

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE GESTIÓN  
OFICINA DE PROYECTOS**

**MANUAL DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA  
DE GESTIÓN**

**CÓDIGO: DIG-SIG-OP-MAN-01**

**AGOSTO, 2021**

### 1. Tabla de contenido

1. Tabla de contenido .....	2
2. Historial de revisiones.....	3
3. Introducción .....	3
4. Objetivos.....	3
4.1. Objetivo general .....	3
4.2. Objetivos específicos .....	4
5. Alcance .....	4
6. Definiciones y abreviaturas.....	4
7. Autor(es).....	4
8. Actualizado por .....	5
9. Responsabilidad. ....	5
10. Directrices.....	5
11. Descripción del Manual .....	5
11.1. Proyecto.....	6
11.2. Director de proyecto.....	7
11.3. Oficina de Gestión de Proyectos.....	8
11.3.1. Tipos de Oficina de Proyectos.....	9
11.4. Metodología de gestión de proyectos de la DIG .....	11
11.4.1. ¿Qué es una metodología? .....	11
11.4.2. Objetivo de las plantillas de la metodología de gestión de proyectos	14
11.4.3. Formalización de las plantillas del proyecto .....	19
11.4.4. Expediente digital y físico de los proyectos .....	21
11.5. Elementos para considerar .....	22
12. Documentos de referencia.....	22

## 2. Historial de revisiones

Versión	Fecha	Modificaciones generales
1	Diciembre 2015	Versión inicial
2	Julio 2021	Se elimina la referencia en la sección directrices a las Normas técnicas para la gestión y control de las tecnologías de información, de la Contraloría General de la República N_2_2007_CO_DFOE, ya que fueron derogadas.

## 3. Introducción

Este manual tiene como objetivo documentar la metodología de gestión de proyectos utilizada por la Dirección de Informática de Gestión.

Con la implementación de una Oficina de Proyectos se busca ordenar y estandarizar la gestión de los proyectos; lo cual, es vital para cumplir con un principio de transparencia; además, nos permite tener la posibilidad de determinar los puntos de mejora para innovar y contribuir a que una institución pública como el MEP, sea una organización cada día más competitiva y eficiente.

Estas iniciativas no son fáciles, especialmente en sectores públicos donde se tienen recursos limitados; pero, en virtud de que es una labor que aportará a una institución y a un país, es que se realizan estos esfuerzos.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

Documentar la metodología de gestión de proyectos de la Dirección de Informática de Gestión para estandarizar la forma en que se gestionan los proyectos.

### **4.2. Objetivos específicos**

Indicar las herramientas utilizadas en metodología de gestión de proyectos.

### **5. Alcance**

El proceso de gestión de proyectos inicia desde la formalización de las solicitudes de proyectos, e incluye las etapas de iniciación; planificación; ejecución; seguimiento y control; y cierre de los proyectos.

La metodología de gestión de proyectos debe ser utilizada en todo tipo de proyecto en que la Dirección participe; y, aplica solamente a proyectos; es decir, labores propias o funciones que no estén clasificados como proyectos no aplica.

### **6. Definiciones y abreviaturas.**

MEP: Ministerio de Educación Pública.

DIG: Dirección de Informática de Gestión.

OP: Oficina de Proyectos.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

PMI: Project Management Institute.

### **7. Autor(es)**

Lcda. Sandra Ballesteros Alvarado, Oficina de Proyectos, Diciembre 2015.

### 8. Actualizado por

Funcionario	Departamento	Fecha
<b>Sandra Ballester Alvarado</b>	Sub dirección – Oficina de proyectos.	Julio 2021

### 9. Responsabilidad.

A utilizar por los funcionarios de la DIG que participen en proyectos.

### 10. Directrices

Project Management Institute (Ed.). (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). (4a ed.). Editorial Project Management Institute.

### 11. Descripción del Manual

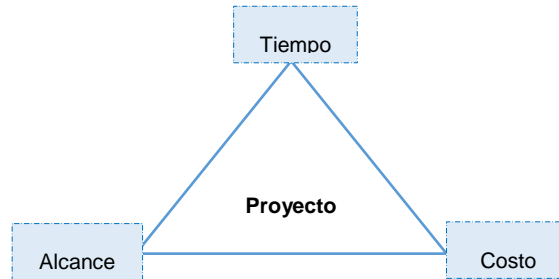
El siguiente manual tiene como objetivo, documentar la metodología para la gestión de proyectos de la DIG; la cual, está basada en la guía del PMBOK en su cuarta edición.

Para adoptar una cultura de proyectos se requiere una formación en proyectos. Como esfuerzo, para promover una educación y gestión de cambio, se han realizado asesorías y reuniones para transmitir el conocimiento; y, como parte de ese esfuerzo, se encuentra este documento, para difundir los instrumentos de gestión de proyectos que se están utilizando en la DIG.

### 11.1. Proyecto

¿Qué es un Proyecto?, es un proceso temporal que tiene un inicio y un fin, constituido por un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan por una sola vez y que representan una inversión para la organización, teniendo objetivos, alcances y productos entregables específicos; y, un cronograma y presupuesto definido.

