

LOGO

Políticas para la Realización de Proyectos

Código: CMMI_POL	Edición: 1.0	Fecha: xx/xx/xxxx
-------------------------	---------------------	--------------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

CONTROL DE FIRMAS Y EDICIONES

Edición	Fecha	Autor	Revisado	Aprobado
1.0	xx/xx/xxxx	Xx	Xx	Xx

CONTROL DE DIFUSIÓN

- Documento interno de xx

CONTROL DE MODIFICACIONES POR CAMBIO DE EDICIÓN

- Documento de nueva creación.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	Objetivo.....	5
1.2	Alcance.	5
1.3	Abreviaturas y acrónimos.	5
2.	DESCRIPCIÓN GENERAL.....	6
2.1	Propietario del Documento.....	6
2.2	Jerarquía Documental.....	6
2.3	Mapa Organizativo del Proyecto.	8
3.	POLÍTICAS DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO.....	10
3.1	Políticas Generales.....	10
3.2	Políticas para la Gestión de Requisitos.....	11
3.3	Políticas para la Gestión de Proyectos.....	12
3.3.1	Políticas para la Planificación de Proyectos.....	12
3.3.2	Políticas para el Seguimiento y Control de Proyectos.....	13
3.4	Políticas para la Gestión de Proveedores.....	14
3.5	Políticas para el Aseguramiento de Calidad.....	15
3.6	Políticas para la Gestión de Configuración.....	16
3.7	Políticas para la Medición y el Análisis.....	17
3.8	Políticas para la Gestión de Procesos.....	17

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.	Jerarquía Documental.	7
Fig. 2.	Mapa Organizativo del Proyecto.	8

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Objetivo.

El presente documento tiene como objetivo la definición de las políticas globales que deben ser aplicadas a los proyectos realizados por la organización.

1.2 Alcance.

Las políticas son aplicadas a todos los proyectos de la organización, cubriendo:

- XXX
- YYY
- ZZZ

1.3 Abreviaturas y acrónimos.

POL : Políticas

2. DESCRIPCIÓN GENERAL.

2.1 Propietario del Documento.

La responsabilidad del presente documento se divide en dos tipos de actividades:

- La realización, custodia y actualización, responsabilidad del Departamento de Calidad de la organización.
- La aprobación del documento, responsabilidad de Dirección.

2.2 Jerarquía Documental.

Las políticas de actuación, definidas en este documento, constituyen los principios básicos en los que se apoya la metodología de desarrollo de la organización, formada por un conjunto de procesos, plantillas y guías para el uso de las citadas plantillas o de herramientas de soporte, de manera que conjuntamente configuren el Marco de Referencia Metodológico de la organización.

La jerarquía documental queda plasmada en la siguiente figura:

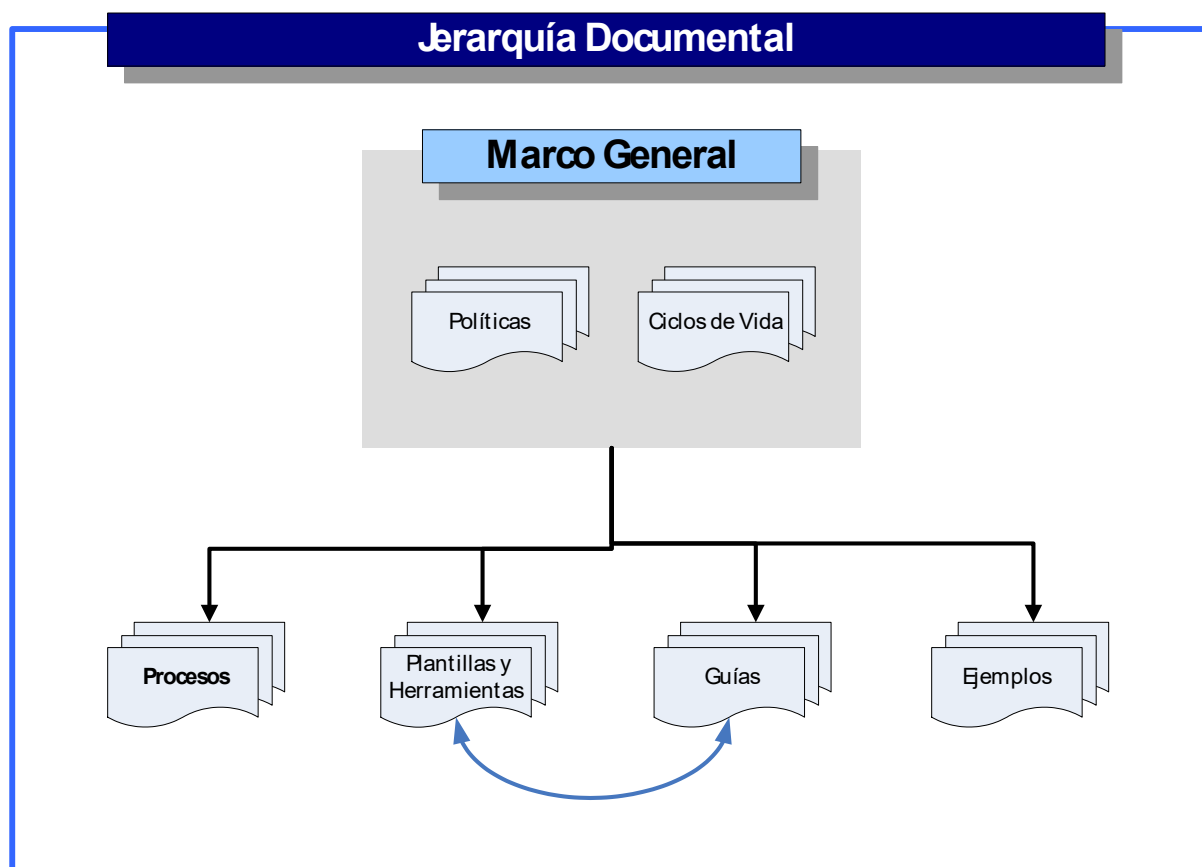


Fig. 1. Jerarquía Documental.

- Los **Procesos** indican las actividades técnicas, de gestión y de soporte asociadas a conseguir los objetivos definidos en cada fase y actividad del ciclo de vida de los proyectos.
- Las **Plantillas** constituyen el esqueleto de los documentos que deben ser producidos como resultado de seguir los procesos y la metodología de desarrollo, en cada fase del ciclo de vida de los proyectos.
- Las **Herramientas** dan soporte en la ejecución de las actividades realizadas y el almacenamiento y mantenimiento de la información.
- Las **Guías** están constituidas por las ayudas para el uso de las plantillas y herramientas de soporte, de manera que faciliten la actividad de los Jefes de Proyecto y agentes implicados, en la documentación y ejecución de las actividades del proyecto.
- Los **Ejemplos** aportan una ayuda práctica adicional en el uso de las plantillas y herramientas, y en general, en la ejecución de los procesos.

2.3 Mapa Organizativo del Proyecto.

A continuación se describe la estructura organizativa de los proyectos acometidos por la organización.

