proyecto



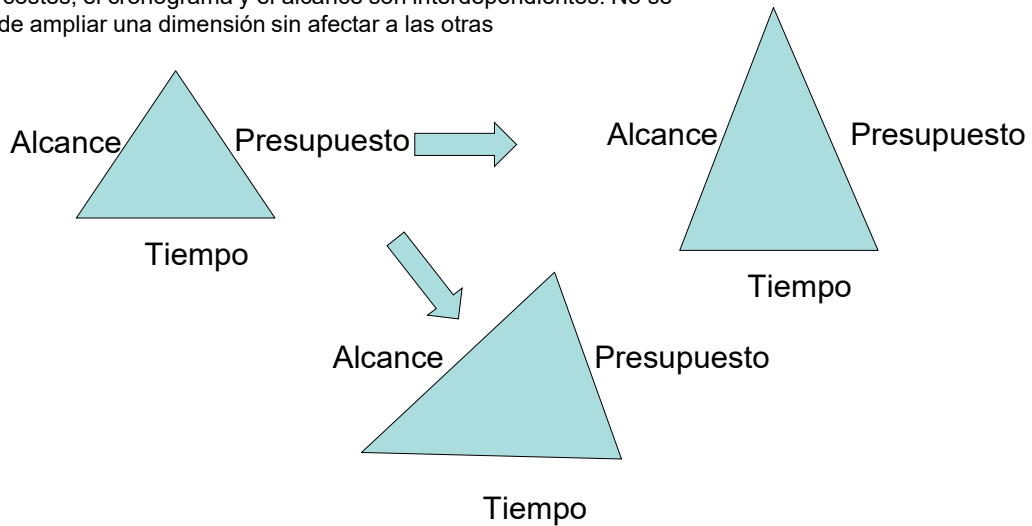
Sugerencia

También política, competencia, leyes y reglamentos, medio ambiente, mercado, etc.



La triple Restricción o "Triángulo de Hierro"

Los costes, el cronograma y el alcance son interdependientes. No se puede ampliar una dimensión sin afectar a las otras



¿Quiénes son las partes interesadas?

Las partes interesadas son organizaciones, grupos de personas o individuos:

- Participan activamente en el Proyecto
- Cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de las actividades o los productos del proyecto
- ... ¡O cree que lo son!



Sugerencias

- Sé consciente de las partes interesadas que se hacen a sí misma: las personas que creen ser partes interesadas en el proyecto se convierten en partes interesadas de facto, ya que sus acciones repercutirán en el proyecto.
- ISO 21505:2017 - persona, grupo u organización que tiene intereses en cualquier aspecto de un proyecto, programa, cartera o de la gobernanza de la organización, o que puede afectarte, puede verse afectado por él o percibir que le afecta.

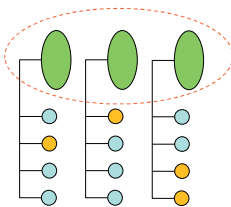
P4.1

© Van Haren Publishing

25

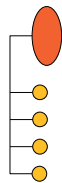
Estructuras organizativas

● Funcional (director de línea) ● Director de Proyecto ● Equipo del proyecto



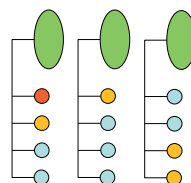
Funcional

Las ramas están aisladas. La coordinación del proyecto se comparte entre directores funcionales. Por ejemplo, organizaciones públicas, administraciones...



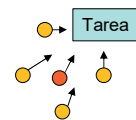
Orientada a proyectos

El director de proyecto tiene plena autoridad sobre el equipo del proyecto. Por ejemplo, proveedores de soluciones, empresas de consultoría...



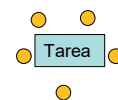
Matricial

El equipo del proyecto comparte tareas funcionales con las actividades del mismo. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones privadas operan aquí...



Fluida

Equipos de Proyecto formados de manera ad hoc cuando llegan las actividades y que se disuelven poco después. Por ejemplo, organizaciones muy maduras.



Holónica

Equipos de proyecto autónomos y autoorganizados. Por ejemplo, empresas ágiles.