Los proyectos están formados por los siguientes elementos: tiempo, costo y alcance:



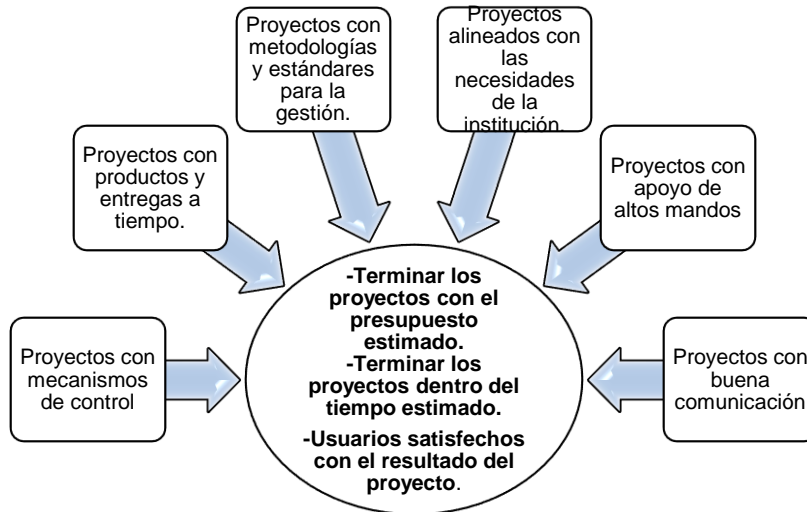
*Ilustración del triángulo del proyecto*

Cuando una de las aristas se afecta, provoca que las otras dos se deban ajustar para darle continuidad al proyecto; por lo tanto, la labor del administrador de proyectos es mantener estos elementos según lo previsto; y, en caso de que ocurra una desviación actuar para controlarla de manera que el desvío sea lo más apegado posible a lo planificado.

Es básico diferenciar entre un proyecto y una actividad; generalmente, una actividad representa un trabajo repetitivo y continuo, mientras que un proyecto como mencionamos anteriormente tiene un tiempo y presupuesto estimado; además, tiene entregables; los cuales, puede ser un producto o servicio.

¿Qué hace que un proyecto sea exitoso? Un proyecto exitoso es el que termina dentro del presupuesto, tiempo y costo estimado.

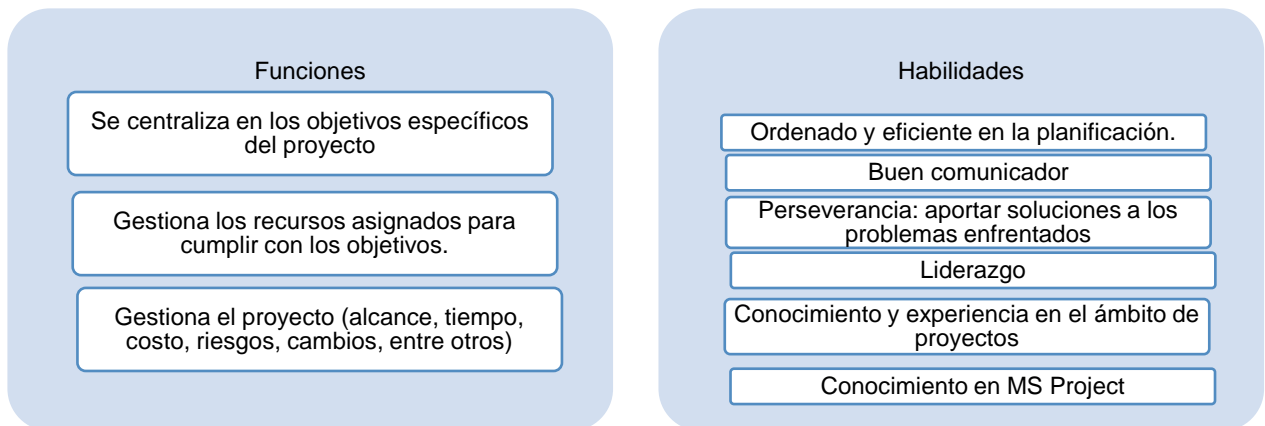
Para lograr que un proyecto alcance el éxito, debe reunir las siguientes condiciones:



*Ilustración de factores de éxito en los proyectos*

### 11.2. Director de proyecto

La función del gerente o director de proyecto se resume en dirigir a su equipo para alcanzar los objetivos del proyecto; por lo tanto, debe aportar sus conocimientos y habilidades para este propósito. Entre las funciones y habilidades deseables se pueden mencionar las siguientes:



*Ilustración de perfil deseable de un director de proyectos*

### **11.3. Oficina de Gestión de Proyectos**

¿Qué es una Oficina de Gestión de Proyectos?: es un grupo dentro de una organización encargado de centralizar, normalizar y coordinar varios proyectos. Vale la pena mencionar lo siguiente:

- No es una entidad aislada en la organización.
- El contexto de la organización es importante.

Lo anterior, se refiere a que es una oficina que trabaja en conjunto con los recursos de la organización; y, que al ser parte de la institución ya conoce la forma en que opera. El contexto se refiere a que se debe tomar en cuenta que es una institución gubernamental lo cual es un factor determinante a la hora de tomar decisiones de acciones a seguir.

¿Por qué una Oficina de proyectos es un camino para alcanzar proyectos exitosos?

Para definir metas es necesario conocer nuestro estado actual; partiendo de ahí, podemos establecer qué debemos incorporar y mejorar.