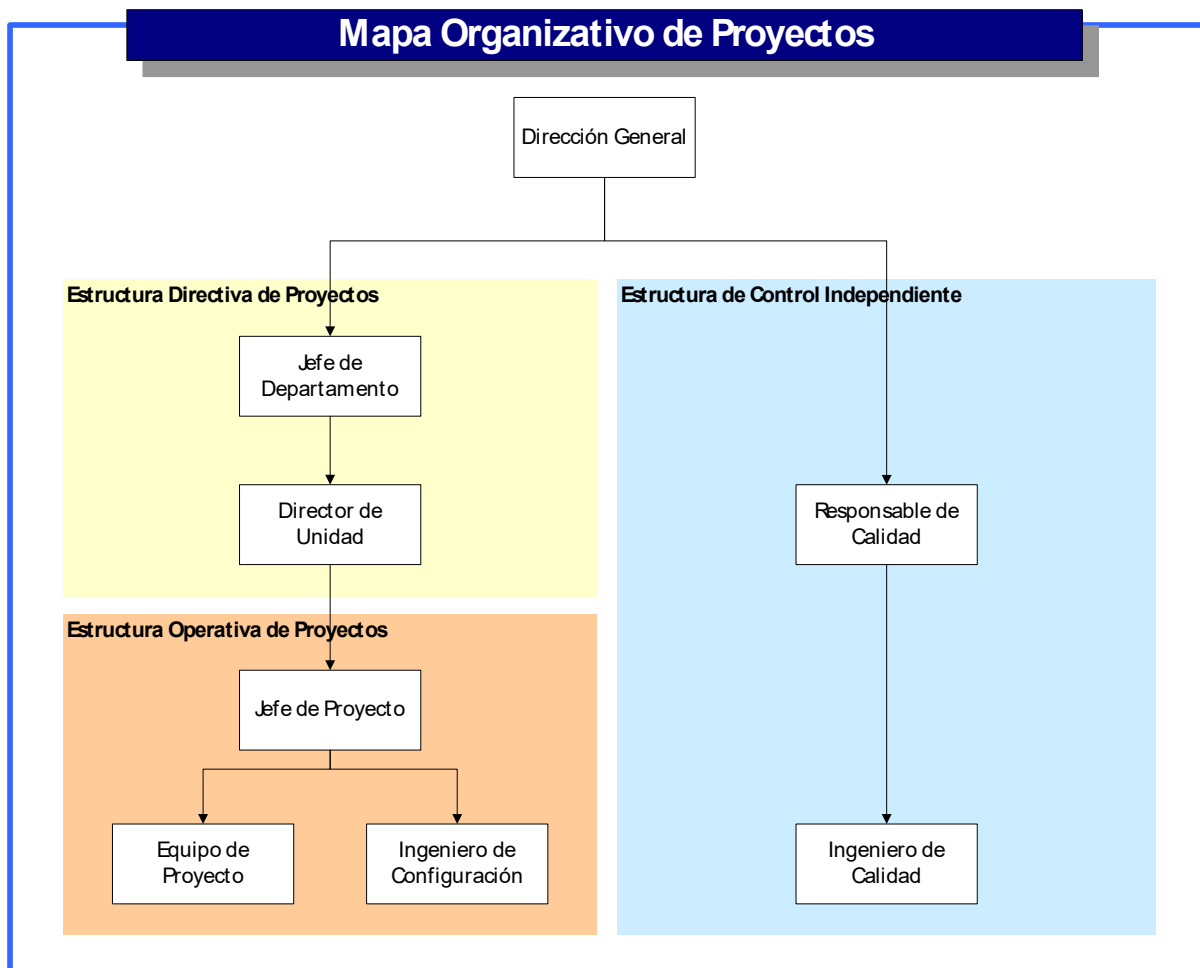


Fig. 2. Mapa Organizativo del Proyecto.

En el desarrollo de proyectos se distinguen las siguientes estructuras organizativas:

- La **Estructura Directiva de Proyectos** constituye la máxima responsabilidad de la relación de la organización con el Cliente, así como de la gestión de los proyectos, siendo la responsable última de los resultados alcanzados en los proyectos de su ámbito de responsabilidad. En consecuencia, deberá recibir información, en tiempo y forma, sobre el avance de los proyectos, así como información adicional detallada, ante situaciones especiales del devenir de los proyectos.
- La **Estructura Operativa del Proyecto** tiene la responsabilidad directa de las actividades de planificación, desarrollo, seguimiento y reporte del estado del proyecto, debiendo reportar a la Estructura Directiva de Proyectos, en tiempo y forma, siguiendo los procesos correspondientes, del activo de la organización.

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

- La **Estructura de Control Independiente** tiene como misión garantizar que los procesos del activo son aplicados correctamente en los proyectos y que los productos realizados satisfacen los estándares definidos para los mismos, estableciendo un canal de comunicación independiente entre la Estructura Operativa del Proyecto y la Estructura Directiva de Proyectos.

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

3. POLÍTICAS DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO.

3.1 Políticas Generales.

A continuación se recogen las políticas que afectan a todos los componentes que configuran el Activo de Procesos de la organización:

1. Las políticas recogidas en el presente documento deberán ser plasmadas en un conjunto de Procesos, Plantillas, Herramientas y Guías que configuren el Activo de Procesos de la organización.

El citado Activo de Procesos podrá ser complementado con un conjunto de ejemplos de uso del mismo, de manera que se facilite su despliegue en los proyectos.

2. Para el seguimiento empírico de los procesos derivados del activo, la organización contará con un repositorio de métricas que recoja la evolución cuantitativa de los procesos y productos desarrollados e implantados.
3. El Activo de Procesos derivado deberá ser puesto en operación en todos los proyectos realizados por la organización.

