Instrucción Operacional ref. OI.IPMG.2025.07

Gestión de Proyectos

07 Apr 2025

1. Autoridad

1.1. Esta Instrucción Operacional (OI) fue promulgada por el Director del Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos (IPMG), en virtud de la Directiva Operativa (OD) sobre gestión de los asociados de UNOPS y los acuerdos resultantes, en el ejercicio de la delegación de autoridad que ha recibido para ello por parte del/de la Director/a Ejecutivo/a.

2. Propósito

2.1. El propósito de la presente OI es establecer los requerimientos para la gestión de los servicios de UNOPS en virtud de los acuerdos de compromiso *(engagement agreements)* (según se definen en la OD sobre gestión de los asociados de UNOPS y los acuerdos resultantes) y sus proyectos relacionados, como se detalla en el *Manual de gestión de proyectos (PMM)*.

3. Fecha de entrada en vigor

3.1. Esta OI entrará en vigor el **7 de mayo de 2025.**

4. Cambios sustanciales

4.1 La presente OI deroga y sustituye a la *OI.IPMG.2019.09: Gestión de proyectos*. El objetivo de esta revisión es reflejar los cambios pertinentes relacionados con la reestructuración interna de IPMG.

4.2. Para información más detallada sobre los cambios relativos al nuevo Comité de Supervisión de Portafolios (POC), que pueden afectar a las fases de implementación y de cierre, consulte la política OI.IPMG.2025.01: Aceptación de acuerdos de compromiso.

[Firma en el original]

———————————

Steven Crosskey

Director interino del Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos

- 1. Introducción (see page 2)
- 2. Principios generales (see page 3)
- 3. Requerimientos generales (see page 3)
- 4. Requerimientos de cada fase (see page 4)
  - 4.1. . Fase de oportunidad (see page 4)
  - 4.2. Fase de preacuerdo (see page 4)
  - 4.3. Fase de inicio (see page 5)
    - 4.3.1. El objetivo de la fase de inicio es formalizar legalmente e iniciar uno o más proyectos. (see page 5)
    - 4.4. Fase de implementación (see page 5)
    - 4.5. Fase de cierre (see page 6)
- 5. Roles y responsabilidades (see page 6)

- 6. Excepciones (see page 7)
- 7. Actualizaciones del Manual de gestión de proyectos (see page 7)
- 8. Interpretación autorizada (see page 7)

1. Introducción

1.1. El objetivo de esta OI y del *Manual de gestión de proyectos (PMM)* es garantizar que la ejecución de todos los acuerdos de UNOPS y sus proyectos relacionados se gestionan de manera coherente con respecto a la calidad, la eficiencia y el control.

1.2. El *PMM* ofrece instrucciones y orientaciones sobre las actividades de gestión de proyectos a lo largo de cada fase de la vida útil de un proyecto. El *PMM* se aplica a todos los acuerdos de UNOPS y sus proyectos relacionados, según se define en la OD sobre gestión de los asociados de UNOPS y los acuerdos resultantes. El *PMM, Parte I: Guía*, ofrece orientaciones y una comprensión de los principios pertinentes de gestión de proyectos. El *PMM, Parte II: Requerimientos* ofrece requerimientos obligatorios, recomendados y opcionales para el ciclo de vida útil de un proyecto.

1.3. Un proyecto se define como una organización temporal que produce uno o más productos. Un proyecto forma parte de un acuerdo, según la OI sobre aceptación de acuerdos de compromiso. Los productos de un proyecto se logran mediante paquetes de trabajo.

1.4 UNOPS organiza la gestión de los acuerdos y sus proyectos relacionados en cinco fases: i) fase de oportunidad, ii) fase de preacuerdo, iii) fase de inicio, iv) fase de implementación, y v) fase de cierre. Las cinco fases son obligatorias y se denominan colectivamente “ciclo de vida útil de un proyecto”.

1.5. Los proyectos se clasifican en las categorías 1, 2 o 3, según se definen en el *PMM*, durante la fase de oportunidad para facilitar su gestión en función de los riesgos. Los criterios de categorización se basan en el nivel normativo, los riesgos y el nivel de criterio profesional necesario, lo que se traduce en el nivel de esfuerzo de gestión del proyecto que es necesario para llevarlo a cabo. Un proyecto debe adquirir la categoría más alta asignada a sus paquetes de trabajo relacionados.

1.6. Para cada fase de un proyecto, existen requerimientos obligatorios (insumos, actividades y productos) que son aplicables durante la duración del proyecto. Todos los proyectos, ya sean categorizados en la categoría 1, 2 o 3 deben satisfacer los requerimientos obligatorios identificados para cada categoría, según se indica en el *PMM, Parte II: Requerimientos*.