La entrada en operación de la Oficina de Proyectos, permite definir metas como las siguientes:

1. Definir una metodología para la gestión de los proyectos de la Dirección de Informática de Gestión.
2. Relacionar los proyectos a los objetivos de la DIG y a las líneas estratégicas del Ministerio de Educación Pública.
3. Estandarizar las prácticas para la gestión de los proyectos.
4. Mejorar la comunicación para lograr los objetivos estratégicos.
5. Hacer un uso más eficiente de los recursos.
6. Incrementar el nivel de éxito en los proyectos.
7. Velar por el cumplimiento de estándares, políticas, procedimientos y plantillas.
8. Integrar toda la información de los proyectos.
9. Elevar el nivel de madurez de la dirección para el manejo de proyectos.



### 11.3.1. Tipos de Oficina de Proyectos

Existen tres principales tipos de oficina de proyectos, a saber:

- **Oficina de Proyectos de Soporte:**

No administra proyectos, pero brinda asesoría y brinda apoyo a los directores de proyectos, mediante la formación, creación y gestión de una metodología.

- **Oficina de Proyectos de Control:**

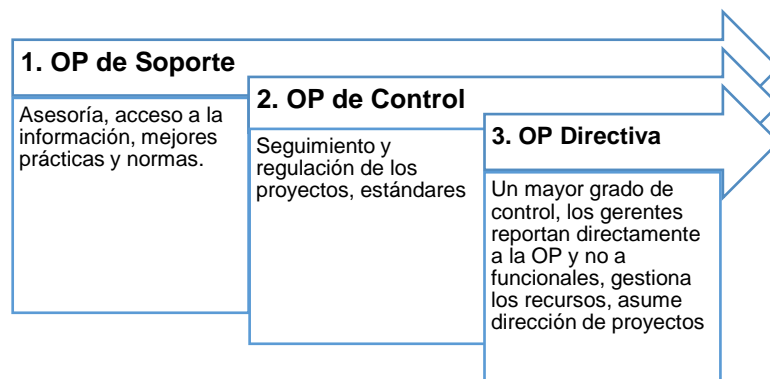
Ejerce una función de control sobre los proyectos, y la definición de estándares.

- **Oficina de Proyectos Directiva:**

La oficina de proyectos administra los proyectos y los recursos de toda la dirección, asumiendo un mayor grado de control.

Si visualizamos los tipos de OP desde un punto de vista de madurez organizacional, lo podríamos representar como la “evolución natural” de la Oficina de Proyectos; es decir, según se progresa en la institución, así se logrará evolucionar en las funciones y metas que la Oficina de Proyectos desarrolle.

Para el caso de la DIG, iniciaremos con una mezcla de dos tipos de OP, a saber: un tipo de Soporte; la cual, brindará la asesoría requerida para la utilización de la metodología de gestión de proyectos; y además, una tipo Control; para dar seguimiento a la metodología y que los proyectos iniciados estén utilizando los artefactos estándar de gestión de proyectos.



*Principales tipos de Oficina de Proyectos*

Los planes estratégicos son una guía de las metas a cumplir, pero no indican el camino para llegar a la meta; esto, puede ser logrado por medio de los proyectos. Hoy en día la estandarización y la implementación de una gestión de proyectos, es una necesidad; y, para el caso del MEP como institución pública, podemos anticipar que nos permitiría lo siguiente:

- **Estandarización del manejo de los proyectos**
  - Esto implica un fácil acceso a la información pública relevante; dado que, puede ser interpretada por cualquier persona.
  - Racionalizar el capital humano.
- **Oficina de acceso a la información**
  - Transparencia en el uso de los recursos públicos
  - Contribuir al control político y ciudadano (Contraloría General de la República).
- **Responsabilidad ciudadana**
  - Velar por el uso eficiente de los recursos públicos
- **Cumplimiento de las normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información (N-2-2007-CO-DFOE)**
  - “La organización debe administrar sus proyectos de TI de manera que logre sus objetivos, satisfaga los requerimientos y cumpla con los términos de calidad, tiempo y presupuesto óptimos preestablecidos”

Entre los beneficios de la implementación de la Oficina de Proyectos para la Dirección de Informática de Gestión podemos destacar los siguientes:

1. Asegurar un vínculo entre la estrategia de la Dirección y los proyectos; además, de los servicios que brindamos como informáticos.
2. Nos facilitaría la gestión y jerarquización de proyectos y actividades.
3. Nos permitirá visualizar la estrategia adecuada para alcanzar los objetivos de la Dirección.
4. Mejorar nuestras cargas de trabajo, mediante una mejor administración de los recursos.

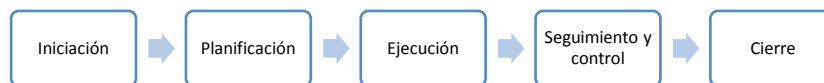
### 11.4. Metodología de gestión de proyectos de la DIG

#### 11.4.1. ¿Qué es una metodología?

Una metodología es un conjunto de procedimientos u operaciones que marcan un rumbo para alcanzar objetivos determinados.