Para garantizar el uso eficiente de dicho activo, se asignará a los proyectos un Ingeniero de Calidad, que verifique el cumplimiento de los procesos y los productos realizados e implantados.

4. En la puesta en operación de los procesos se determinarán las oportunidades de mejora y las mejores prácticas derivadas del uso del Activo de Procesos, de manera que la Mejora Continua del mismo sea implantada eficientemente.
5. El activo de procesos será revisado periódicamente por el Responsable de Calidad de la organización, derivándose en esta revisión las potenciales mejoras al mismo.

La citada revisión deberá realizarse como mínimo anualmente, abarcando a todos los componentes del activo.

6. Todos los proyectos realizados por la organización deberán contar con la figura de un Jefe de Proyecto, que será responsable de la consecución de los objetivos del mismo, en Coste, Plazo y Calidad.
7. Para garantizar la coherencia de los componentes del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, los proyectos contarán con un Ingeniero de Configuración, que será custodio del repositorio del proyecto.

Código: CMMI_POL	Página 10 de 18	Fecha: xx/xx/xxxx
------------------	-----------------	-------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

8. Todas las reuniones realizadas en el marco de la actividad de la organización deberán ser registradas en las Actas de Reunión correspondientes.

3.2 Políticas para la Gestión de Requisitos.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para la Gestión de los Requisitos:

1. Los Requisitos de los proyectos y productos a desarrollar deben ser recogidos por escrito en el documento Catálogo de Requisitos.

Si el cliente proporcionara un documento con los requisitos del proyecto, con formato distinto del Catálogo de Requisitos de la organización, no será preciso realizar la adaptación del mismo, considerándose dicho documento, el catálogo de requisitos base del proyecto.

2. El Catálogo de Requisitos deberá ser aprobado por el cliente.

Si el cliente proporcionara un documento con los requisitos del proyecto, dicho documento se considerará automáticamente como aprobado.

3. Previamente al envío del Catálogo de Requisitos al cliente, para su aprobación, el documento deberá haber sido revisado y aprobado por todas las partes implicados por el mismo, de manera que las implicaciones de los distintos participantes estén acotadas y evaluadas consecuentemente.

4. Una vez aprobado por el cliente, el Catálogo de Requisitos pasa a formar la Línea Base de los requisitos del sistema a desarrollar.

5. La Línea Base de Catálogo de Requisitos debe ser utilizada como elemento principal de entrada para la planificación detallada del proyecto.

6. Todos los requisitos recogidos en el Catálogo deberán ser correlacionados con los casos de prueba que los validan, debiendo de recogerse, al menos, un caso de prueba para cada uno de los requisitos recogidos en el catálogo.

Para facilitar esta actividad, se deberá realizar, en todos los proyectos, una Matriz de Trazabilidad que recoja dichas correlaciones.

7. El Catálogo de Requisitos debe identificar cada requisito de manera independiente y única, de forma que pueda seguirse su traza, inequívocamente, a lo largo del proyecto.

8. Los cambios a la Línea Base del Catálogo de Requisitos deberán seguir los procesos de Gestión de Requisitos y de Gestión de la Configuración del activo de procesos de la organización.

Código: CMMI_POL	Página 11 de 18	Fecha: xx/xx/xxxx
------------------	-----------------	-------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

9. Las actividades, controles y responsables de la Gestión de Requisitos se describen en el **Proceso de Gestión de Requisitos**.

3.3 Políticas para la Gestión de Proyectos.

3.3.1 Políticas para la Planificación de Proyectos.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para la Planificación de los mismos:

1. En todos los proyectos, debe asignarse un único Jefe de Proyecto, que deberá asegurar la correcta planificación y ejecución de aquél, informando de los resultados a la Estructura Directiva de Proyectos de la organización, siguiendo la operativa recogida en el **Proceso de Gestión de Proyectos**.
2. El conjunto de requisitos recogidos debe ser la base para la estimación en tamaño y esfuerzo del proyecto a realizar, siguiendo el **Proceso de Estimación**, así como para la definición de los productos que serán desarrollados y de los recursos, tanto humanos como técnicos que serán precisos para la correcta realización del proyecto.
3. El Responsable de Proyecto utilizará el Activo de Procesos de la organización para configurar el Ciclo de Vida del Proyecto, los procesos aplicables y el alcance de los mismos. Los proyectos de desarrollo deberán aplicar la **Matriz de Clasificación** para determinar los entregables del proyecto.
4. El Plan de Proyecto será realizado por el Jefe de Proyecto, siguiendo la plantilla correspondiente, del activo de procesos.