P2.3.1

© Van Haren Publishing

26

La metodología adecuada para el equipo adecuado

El modelo Dreyfus de adquisición de competencias

Novato	Principiante avanzado	Competencia	Dominio	Experto
<ul style="list-style-type: none"> Adhesión rígida a normas o planes impartidos Ausencia de ejercicio del juicio discrecional 	<ul style="list-style-type: none"> Percepción limitada de la situación Todos los aspectos del trabajo son tratados por separado con la misma importancia 	<ul style="list-style-type: none"> Afrontar múltiples actividades e información Cierta percepción de las acciones en relación con las metas Planificar deliberadamente Formular rutinas 	<ul style="list-style-type: none"> Visión holística de la situación Prioriza la importancia de los aspectos Percibe las desviaciones de los patrones normales Empieza principios de orientación para adaptarse a la situación planteada 	<ul style="list-style-type: none"> Trasciende la dependencia de normas, directrices y principios Comprende intuitivamente la situación basándose en una comprensión profunda Tiene una visión de lo que es posible Utiliza un enfoque analítico en situaciones nuevas

Métodos basados en procesos

Basados en principios / Metodologías ágiles

Sugerencia

Es importante conocer el nivel de madurez del equipo de proyecto. PM² es esencialmente una metodología basada en procesos, por lo que se adapta bien a los niveles de madurez bajos y medios. Debe introducirse más flexibilidad para los equipos avanzados. En ese caso debe hacerse más hincapié en el enfoque de PM².

PM²-Ágil

PM² reconoce la naturaleza compleja e incierta de muchos tipos de proyectos y la contribución positiva de la forma de pensar ágil a su gestión eficaz.

Ágil es un enfoque de la gestión de proyectos basado en un conjunto específico de principios y prácticas que promueven la planificación adaptativa, el desarrollo evolutivo, la entrega incremental temprana y la mejora continua. Fomenta respuestas rápidas y flexibles al cambio.

Ágil tiene en cuenta la incertidumbre inherente al entorno del proyecto y crea una organización que es altamente adaptable. Utiliza circuitos cortos de retroalimentación para permitir respuestas rápidas a los cambios en los requisitos del producto y para la mejora continua de los procesos.

La ampliación ágil de PM² incorpora ágil al marco general de PM² y crea las bases para avanzar hacia una mayor agilidad organizativa y de gestión de proyectos. Ayuda a los equipos de proyecto a alcanzar el nivel de agilidad deseado al tiempo que se adapta a los estrictos requisitos de adquisición y auditoría, a la coordinación con los niveles de programa y cartera, y a la colaboración con otros proyectos, proveedores, otras unidades organizativas e incluso organizaciones externas.

La extensión ágil de PM² proporciona (para proyectos de TI):

- Roles y responsabilidades ágiles (como extensión de la gobernanza de PM²).
- Integración con el ciclo de vida general del proyecto PM².
- Un conjunto de artefactos ágiles de PM² sugeridos (como extensión de los artefactos de PM²).



Debate: éxito del proyecto

Debate con la clase:

- ¿Qué es un proyecto exitoso?
- ¿Existen diferentes tipos de éxito?
- ¿Existe una forma sistemática de evaluar el éxito?



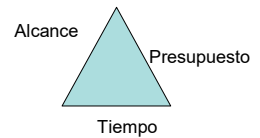
© Van Haren Publishing

31

Éxito del proyecto



éxito del proyecto \neq éxito de la gestión del proyecto



Plan inicial del proyecto : 1945-1950, 7 millones de AUD
Completed 1966, 100 millones de AUD
Beneficios hasta 2012: 227 millones de AUD

Fuentes fotográficas : Foozine.com (Roundabout), Wikipedia (Sidney Opera)

© Van Haren Publishing

32

Resultados del proyecto

- Los entregables del proyecto no son más que un medio para alcanzar un fin
- El verdadero objetivo de un proyecto es lograr ciertos resultados y beneficios



Tenga en cuenta que los resultados y beneficios del proyecto a menudo sólo se materializan una vez cerrado el proyecto.