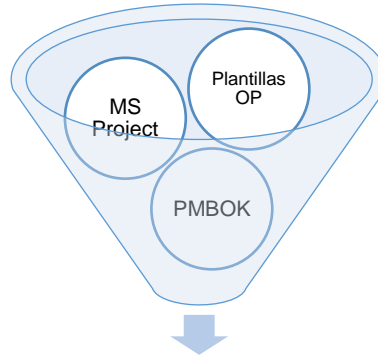
Según el PMI, la administración de proyectos, es el proceso de planear, controlar y coordinar las tareas y recursos que componen a un proyecto.

La metodología de gestión de proyectos de la DIG, está basada en la guía del PMBOK en su cuarta edición; esta guía, aporta y promueve un vocabulario común en el ambiente de la dirección de proyectos, para: razonar, escribir y aplicar conceptos de la gestión de proyectos. Es por esto, que se recomienda su lectura. La guía del PMBOK presenta las siguientes fases:



*Fases del PMBOK*

Para incorporar estas fases a la gestión de proyectos se van a utilizar las siguientes herramientas: plantillas, el programa MS Project y la guía del PMBOK.



**Herramientas de la metodología de gestión de proyectos OP**

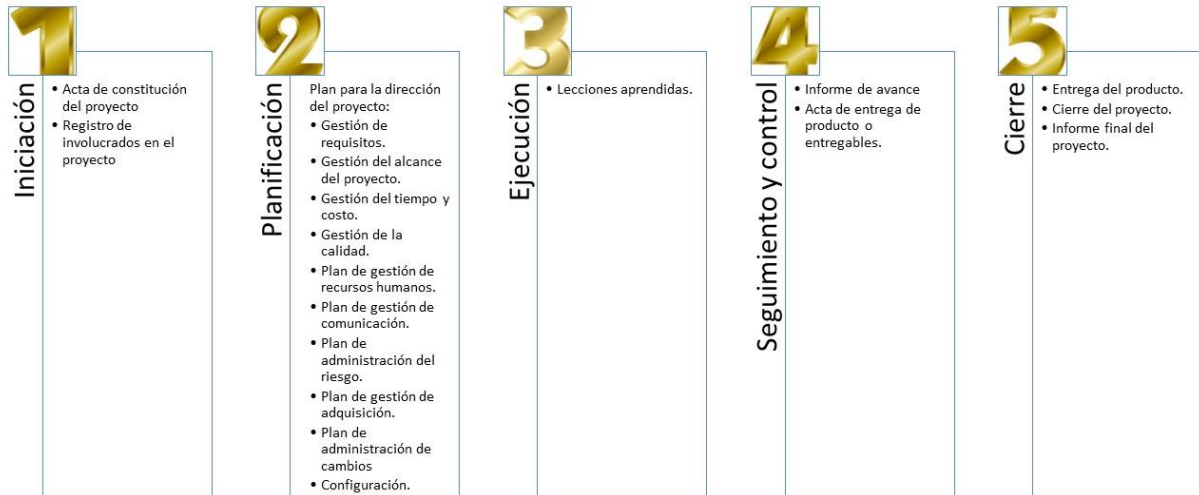
*Herramientas de la metodología de gestión de proyectos*

Dentro de cada fase hay plantillas que la establecen; a saber:

1. *Fase de iniciación:* fase en que se iniciará con la oficialización del proyecto; porque, es en esta etapa donde se formaliza la iniciativa con el patrocinador. Esta etapa se concreta con el artefacto de “Acta de Constitución del Proyecto”.
2. *Fase de planeación:* en esta fase se planifica como se llevará a cabo el proyecto, está definida para esta etapa el plan para la gestión del proyecto; el cual, cuenta con planes que se deben integrar.
3. *Fase de ejecución:* en esta etapa se lleva a cabo lo planificado; razón por la cual, con información de lo que en realidad sucede en el proyecto, se hacen actualizaciones a los planes proyectados en la etapa anterior. Se recomienda llevar el inventario de las lecciones aprendidas para que ninguna sea omitida al finalizar el proyecto.
4. *Fase de seguimiento y control:* en esta fase se lleva a cabo el control y seguimiento del proyecto por parte del director del proyecto; y, el seguimiento por parte de la oficina de proyectos, para garantizar que se estén utilizando los estándares definidos. En esta etapa se debe dar la comunicación del estado del proyecto; lo cual, se realiza por medio de los informes de avance.
5. *Fase de cierre:* en esta etapa se entrega el producto final que dio origen al proyecto, para lo cual ya existe una plantilla. Una vez entregado el producto final, corresponde documentar el cierre del proyecto.

La siguiente imagen es para ilustrar las fases de un proyecto y sus plantillas:

### Fases de la metodología de gestión de proyectos y sus plantillas



Otras plantillas subsidiarias

### *Fases de un proyecto y sus plantillas*

Las plantillas son aplicables a cualquier tipo de proyecto, y propone una manera estándar de gestionarlos. En algunas plantillas existen hipervínculos hacia otras, éstas son las llamadas plantillas subsidiarias, y son para colaborar al gerente de proyecto a realizar su gestión, algunas de ellas son compartidas por varias, por una cuestión de orden y manejo de versiones, para tener un solo repositorio de información.