Todas las desviaciones al uso de la versión estándar del Plan de Proyecto deberán ser recogidas por escrito en el apartado correspondiente del plan.

5. Los compromisos resultantes en la fase de planificación (estimaciones en tamaño y recursos del proyecto, plan de tareas y productos a obtener) deben negociarse entre el Jefe de Proyecto y los grupos / personas implicadas en su ejecución.
6. Los compromisos alcanzados con grupos externos a la Empresa deben ser revisados por la Estructura Directiva de Proyectos de la organización, a través del mecanismo de reporte periódico de la organización.

Si concurrieran situaciones especiales, que aconsejaran la implicación directa de la Estructura Directiva de Proyectos de la organización, en la negociación de estos compromisos, sería el Jefe de Departamento el primer implicado en la misma, llegando, en función de los casos concretos, dicha implicación, hasta el Director de Unidad.

Código: CMMI_POL	Página 12 de 18	Fecha: xx/xx/xxxx
------------------	-----------------	-------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

7. El Plan de Proyecto, una vez obtenidos los compromisos con los grupos y personas implicados, será almacenado en el repositorio del proyecto, siendo, a partir de dicho momento, un documento gestionado y controlado.
8. Los riesgos presentes en el proyecto deben ser identificados y valorados según el **Proceso de Gestión de Proyectos**.
9. Las actividades, controles y responsables de la planificación de proyectos están definidos en el **Proceso de Gestión de Proyectos**.

3.3.2 Políticas para el Seguimiento y Control de Proyectos.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para el Seguimiento y Control de los mismos:

1. El Plan de Proyecto debe ser usado como única base para el seguimiento del proyecto, y actualizado en consecuencia, siguiendo el **Proceso de Gestión de Proyectos**.
2. El Plan de Calidad debe ser usado como única base para el aseguramiento de la Calidad, y actualizado en consecuencia, siguiendo el **Proceso de Aseguramiento de la Calidad**.
3. El Plan de Gestión de la Configuración debe ser usado como única base para asegurar la consistencia de los elementos desarrollados en el proyecto, y actualizado en consecuencia, siguiendo el **Proceso de Gestión de la Configuración**.
4. Los valores reales de esfuerzos, plazos, costes y tamaños deben ser registrados y comparados con los planificados, como resultado de las actuaciones de seguimiento.
5. La frecuencia de la comunicación a la Estructura Directiva de Proyectos de la organización será la definida en el Plan de Proyecto.
6. Ante situaciones especiales en el proyecto, el Jefe de Departamento será informado del detalle de la situación y de las soluciones adoptadas. Si fuera necesario, la línea de comunicación podría llegar hasta el Director de Unidad.
7. Cualquier cambio a los requisitos debe implicar la revisión del impacto de los mismos en el Plan de Proyecto.
8. Si como consecuencia de la evolución del proyecto fuera necesaria la renegociación de los compromisos existentes entre el Jefe del Proyecto y los grupos y personas afectados, dicha renegociación será llevada a cabo de la misma manera que lo fueron al inicio del proyecto.

Código: CMMI_POL	Página 13 de 18	Fecha: xx/xx/xxxx
------------------	-----------------	-------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

9. Los cambios a los compromisos con grupos y personas externos a la organización deben ser revisados por la Estructura Directiva de Proyectos de la organización, previamente a su inclusión en el Plan de Proyecto, siguiendo la misma operativa que en la Planificación.
10. Como resultado de las actividades del proyecto se derivarán documentos, productos software y medidas de los procesos, que serán incorporados al Activo de Procesos de la organización.
11. Las revisiones de avance del proyecto definidas en el Plan de Proyecto conllevarán sesiones de trabajo del equipo de proyecto, para la revisión del avance de las actividades y la detección de problemas, que permitan la toma de acciones correctivas para corregir desviaciones y para resolver problemas, que serán registradas y seguidas, por el Jefe de Proyecto, hasta su cierre.
12. Las actividades, controles y responsables del seguimiento de proyectos están definidos en el **Proceso de Gestión de Proyectos**.