Ejemplo: el puente

Imaginemos una región cortada por la mitad por un gran río...
 A un lado: una ciudad bonita, grande, dinámica, con mucha actividad, empleos, beneficios, etc...
 En el otro lado: el campo. Deslucida. Sin empleos. Sin actividad. Las pocas personas que viven allí deben conducir una hora hacia el norte hasta el puente más cercano y luego otra vez hacia el sur para ir a la ciudad. Dos horas de trayecto.
 Como gobernador de la región, quieres que suban los indicadores económicos, la riqueza global de la región. Encargas estudios, discutes con tus asesores y llegas a una solución: ¡construir un puente!



Presentas una oferta, encuentras una empresa pública de construcción que te construye el puente. ¡Todo un éxito! Ahora la gente que quiere ir del campo a la ciudad sólo necesita 15 minutos, ¡incluso en bicicleta!
 Avance rápido hasta unos años más tarde: la gente se ha desplazado hacia el campo hasta el punto de que se han desarrollado nuevos servicios a nivel local. Las cifras de desempleo están bajando. Toda la región se beneficia del proyecto. Eres un gobernador feliz.



El puente: análisis

Basándote en el ejemplo anterior, describe lo siguiente:

- Entregables del proyecto
- Resultados del proyecto
- Beneficios del Proyecto (o impacto)
- Debate



Cuestionario

Contexto del proyecto





Pregunta nº 1

Un proyecto tiene:

1. Una duración corta
2. Una duración larga
3. Una duración limitada
4. Una duración infinita



Pregunta nº 2

Las tres restricciones relacionadas con el proyecto son:

1. Personas, cargos, política
2. Alcance, calidad, tiempo
3. Alcance, tiempo, presupuesto
4. Riesgo, recursos, presupuesto



Pregunta nº 3

Ordena los siguientes modelos de organización según la eficacia de los proyectos:

1. Matricial, funcional, orientado a proyectos
2. Funcional, orientado a proyectos, matricial
3. Funcional, orientado a proyectos, matricial equilibrado
4. Funcional, matricial, orientado a proyectos



Pregunta nº 4

En una cartera de proyectos, todos los proyectos están interrelacionados.

1. Verdadero
2. Falso



Pregunta nº 5

Rellena los huecos: El proyecto entrega ... que, al ser utilizados proporcionan ... a los usuarios que a largo plazo se acumulan para ofrecer ...

1. Entregables, productos, resultados
2. Resultados, productos, beneficios
3. Beneficios, productos, impacto
4. Productos, resultados, beneficios



Visión general

LA PROPUESTA DE PM2



El contexto de la Unión Europea



Muchas culturas
 Muchos "clichés"
 Muchas diferencias...
 ... mucho trabajo de alineación

- 27 países
- 350 regiones
- ~500 millones de ciudadanos
- 24 idiomas
- >30.000 empleados de las instituciones de la UE
- Presupuesto: un sobre de 6 años por valor de más de 1 billón de euros



Presupuesto de la UE

Acuerdo presupuestario a largo plazo: 2021-2027 (Marco financiero plurianual)



Source: DG Budg, 2019



Presupuesto anual

El presupuesto anual es votado por el Parlamento y ejecutado según las prioridades de gasto ("partidas"). Hay tres formas de gastar el Presupuesto:

- **Directo** (por la Comisión, delegaciones de la Unión, agencias ejecutivas)
- **Indirecto** con:
 - Terceros países o los organismos que hayan designado
 - Organizaciones internacionales y sus agencias
 - El Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI)
 - Artículo 208 y 209 del Reglamento financiero: agencias, organismos de colaboración público-privada (CPP), etc.
 - Organismos de derecho público
 - Organismos de derecho privado con misión de servicio público
 - Organismos de derecho privado de un Estado miembro encargados de la ejecución de una colaboración público-privada (CPP)
 - Personas encargadas de la ejecución de acciones específicas de la Política Exterior y de Seguridad Común (PESC).
- **Compartido** (dánoselo a los estados miembros para que puedan financiar sus programas nacionales)



Gestión del ciclo del proyecto (GCP)