Resumiendo lo expuesto, como herramienta para la gestión de proyectos, la metodología aplica plantillas de gestión de proyectos, y emplea el programa MS Project, herramienta que facilita la planificación, gestión y comunicación del proyecto. Las plantillas están disponibles en la carpeta compartida de la DIG, en la siguiente dirección: \\dominiomep\compartidas\Manuales y Estandares\Vigente\Formularios\Plantillas Oficina de Proyectos, cada plantilla tiene detalles de su utilización en comentarios con formato en color gris y en cursiva; los cuales, deberán ser eliminados a la hora de utilizarlas en los proyectos. Para detalles sobre permisos de uso del programa MS Project deberá comunicarse con la Oficina de Proyectos.

### 11.4.2. Objetivo de las plantillas de la metodología de gestión de proyectos

A continuación se brinda un resumen del objetivo de cada una de las plantillas:

Fase	Plantilla	Objetivo
Iniciación	<b>Acta de constitución del proyecto</b>	<p>Este instrumento tiene como propósito dar la formalización del proyecto, es la plantilla que una vez firmada, da la autorización formal de inicio del proyecto.</p> <p>Entre los objetivos por cumplir con esta plantilla están los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e involucrar al patrocinador del proyecto.</li> <li>• Entender bien la problemática que se desea solventar.</li> <li>• Definir qué hará y que no hará el proyecto.</li> <li>• Establecer el equipo de trabajo del proyecto.</li> <li>• Definir con el patrocinador los objetivos del proyecto, criterios de éxito y la persona que aprueba.</li> </ul>
Iniciación	<b>Registro de involucrados</b>	<p>Identificar a todos los involucrados del proyecto. Esto va a permitir minimizar el riesgo de dejar por fuera algún aspecto importante del proyecto.</p> <p>Cuando se agrega la firma del patrocinador, se da un compromiso de los recursos destacados en el proyecto que tiene a su cargo.</p>
Planificación	<b>Requerimientos</b>	<p>Plantilla en la cual se sugiere documentar los requerimientos brindados por los expertos funcionales, se recomienda además de la descripción de cada requerimiento, anotar ejemplos. La tabla disponible en la plantilla se debe llenar por cada requerimiento; por lo cual, la plantilla de requerimientos puede ser un insumo para el documento final de aprobación de requerimientos - este procedimiento debe ser establecido en el plan de gestión de requerimientos.</p>
Planificación	<b>Plan para la gestión de requerimientos</b>	<p>La intención de esta plantilla, es definir para el proyecto la forma de recolectar los requerimientos, su documentación y el proceso de aprobación (cómo se van a recolectar, quienes deben aprobarlos, cuánto tiempo se da para la revisión y cuánto tiempo se otorgará para las firmas de aprobación).</p> <p>Describir las actividades y personas involucradas en la recolección de requerimientos, así como el cronograma de trabajo de esta actividad.</p>
Planificación	<b>Gestión del alcance del proyecto</b>	<p>Para esta plantilla el objetivo es indicar el alcance del proyecto: que hará y que no hará el proyecto. Para establecer límites claros, se debe documentar las restricciones tiene el proyecto y supuestos para el proyecto.</p> <p>Se aconseja aportar la estructura de desglose de trabajo (EDT) porque permite definir y por consiguiente comprender mejor las tareas a realizar lo cual va a permitir facilitar la planificación del trabajo. Una EDT es una</p>

Fase	Plantilla	Objetivo
		descomposición jerárquica del trabajo en el cual primero se establecen los paquetes de trabajo y se desagregan en sub paquetes de trabajo. Se recomienda incorporar la EDT o se permite adjuntar una lista detallada de tareas. Lo que se busca es que se facilite la planificación, que no se escatimen los esfuerzos de las tareas y que además se tome en cuenta al equipo de trabajo del proyecto. Se sugiere proporcionar una plantilla de roles y responsabilidades en las cuales se determina la participación del equipo de trabajo.
Planificación	<b>Roles y responsabilidades</b>	En esta plantilla el objetivo es definir los roles, funciones y responsabilidades requeridos para el proyecto. Se espera fomentar el trabajo por roles para que la mala práctica de depender de personas vaya perdiendo fuerza.
Planificación	<b>Plan de gestión del tiempo y costo</b>	El formato a utilizar en la metodología para la gestión del tiempo o cronograma será MS Project 2013 dado que la Dirección de Informática de Gestión ya cuenta con las licencias; además, se trata de un estándar mundial y esto cumple con el objetivo de estandarizar la gestión de los proyectos. Además de la automatización de la planificación, seguimiento y comunicación. Se presenta una guía para la elaboración del cronograma con pasos sencillos para simplificar esta labor.  Además del cronograma, la herramienta MS Project permite gestionar los costos del proyecto.
Planificación	<b>Plan para la calidad</b>	En la metodología se incorpora la gestión de la calidad para determinar entregas que deban ser controladas y a su vez manejar la calidad objetivamente. En la plantilla, se debe planificar las entregas y actividades que deben ser sometidas a control de calidad; además del recurso humano que será destinado para esta actividad.  Dentro de la planificación se deben especificar las técnicas y herramientas que se van a utilizar.  En una plantilla subsidiaria se estableció el espacio para detallar por entregable del proyecto, el criterio que lo define como de calidad.
Planificación	<b>Cumplimiento de la calidad</b>	El objetivo es documentar los criterios de calidad por entregable, esto obedece a una recomendación para poder verificar objetivamente la calidad. En el momento en que un entregable no cumpla con la calidad especificada por los involucrados, se deben indicar los pasos a seguir.

