

# GESTIÓN DE PROYECTOS

## GLOSARIO DE TÉRMINOS



| área temática        | autor              | email            |
|----------------------|--------------------|------------------|
| Gestión de Proyectos | Adriano J. Coronel | gddp21@yahoo.com |



## A

- **Alcance:**
  - **Alcance** (Scope): suma de productos y servicios que deben ser realizados en el proyecto. Ver **alcance del proyecto** y **alcance del producto**.
  - **Alcance del producto (product scope)**: características y funciones que caracterizan a un producto o servicio.
  - **Alcance del proyecto (project scope)**: trabajo que debe ser realizado para entregar el producto (del proyecto) con las características y funciones especificadas.
  - **Control de cambios de alcance** (Scope Change Control): control de cambios en el **alcance del proyecto**.
  - **Enunciado de alcance** (Scope Statement): la declaración de alcance proporciona una base documentada para tomar decisiones futuras en el proyecto, y para confirmar, desarrollar, y fomentar un entendimiento y comprensión común del **alcance del proyecto** entre todas las **partes interesadas** (stakeholders).
  - **Definición del alcance** (Scope Definition): subdivisión de los entregables (deliverables) de mayor nivel en otros más pequeños más fácilmente gestionables que posibilite un mejor control del proyecto.
  - **Verificación del alcance** (Scope Verification): formalización de la aceptación del **alcance del proyecto**.
- **Análisis de riesgos cualitativo** (Qualitative Risk Analysis): realización de un análisis cualitativo de riesgos y condiciones para priorizar sus efectos sobre los objetivos del proyecto. Consiste en evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos del proyecto utilizando métodos como **la matriz de probabilidades de impacto** para clasificar los riesgos en las categorías de alto, medio, y bajo para la priorización en la **planificación de la respuesta al riesgo** (Risk Response Planning).
- **Análisis de riesgos cuantitativo** (Quantitative Risk Analysis): medición de la probabilidad y consecuencias de los riesgos y de los resultados posibles. Este proceso utiliza técnicas cuantitativas tales como la **simulación** (Simulation) y el **análisis de árbol de decisión** (Decision Tree Analysis).

## C

**Acta de constitución de proyecto** (Project Charter): documento elaborado por la Dirección que autoriza formalmente la existencia del proyecto. Proporciona al jefe de proyecto la autoridad necesaria para aplicar recursos organizacionales a las actividades del proyecto.

**Contingencia** (contingency, buffer, reserve): provisión realizada en la planificación para mitigar los riesgos del proyecto (de costes, plazos, etc). Normalmente se utiliza con otra palabra (contingencia o reserva de gestión, contingencia de costes, etc) para indicar el riesgo que se pretende mitigar.

**Contrato** (contract): acuerdo vinculante que obliga al vendedor a proporcionar el producto del proyecto en las condiciones acordadas, y al comprador a pagar por él.

**Contrato de precio fijo** (fixed-price or firm fixed-price contract): categoría de contratos que involucran un precio total por un producto determinado. El importe pagado es independiente de los costes del vendedor. Pueden incluir incentivos relacionados con la mejora en la consecución de objetivos.

**Contrato de precio firme y fijo** (firm fixed-price contract): ver contrato de precio fijo.

**Contrato de coste reembolsable** (cost-reimbursable contract): categoría de contratos en los que el importe del pago al suministrador está asociado a los costes incurridos por éste. Los costes incurridos suelen consistir en la suma de los costes directos más un porcentaje de los mismos en concepto de costes indirectos. Pueden incluir incentivos relacionados con la mejora en la consecución de objetivos.

**Contrato de precio unitario** (“time and material” or “unit price” contract): categoría de contratos en los que se fija el precio unitario de ciertos elementos del proyecto como tarifas horarias, precio unitario materiales, precio por ciclo, etc (y en este aspecto se parecen a los de precio fijo) pero no su cuantía (y en este aspecto se parecen a los de coste reembolsable).

**Control** (control): proceso de comparación del rendimiento real con el planificado analizando las variaciones, evaluando las alternativas, y tomando las acciones correctivas apropiadas.

**Coste de Terminación Estimado, CTE** (ETC: Estimate To Complete): coste adicional esperado necesario para completar una actividad, grupo de actividades, o el proyecto. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir CTE incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basado en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.

**Control integrado de cambios** (Integrated Change Control): coordinación de los cambios en toda la organización del proyecto.

**Coste Final Estimado, EAC** (EAC: Estimate At Completion): coste esperado final de una actividad o grupo de actividades, o del proyecto cuando el alcance definido del trabajo ha sido completado. La mayoría de las técnicas utilizadas para predecir CFE incluyen algún ajuste sobre la estimación inicial basándose en el rendimiento o actuación del proyecto en el instante de control.