3.4 Políticas para la Gestión de Proveedores.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para la Gestión de los Proveedores, con independencia del tipo de adquisición llevada a cabo:

1. Toda adquisición de productos o componentes realizada por la organización debe partir de una decisión previa, para determinar el tipo de adquisición más apropiado para el mismo: adquisición de un producto estándar, desarrollo propio con personal externo, o subcontratación externa del desarrollo completo.
2. El contrato o pedido, que formalice el acuerdo, debe ser revisado por el proveedor y el Jefe de Departamento o Director de Unidad, y Asesoría Jurídica, pasando en ese momento a constituir la base para la gestión de la ejecución del acuerdo.
3. El acuerdo recogerá los requisitos, tanto técnicos como no técnicos, incluidos el conjunto de entregables y los criterios y condiciones de revisión y aceptación de los mismos, especialmente, del producto final. Adicionalmente, incluirá, además, los procedimientos y criterios de seguimiento y revisión de Calidad que la organización utilizará para controlar el proceso de desarrollo del proveedor, siendo el nivel de detalle exigido, función de cada proyecto en particular.
4. En caso de contratación de un proyecto, el Jefe de Proyecto de la organización revisará y aprobará el Plan de Proyecto del proveedor, como parte integrante del Plan de Proyecto global.
5. Cualquier cambio en el acuerdo firmado entre las partes, como consecuencia de la evolución del proyecto, implicará su revisión por parte del Jefe de Departamento / Director de Unidad correspondiente.

Código: CMMI_POL	Página 14 de 18	Fecha: xx/xx/xxxx
------------------	-----------------	-------------------

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

6. El Responsable de Calidad de la organización deberá controlar las actividades del grupo homólogo del proveedor, planificando las revisiones y/o auditorías que se llevarán a cabo, en el Plan de Calidad del proyecto.
7. El Ingeniero de Configuración del proyecto de la organización deberá controlar las actividades de la Gestión de Configuración realizadas por el proveedor.
8. Las actividades, los responsables y controles de la selección y gestión de proveedores siguen el **Proceso de Gestión de Proveedores**.

3.5 Políticas para el Aseguramiento de Calidad.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para el Aseguramiento de la Calidad en los productos realizados:

1. La Calidad será vinculante en los proyectos. En consecuencia, todos los proyectos acometidos por la organización deben contemplar la realización de actividades específicas de aseguramiento de la Calidad, por parte de un equipo independiente del proyecto, con reporte directo al Jefe de Departamento y al Director de Unidad.
2. El equipo de Calidad de la organización estará formado por un Responsable de Calidad y un conjunto de personas, de las unidades operativas de la organización, que actúan, a tiempo parcial, como Ingenieros de Calidad en los proyectos.

La condición de implicación del personal de las unidades operativas en la actividad de Calidad tiene como restricción principal, que el Ingeniero de Calidad que participe en el proyecto ha de ser de una unidad distinta a aquella en la que está adscrito el proyecto objeto de revisión.

3. El Ingeniero de Calidad, recogerá, en el Plan de Calidad, el detalle de las actividades de Calidad a realizar en el proyecto, con los esfuerzos, fechas y responsables implicados.
4. El Plan de Calidad, una vez obtenidos los compromisos con los grupos y personas implicados, será almacenado en el repositorio de Calidad, siendo, a partir de dicho momento, un documento gestionado y controlado.
5. Las actividades del Plan de Calidad deben recogerse como parte del Plan de Proyecto, reflejando el compromiso entre el Jefe de Proyecto y el Ingeniero de Calidad.
6. El Ingeniero de Calidad debe realizar las revisiones definidas en el Plan de Calidad, utilizando como elementos de ayuda las checklists recogidas en el Activo de Procesos, para determinar el cumplimiento de estándares y procedimientos.

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

7. Las acciones derivadas de las revisiones de Calidad en los proyectos, deben almacenarse en un repositorio específico, que permita al Responsable de Calidad el seguimiento de las acciones correctivas generadas, hasta su cierre.
8. El Jefe de Proyecto y el Jefe de Departamento deben ser informados de los resultados derivados de las revisiones de Calidad realizadas en los proyectos bajo su responsabilidad.
9. El Director de Unidad debe recibir información periódica sobre las actividades de aseguramiento de la Calidad realizadas y sobre los resultados obtenidos en los proyectos bajo su responsabilidad.
10. Las no conformidades retrasadas en plazo de cierre o las rechazadas por el Jefe de Proyecto, seguirán un proceso de escalado por parte del Responsable de Calidad a dos niveles: en primer lugar al Jefe de Departamento y si así no se resolviera, al Director de Unidad, para que decida en consecuencia.
11. Las actividades, controles y responsables de garantizar la calidad en los proyectos están definidas en el **Proceso de Aseguramiento de la Calidad**.