Fase	Plantilla	Objetivo
Planificación	<b>Plan de Recursos Humanos</b>	<p>El objetivo es administrar el recurso humano destacado en el proyecto, así como los involucrados. Se debe especificar el equipo técnico, funcional y si se cuenta con un comité directivo.</p> <p>Sobre el personal, se sugiere documentar el perfil requerido - en este punto funciona de apoyo la matriz auxiliar para definir los roles y responsabilidades- , se incorpora espacio para gestionar las fechas de entrada o salida, las necesidades de capacitación del personal del proyecto y las condiciones laborales de cada uno; por ejemplo, horarios, periodos de vacaciones y disponibilidad (tiempo completo o un porcentaje). Mediante el uso de la herramienta MS Project se espera que el director de proyecto realice una gestión adecuada de sus recursos, incorporando la información necesaria y haciendo una adecuada asignación de los mismos.</p>
Planificación	<b>Gestión de comunicación</b>	<p>El objetivo es proporcionar una plantilla para incluir un plan de acción para las comunicaciones que se deban realizar en el proyecto; es decir, el tipo de información a brindar y cuáles son los involucrados o interesados a quienes se les va a brindar algún tipo de retroalimentación. Por ej. Se recomienda establecer el tiempo que se da para el envío de los borradores de minutas, tiempo para la lectura y retroalimentación, y tiempo para firma.</p> <p>La plantilla subsidiaria del registro de involucrados puede ser un anexo al plan de comunicación; dado que, permite visualizar los involucrados y valorar las comunicaciones que requieran realizarse.</p>
Planificación	<b>Plan para la gestión de riesgos</b>	<p>El objetivo es identificar los riesgos para administrarlos, para esto se requiere registrar el riesgo para lo cual existe una plantilla y se debe categorizar para valorar el plan de acción para evitarlo, transferirlo, mitigarlo o aceptarlo; lo importante, es tomar medidas para enfrentar las amenazas.</p>
Planificación	<b>Formulario de riesgos</b>	<p>En este formulario se permite registrar el riesgo, se ingresan los detalles del riesgo, como la descripción, probabilidad e impacto. Luego del registro, se deben analizar las acciones preventivas y de contingencia para evitar el riesgo o manejarlo en caso de que se materialice. A lo largo del proyecto cuando se establezcan acciones o tareas a seguir se recomienda identificar a los responsables, lo importante es identificar los riesgos y tomar las acciones que se deban tomar para gestionarlos.</p>
Planificación	<b>Matriz de riesgos</b>	<p>Una vez registrado el riesgo, se debe realizar un análisis del riesgo para identificarlo. El análisis que debe realizarse consiste en determinar la mejor estrategia para enfrentar el riesgo según el tipo de acción que más se ajuste; seguidamente, se debe categorizar el riesgo, para lo cual se proporcionan dos tablas para la medición del impacto y la probabilidad, con esto es posible determinar la categorización del riesgo en despreciable, moderado, crítico. Este análisis es útil para determinar el disparador del riesgo para de acuerdo a la valoración realizada implementar un plan de acción para contrarrestarlo.</p>



Fase	Plantilla	Objetivo
Planificación	<b>Plan para las adquisiciones</b>	<p>Parte del plan del proyecto es tomar en cuenta si hay adquisiciones que hacer, lo ideal es que en la factibilidad se tenga en cuenta si se tienen todos los insumos. Esta plantilla se aporta para tomar en cuenta si para el proyecto se deben efectuar adquisiciones; es indispensable realizar un buen planeamiento, dado que, son actividades que pueden atrasar del proyecto.</p> <p>En esta plantilla se indica que deben incluir el inventario de adquisiciones si las hay. Tomar en cuenta las políticas de la Dirección para efectuar compras (en este caso los compañeros encargados de las adquisiciones deberían ser tomados en cuenta dentro de los involucrados del proyecto) e incluir los riesgos asociados a las compras (incluirlos en la matriz de riesgos).</p> <p>Es recomendado administrar muy bien las adquisiciones; razón por la cual, se aconseja detallar las tareas que están relacionadas con las compras, el tiempo, los recursos, así como el cronograma de compras para el proyecto. Se puede incorporar la matriz de responsabilidades para definir los roles y responsabilidades del recurso humano del proyecto que participa en las adquisiciones.</p> <p>En la planificación debe tomarse en cuenta el contrato por lo que se debe incluir los datos más relevantes para el mismo.</p>
Planificación	<b>Plan de gestión de cambio</b>	<p>En todo proyecto se debe tomar el tiempo suficiente para realizar una completa planificación, además de un adecuado análisis de requerimientos; pero, en cualquier proyecto pueden surgir cambios. La plantilla para gestión de cambios permite definir el plan de cambios del proyecto, el cual debe incluir un análisis para determinar el impacto de hacerlo o no el cambio.</p> <p>El objetivo es documentar los cambios que se realicen al proyecto y que se evidencie el impacto (tiempo, costo) que significó realizar el ajuste. En este plan, se sugiere a los directores de proyecto realizar una planificación que establezca los procedimientos de solicitud, análisis y aprobación del plan.</p> <p>Los cambios de un proyecto deben tener definida la línea de aprobación de los mismos para evitar que se den cambios que no estén lo suficientemente justificados y que cuenten con patrocinio.</p> <p>Para gestionar los cambios, se involucran dos plantillas auxiliares, a saber: Propuesta de cambio y Registro de cambios.</p>