**Coste final planificado, BAC** (BAC: Budget At Completion): la suma de todos los presupuestos correspondientes al proyecto.

**Coste planificado del trabajo realizado, EV** (antes, BCWP: Budget Cost of Work Performed): este término se ha reemplazado por el de **valor del trabajo realizado**.

**Coste planificado del trabajo planificado, PV** (antes, BCWS: Budgeted Cost of Work Scheduled): este término se ha reemplazado por el de **valor planificado**.

**Coste real, CR** (AC: Actual Cost): costes totales incurridos (a veces puede tratarse de horas directas únicamente, costes directos, o todos los costes incluyendo los indirectos) durante un período de tiempo determinado. Este valor de coste debe compararse con los costes de **valor planificado** y con el **valor del trabajo realizado**.

**Coste real del trabajo realizado, AC** (antes, ACWP: Actual Cost of Work Performed): este término se ha reemplazado por el de **coste real**.

## D

**Desarrollo del plan de proyecto** (Project Plan Development): integración y coordinación de todos los planes de proyecto para crear un documento consistente y coherente.

**Desviación en costes DC** (Cost Variance (CV)): 1. cualquier diferencia entre el coste presupuestado de una actividad y el coste real o incurrido de esa actividad. 2. Utilizando terminología de valor ganado,  $CV = EV - AC$ .

**Desviación en cronograma o trabajo DT** (Schedule Variance (SV)): 1. cualquier diferencia entre la fecha de terminación planificada de una actividad y la fecha de terminación real de esa actividad. 2. En valor ganado,  $SV = EV - PV$ .

## E

**Entregable** (Deliverable): cualquier resultado o elemento medible, verificable y tangible que debe ser producido o realizado para completar el proyecto o parte del proyecto. Se usa frecuentemente de manera restringida como entregable externo, que es un entregable que está sujeto a la aprobación del sponsor o cliente.

**Enunciado de trabajo** (Statement of Work (SOW)): descripción narrada de los productos o servicios que deben ser suministrados bajo el **contrato**.

**Esfuerzo** (Effort): número de unidades de trabajo necesarias para completar una actividad u otro elemento del proyecto. Se expresa normalmente en número de horas, semanas o días de personal. No debe confundirse con duración.

**Estimación** (Estimation): valoración del resultado cuantitativo más probable. Normalmente se refiere a los costes y duraciones del proyecto, y debería incluir alguna indicación de precisión (vg:  $\pm 20\%$ , etc).

**Estimación de costes** (Cost Estimating): elaboración del coste aproximado (estimación) de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

**Estructura Desagregada de la Organización** (Organizational Breakdown Structure): descripción de la organización del proyecto en la que se relacionan los paquetes de trabajo del proyecto con las unidades de la organización.

## F

- **Fast Tracking:** Compresión del calendario de proyecto mediante el solapamiento de actividades que, en condiciones normales se realizarían de manera secuencial (como por ejemplo, diseño y fabricación).
- **Fecha de comienzo planificada** (Scheduled Start Date, (SS)): instante en el que se planificó comenzar una actividad. SF está normalmente comprendida entre **la fecha de comienzo mas temprana** (early start date) y **la fecha de comienzo más tardía** (late start date). Puede reflejar el nivelado o recursos escasos.
- **Fecha de terminación planificada** (Scheduled Finish Date, (SF)): instante en el que se planificó concluir una actividad. SF está normalmente comprendida entre **la fecha de terminación mas temprana** (early finish date) y **la fecha de terminación más tardía** (late finish date). Puede reflejar el nivelado o recursos escasos.

## G

- **Gestión de coste de ciclo de vida** (Life-Cycle Costing): concepto de considerar los costes de adquisición, operación, y disposición cuando se evalúan diversas alternativas.
- **Gestión de costes del proyecto** (Project Cost Management): subconjunto de la gestión de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Comprende la **planificación de recursos, estimación de costes, presupuestación de costes, y control de costes.**
- **Gestión de riesgos del proyecto** (Project Risk Management): proceso sistemático de identificación, análisis, y respuesta a los riesgos del proyecto. Incluye la maximización de la probabilidad y consecuencias de los acontecimientos positivos y la minimización de la probabilidad y consecuencias de los negativos para la consecución de los objetivos del proyecto. Incluye los procesos de **planificación de gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis de riesgos cualitativo, análisis de riesgos cuantitativo, planificación de respuesta al riesgo, y seguimiento y control de riesgos.**
- **Gestión de valor del trabajo realizado (EVM: Earned Value Management):** método para integrar el alcance, calendario, y los recursos, y para medir el rendimiento del proyecto. Compara la cantidad de trabajo planificada con el valor ganado y el valor de coste real, para comprobar si el rendimiento en costes y plazos coincide con el planificado.