3.6 Políticas para la Gestión de Configuración.

A continuación se recogen las políticas que seguirán los proyectos de la organización para la Gestión de Configuración de los productos realizados:

1. La Gestión de la Configuración de los proyectos y productos realizados por la organización se llevará a cabo a partir de las sucesivas líneas base de los mismos.
2. La Gestión de la Configuración debe comenzar con el inicio del proyecto y extenderse a lo largo de su ciclo de vida.
3. La Gestión de la Configuración debe ser aplicada tanto al software y documentos a desarrollar en el proyecto, como a las herramientas de desarrollo utilizadas, al hardware y al software base incluido en el sistema, garantizándose, como mínimo, la vuelta atrás de una versión del producto software.
4. El contenido de las Líneas Base y las actividades de gestión de la configuración deben ser auditadas periódicamente, debiendo ser definida la periodicidad y el responsable de su realización, en el Plan de Gestión de la Configuración.
5. Las actividades de gestión de la configuración y la identificación de los elementos de configuración que se considerarán en el proyecto, deben estar incluidas en el Plan de Gestión de la Configuración (integrado en el Plan de Proyecto).

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

6. El Sistema de Gestión de la Configuración que se establecerá en los proyectos de la organización depende del cliente y entorno de trabajo, por lo que será especificado en el Plan de Gestión de la Configuración.
7. El estado de los elementos de configuración se registrará en el Registro de Configuración, que será adaptado a la funcionalidad ofrecida por el sistema que en cada caso sea utilizado.
8. Los cambios a los productos de los que se gestione su configuración se deben llevar a cabo siguiendo el **Proceso de Gestión de Configuración**.
9. Las actividades, controles y responsables de gestión de configuración están definidos en el **Proceso de Gestión de Configuración**.

3.7 Políticas para la Medición y el Análisis.

A continuación se recogen las políticas que seguirán las actividades de Medición y Análisis en la organización:

1. Anualmente, la Dirección de la organización definirá los objetivos de ejecución de proyectos para la empresa (por ejemplo, mediciones de productividad, márgenes, subcontratación retrasos, etc.), que serán mapeados a las respectivas unidades y departamentos dentro de dichas unidades.
2. Semestralmente, el Responsable de Calidad procederá al análisis de las medidas derivadas de los proyectos, para validar el nivel de avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización, para cada nivel y persona de la Estructura Directiva de Proyectos de la organización, procediendo a comunicar dicho resultado a los interesados.
3. Las actividades, controles y responsables de la definición, captura, análisis y comunicación de las medidas realizadas en la organización están definidos en el **Proceso de Medición y Análisis**.

3.8 Políticas para la Gestión de Procesos.

A continuación se recogen las políticas que seguirán las actividades de definición, revisión y mejora de los procesos operativos de la organización:

1. Las líneas base de los procesos operativos de la organización deben estar almacenadas en el repositorio de la organización.

El Responsable de Calidad procederá al almacenamiento de los procesos nuevos o actualizados, de manera controlada.

LOGO	Políticas para la Realización de Proyectos	
------	--	--

2. Debe determinarse el Equipo de Mejora responsable de la revisión y mantenimiento del Activo de Procesos de la organización, y en concreto, para cada proceso operativo, el propietario del mismo y responsable de su mejora y mantenimiento.
3. La aprobación de los procesos es llevada a cabo por Dirección, que procederá a la validación de los mismos contra los objetivos de negocio y la operativa de prestación de servicios de la empresa, así como con su estrategia futura.
4. Cada proceso contribuirá al Activo de Procesos con la información para la mejora del mismo. El Responsable de Calidad consolidará las medidas recogidas por los distintos participantes en los procesos, agregando valores, para su posterior análisis, siguiendo el **Proceso de Medición y Análisis**, procediendo así mismo a recoger la potencial información adicional sobre el proceso seguido.