Fase	Plantilla	Objetivo
Planificación	<b>Propuesta de cambio</b>	<p>Este formulario permite realizar un análisis a la propuesta de cambio solicitada. En el análisis se determina la categoría del cambio. Se debe incluir una justificación y su descripción.</p> <p>Se recomienda un análisis del impacto del cambio para el proyecto en las siguientes dimensiones: alcance, calidad, requerimiento, costo y tiempo, se debe tener claro que si bien es cierto, un cambio afecta estas dimensiones de un proyecto, también se debe valorar las consecuencias de no realizar el cambio en el proyecto.</p> <p>Una vez determinado el impacto del cambio, se debe analizar la planificación para llevarlo a cabo.</p>
Planificación	<b>Registro de cambios</b>	<p>El objetivo de esta plantilla es llevar un registro con el control de los cambios que han sido solicitados, este archivo es una ayuda para llevar el control y registro de los cambios solicitados.</p>
Planificación	<b>Plan para la configuración</b>	<p>El objetivo es dejar un apartado para definir los estándares de los documentos del proyecto, así como las nomenclaturas a utilizar. También es un espacio abierto para que el gerente de proyecto planifique algún otro aspecto del proyecto, se manejen las versiones de los documentos y el procedimiento para la aprobación de documentos o entregables.</p>
Ejecución	<b>Lecciones aprendidas</b>	<p>Además de estandarizar el trabajo, con la metodología de la gestión se proyecta utilizar las lecciones aprendidas para compartirlas con todos los proyectos de la Dirección como una transferencia de conocimiento.</p> <p>En esta plantilla se podrán agregar las lecciones aprendidas de cada proyecto y lo recomendado es realizarlo durante la ejecución del proyecto para no dejarlo hasta el final.</p>
Seguimiento y control	<b>Informe de avance del proyecto</b>	<p>El objetivo es que esta plantilla sea capaz de transmitir el estado en que se encuentra el proyecto como parte de un estándar en el que pueda ser interpretado por cualquier persona.</p> <p>Se deben agregar las actividades que están concluidas, por iniciar y en proceso; además, las actividades no planificadas para evidenciar si existen imprevistos.</p> <p>Los problemas que el proyecto ha enfrentado o enfrenta es información valiosa para la Oficina de Proyectos, para valorar si existe la posibilidad de colaborar de algún modo.</p> <p>Avance en tiempo y presupuesto permite medir el porcentaje de avance del proyecto. Se debe tomar el proyecto como un total, en lo planeado lo que debe indicarse es lo planificado en el proyecto, y lo ejecutado sería lo que se ha realizado al periodo correspondiente. El porcentaje de avance se determina, dividiendo lo ejecutado entre lo planeado, y el resultado se multiplica por 100, o de igual manera, esta información puede ser tomada del cronograma del MS Project.</p>

Fase	Plantilla	Objetivo
		<p>Se debe adjuntar el cronograma del proyecto.</p> <p>Existe un cronograma anual que será entregado por la Oficina de Proyectos con las fechas en que estos informes deben ser entregados.</p>
Seguimiento y control	<b>Entrega el producto o entregables</b>	Es el formato sugerido para entregar productos o los entregables producidos en el proyecto
Cierre	<b>Entrega del Producto</b>	Es la plantilla sugerida para hacer constar la entrega del producto del proyecto. Posee el mismo formato para hacer entrega de los entregables del proyecto.
Cierre	<b>Informe final del Proyecto</b>	Una vez entregado el producto del proyecto, se debe aportar un informe final del proyecto. Esta plantilla tiene el mismo formato del informe de avance.
Cierre	<b>Cierre de Proyecto</b>	<p>Esta plantilla se proporciona como un mecanismo para formalizar el cierre del proyecto. Se documenta los resultados de los criterios de éxito que fueron establecidos desde el acta de constitución del proyecto.</p> <p>Se agregan los beneficios o impacto del proyecto realizado, y la información del contrato en caso de existir.</p>

*Tabla descriptiva con el objetivo de las plantillas de la metodología de gestión de proyectos.*

### 11.4.3. Formalización de las plantillas del proyecto

Las plantillas desarrolladas anteriormente deben ser gestionadas por el director del proyecto, y varias de ellas requieren la firma del patrocinador o de algún involucrado, no se recomienda que los involucrados de la dependencia firmen documentos que contengan aspectos técnicos.