## H

**Hito** (Milestone): evento o acontecimiento significativo del proyecto. Normalmente coincide con la terminación de algún entregable del proyecto concreto.

**Holgura libre (free float):** cantidad de tiempo que una actividad puede retrasarse a partir de su fecha de comienzo mas temprana (early start), sin retrasar la fecha de comienzo más temprana de cualquiera de sus actividades sucesoras.

**Holgura total (float):** cantidad de tiempo que una actividad puede retrasarse a partir de su fecha de comienzo mas temprana (early start), sin retrasar la fecha de terminación del proyecto. La

holgura se obtiene a partir de un cálculo matemático y puede cambiar a medida que el proyecto progresa y se realizan cambios al **plan de proyecto**.

## I

**Índice de actuación (o rendimiento) en costes** (Cost Performance Index, CPI): ratio de eficiencia de costes del **valor del trabajo realizado** dividido por el **coste real**.

**Índice de actuación (o rendimiento) en cronograma** (Schedule Performance Index, SPI): ratio de eficiencia de plazos del **valor del trabajo realizado** entre el **valor planificado**.

**Iniciación** (Initiation): autorización del proyecto o de una de sus fases.

**Informe integrado de costes y plazos** (Integrated Cost/Schedule Reporting): ver **valor ganado**.

## L

**Lecciones aprendidas** (lessons learned): aprendizaje obtenido como consecuencia del desarrollo del proyecto. Pueden obtenerse en cualquier momento del proyecto. También considerada como un registro más del proyecto.

**Línea de base** (Baseline): plan original aprobado (para el **proyecto, paquete de trabajo, o actividad**) mas o menos los cambios de **alcance** formalmente aprobados. Normalmente se utiliza con otra palabra (vg: línea de base de costes, línea de base de costes, línea de base de control de rendimiento etc).

**Línea de base de control de rendimiento** (Performance Measurement Baseline): plan aprobado contra el que se miden las desviaciones para el control de gestión.

## M

**Matriz de asignación de responsabilidades** (Responsibility Assignment Matrix): estructura que relaciona la organización del proyecto con la estructura desagregada del proyecto o WBS para asegurar que cada elemento del alcance del proyecto es asignado a un responsable único.

## N

**Nivelado de recursos** (Resource Leveling): cualquier forma de análisis de red en el que las decisiones de programación (fechas de comienzo y terminación de actividades) están condicionadas por factores relacionados con los recursos humanos (vg. Disponibilidad limitada de recursos o dificultad de gestionar cambios en los niveles de recursos).

## O

**Organización matricial** (Matriz Organization): cualquier estructura organizacional en la que el responsable de proyecto comparte responsabilidad con los responsables funcionales en la asignación de responsabilidades y en la dirección del trabajo de las personas asignadas al proyecto.

**Organización proyectizada** (Projectized Organization): cualquier estructura organizacional en la que el jefe de proyecto tiene la autoridad para definir responsabilidades y dirigir el trabajo de las personas asignadas al proyecto.

## P

**Partes interesadas** (Stakeholders): personas y organizaciones que están activamente involucradas en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser negativa o positivamente afectados como consecuencia de la ejecución del proyecto o de su terminación. Pueden ejercer influencia sobre el proyecto y sus resultados.

**Paquete de trabajo** (Work Package): entregable al nivel más bajo del WBS, cuando este entregable pueda ser asignado a otro jefe de proyecto para ser planificado y ejecutado. Esto puede ser realizado mediante el uso de un subproyecto en el que el paquete de trabajo es descompuesto en actividades.

**Plan de proyecto** (Project Plan): documento formalmente aprobado utilizado para la ejecución y control de proyecto. Las funciones principales del plan de proyecto son registrar las asunciones y decisiones de planificación realizadas, facilitar la comunicación entre las partes interesadas (stakeholders), y documentar las líneas de base aprobadas de alcance, costes, y plazos. Un plan de proyecto puede ser general o de alto nivel, o detallado.

**Programa** (Program): grupo de proyectos interrelacionados y gestionados de manera coordinada. Los programas normalmente incluyen algún elemento de trabajo continuado en el tiempo.

**Programa de Hitos** (Milestone Schedule): programa de alto nivel que identifica los hitos más importantes.

**Plan de tiempos o cronograma de proyecto** (Project Schedule): fechas planificadas para la realización de las actividades e hitos del proyecto.

**Plan de tiempos maestro o cronograma maestro** (Master Schedule): programa de alto nivel que identifica las actividades e hitos más importantes.

## R

**Reporte de rendimiento** (Performance Reporting): recolección y diseminación de información de rendimiento. Esta información incluye el status del proyecto, progreso alcanzado, y previsiones futuras.