A continuación, se presenta una tabla *a modo de sugerencia* con los firmantes de cada plantilla; dado que, queda bajo criterio del director puesto que conoce el contexto del proyecto:

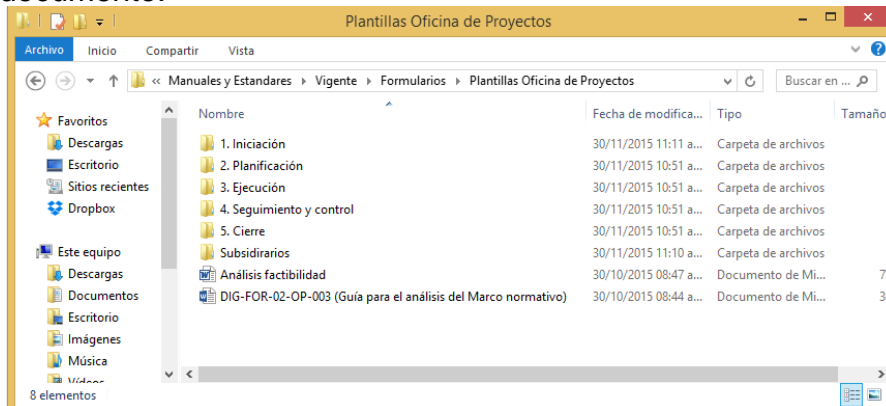
Fase del proyecto	Plantilla	Firma
Iniciación	Acta de constitución del proyecto	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Iniciación	Registro de involucrados	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Requerimientos	Involucrados de la contraparte funcional.
Planificación	Plan para la gestión de requerimientos	Gerente del Proyecto
Planificación	Gestión del alcance del proyecto	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Roles y responsabilidades	n/a
Planificación	Plan de gestión del tiempo y costo	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Plan para la calidad	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Cumplimiento de la calidad	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Plan de Recursos Humanos	Gerente del Proyecto
Planificación	Gestión de comunicación	Gerente del Proyecto
Planificación	Plan para la gestión de riesgos	Gerente del Proyecto
Planificación	Formulario de riesgos	n/a
Planificación	Matriz de riesgos	n/a
Planificación	Plan para las adquisiciones	Gerente del Proyecto
Planificación	Plan de gestión de cambio	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
Planificación	Propuesta de cambio	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto

<b>Planificación</b>	Registro de cambios	Gerente del Proyecto
<b>Planificación</b>	Plan para la configuración	Gerente del Proyecto
<b>Ejecución</b>	Lecciones aprendidas	n/a
<b>Seguimiento y control</b>	Informe de avance del proyecto	Gerente del Proyecto
<b>Seguimiento y control</b>	Entrega el producto o entregables	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
<b>Cierre</b>	Entrega del Producto	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto
<b>Cierre</b>	Informe final del Proyecto	Gerente del Proyecto
<b>Cierre</b>	Cierre de Proyecto	Gerente del Proyecto Patrocinador o Solicitante del Proyecto

*Tabla con la propuesta de firmantes de las plantillas*

#### 11.4.4. Expediente digital y físico de los proyectos

En la carpeta compartida donde se colocaron las plantillas, se puede observar que hay sub carpetas con los nombres de las fases del proyecto; esto, obedece a que las plantillas fueron clasificadas por etapas; dicha clasificación, es la que ha sido descrita en este documento.



*Imagen de la carpeta compartida de Plantillas Oficina de Proyectos y sus subcarpetas*

Se sugiere que los directores de proyecto tengan los registros de su proyecto organizados por etapas.

Para los proyectos en ejecución, se solicita que los documentos que estén oficializados; es decir, firmados, los envíen mediante correo electrónico a la dirección [proyectosdig@mep.go.cr](mailto:proyectosdig@mep.go.cr).

Una vez finalizado el proyecto, el gerente entregará los archivos físicos y digitales a la Oficina de Proyectos.

### 11.5. Elementos para considerar

- La Oficina de Proyectos no es la que administra los proyectos, es la que dicta el estándar oficial de la metodología de gestión de proyectos.
- El gerente del proyecto es el canal oficial de comunicación del proyecto, no forma parte de la OP.
- El gerente de proyecto debe facilitar la comunicación del avance y estatus de los proyectos hacia la OP y los directores o tomadores de decisión.
- Si bien es cierto, podemos ver como resultado colateral a este proceso, la formación de un nuevo perfil profesional en la DIG, se espera que quienes lleven a cabo este rol de director de proyecto, busquen adquirir el conocimiento requerido para el ámbito de desarrollo proyectos; aparte, de la colaboración de asesoría brindada por la OP.
- Se va a iniciar con la implementación de una OP de soporte, para iniciar con las funciones de: Asesoría, Definición de estándares, Acceso a la información, Mejores prácticas, normas.
- La metodología de gestión de proyectos que se está implementando corresponde a un estado de mejoramiento continuo, lo que implica que se pueden dar ajustes y mejoras a lo existente. De existir mejoras a lo actual, la OP es la encargada de comunicarlo.

### 12. Documentos de referencia.

Project Management Institute (Ed.). (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). (4ª ed.). Editorial Project Management Institute.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE GESTIÓN**

**HOJA DE REVISIÓN Y ACEPTACIÓN  
MANUAL DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA DE  
GESTIÓN**

**CÓDIGO: DIG-SIG-OP-MAN-01**

**REALIZADO POR:**

**Sandra Ballester Alvarado**

**NOMBRE**

**FIRMA**

**REVISADO POR:**

**Shirley Calvo Bolívar**

**NOMBRE**

**FIRMA**

**APROBADO POR:**

**Ivan Rojas Álvarez**

**NOMBRE**

**FIRMA**

**José Sandí Zúñiga**

**NOMBRE**

**FIRMA**

**FECHA: 04-08-2021**