### Riesgos.

- **Aceptación de riesgos** (Risk Acceptance): esta técnica del **proceso de planificación de respuesta al riesgo** (Risk Response Planning Process) indica que el equipo de proyecto ha decidido no cambiar el **plan de proyecto** para gestionar o tratar el riesgo, o que es incapaz de identificar una estrategia de respuesta apropiada.
- **Categoría de riesgos** (Risk Category): fuente de **riesgo** potencial de tipo técnico, de gestión, **organizacional**, o de tipo externo.
- **Eliminación o evitación de riesgos** (Risk Avoidance): Consiste en cambiar el **plan de proyecto** para eliminar el riesgo o para proteger los objetivos del proyecto de su impacto. Es una herramienta del **proceso de planificación de respuesta al riesgo** del proyecto.
- **Evento o suceso de riesgo** (Risk Event): ocurrencia concreta que puede afectar al proyecto para bien o para mal.
- **Identificación de riesgos** (Risk Identification): Determinación de los riesgos que pueden afectar al proyecto documentando sus características. Las herramientas utilizadas incluyen **tormenta de ideas** (brainstorming) y **listas de riesgos** (Checklists).
- **Mitigación de riesgos** (Risk Mitigation): la mitigación de riesgos procura REDUCIR la probabilidad y/o el impacto de un riesgo por debajo de un nivel (threshold) considerado aceptable.
- **Plan de gestión de riesgos** (Risk Management Plan): documento que contiene los procesos relacionados con el riesgo que serán realizados durante el proyecto. Es el resultado o salida de la **planificación de gestión de riesgos** del proyecto.
- **Plan de respuesta al riesgo** (Risk Response Plan): documento que detalla todos los riesgos identificados, incluyendo su descripción, causas, probabilidad de ocurrencia, impacto o impactos, respuestas propuestas, propietarios o responsables, y estado actual. También conocido como **registro de riesgos**.
- **Planificación de respuesta al riesgo** (Risk Response Planning): desarrollo de procedimientos y técnicas para incrementar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Las herramientas utilizadas incluyen EVITACIÓN ( o eliminación), MITIGACIÓN, TRANSFERENCIA, Y ACEPTACIÓN.
- **Planificación de solicitud** (Solicitation Planning): proceso de documentación de los requisitos del producto e identificación de las potenciales fuentes de suministro.
- **Planificación de gestión de riesgos** (Risk Management Planning): Decidir como tratar y planificar las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
- **Proceso de control y seguimiento de riesgos**: seguimiento y control de los riesgos residuales, identificación de nuevos riesgos, ejecución de los planes de reducción de riesgos, y evaluación de su efectividad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.
- **Riesgos**:

- **Registro de riesgos** (Risk Register): ver **plan de respuesta al riesgo**.
- **Riesgo** (Risk): evento o condición que, si ocurre, puede tener un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto.
- **Riesgo residual** (Residual Risk): riesgo que permanece después de implementar las respuestas al riesgo.
- **Riesgo secundario** (Secondary Risk): riesgo que puede aparecer como consecuencia de la implementación de la respuesta a un riesgo (risk response).
- **Transferencia de riesgos** (Risk Transfer): la transferencia de riesgos consiste en trasladar el IMPACTO de un riesgo a una tercera parte junto con la propiedad o la responsabilidad de la respuesta.

**Seguimiento** (Monitoring): recolección, análisis, y reporte del rendimiento de proyecto, mediante comparación con el plan establecido.

**Solicitud de oferta** (Request for Proposal): documento utilizado para solicitar ofertas de vendedores potenciales de productos y servicios. En algunas áreas de aplicación puede tener un significado más específico.

**Stakeholders**: ver partes interesadas.

**Statement of Work (SOW)**: ver **declaración de trabajo**.

## T

**Technical Performance Measurement** (TPM): medición del rendimiento técnico alcanzado mediante la comparación entre los parámetros técnicos alcanzados durante la ejecución del proyecto (technical accomplishment) con el calendario planificado de realización técnica (schedule of technical achievement).

## V

**Valor planificado** (planned value): coste planificado correspondiente al trabajo programado. Es la suma del trabajo planificado o programado en un instante determinado y el coste o presupuesto planificado correspondiente.

**Valor del trabajo realizado** (earned value): presupuesto correspondiente al trabajo realizado. Se compone de la suma de las estimaciones de costes (pudiendo incluir los costes indirectos) de las actividades o porciones de actividades (trabajo en curso) realizadas en un período de tiempo determinado (normalmente hasta el instante de control).

## W

**Workaround:** respuesta a un suceso o evento negativo de riesgo. Se distingue del plan de contingencia en que un workaround no es planificado con antelación a la ocurrencia del evento de riesgo.

**Workpackage:** Ver paquete de trabajo.