1.7. El *PMM* también describe las actividades y los productos recomendados, de acuerdo con las buenas prácticas del sector que, aunque no son obligatorios, son altamente recomendables para una gestión eficaz de los riesgos.

1.8. El *PMM* también presenta actividades y productos opcionales, que no son obligatorios pero que podrán considerarse según el criterio profesional.

1.9. El/la Ejecutivo/a del Proyecto podrá decidir si añade actividades y productos recomendados u opcionales a un proyecto.

2. Principios generales

2.1. Los acuerdos y sus proyectos relacionados deben gestionarse de acuerdo con los siguientes principios generales:

2.1.1. Todos los acuerdos de UNOPS deben cumplir los más altos estándares de desempeño basado en principios para la implementación de proyectos de manera coherente e íntegra y la eliminación de incertidumbres a través de estándares claramente definidos y buenas prácticas. Para ello, debe garantizarse lo siguiente:

i. Equipos de proyectos con recursos adecuados en los que se hayan identificado claramente los roles y las responsabilidades, con personal cualificado centrado en la dirección, la gestión y la implementación del proyecto.

ii. Planificación, monitoreo y control adecuados y otros procesos de gestión de la calidad para reducir las incertidumbres y maximizar las oportunidades relacionadas con las obligaciones legales de UNOPS, así como las expectativas de los asociados de UNOPS y otras partes interesadas;

iii. Monitoreo y medición coherente de los Criterios de Éxito de UNOPS para Proyectos[1] a lo largo del ciclo de vida útil de un proyecto, según corresponda; y

iv. Gestión uniforme de los acuerdos y sus proyectos relacionados para garantizar el enfoque coherente de la ejecución.

2.1.2 UNOPS debe esforzarse por promover prácticas de implementación sostenibles en la gestión de todos los proyectos. Esto debe reflejarse en el desarrollo de capacidad nacional, la promoción de la sostenibilidad social (incluyendo el género y la diversidad), económica y ambiental, y la mejora de la eficiencia a lo largo del ciclo de vida útil de un proyecto.

3. Requerimientos generales

3.1. Los requerimientos identificados en el *PMM, Parte II: Requerimiento*s establecen los requerimientos obligatorios para todas las fases del ciclo de vida útil de un proyecto.

3.2. Los acuerdos y sus proyectos relacionados deben categorizarse de acuerdo con el *PMM* para determinar el nivel de esfuerzo de gestión de proyectos y la mitigación de los riesgos necesarios, y para garantizar que se aplique el nivel adecuado de la metodología de gestión de proyectos.

3.3. La autoridad del acuerdo autoriza al/a la Ejecutivo/a del Proyecto a dirigir el proyecto a lo largo de su ciclo de vida útil, de acuerdo con el *PMM, Parte II: Requerimientos*.

3.4. Todos los acuerdos y sus proyectos relacionados deben contar en todo momento con personal de UNOPS asignado para dirigirlos y gestionarlos desde la fase de oportunidad hasta la fase de cierre. Las transiciones entre estas fases, o en las mismas, deben llevarse a cabo correctamente y documentarse en oneUNOPS.

1. https://drive.google.com/file/d/1_0yBLiw4NM5N-YqeuDmG0Tr7BPFSXwUS/view

3.5. Los acuerdos y sus proyectos relacionados deben cumplir los requerimientos del *PMM*, de acuerdo con la categorización del proyecto. Esto incluye todos los documentos obligatorios de gestión de proyectos necesarios a lo largo del ciclo de vida útil de un proyecto, que deben guardarse en la unidad compartida de acuerdos de oneUNOPS.

3.6. Todos los acuerdos y sus proyectos relacionados deben superar la evaluación trimestral durante la fase de implementación.

3.7. Todos los acuerdos y sus proyectos relacionados deben identificar, documentar y gestionar riesgos de forma proactiva. Todos los riesgos, problemas y lecciones aprendidas deben documentarse a lo largo del ciclo de vida útil de un proyecto.

3.8. Véase el *PMM* para las actividades generales obligatorias, que se aplican durante todas las fases del ciclo de vida útil de un proyecto.

4. Requerimientos de cada fase

4.1. . Fase de oportunidad

4.1.1. El objetivo de la fase de oportunidad es transformar una oportunidad en un proyecto potencial.

4.1.2. Durante esta fase, debe nombrarse a un/a Ejecutivo/a de Proyecto y a un/a Desarrollador/a de Negocios, desarrollarse la oportunidad, preparar una propuesta y registrar la oportunidad en oneUNOPS, incluyendo una evaluación de riesgos, para su aprobación o rechazo.

4.2. Fase de preacuerdo

4.2.1. El objetivo de la fase de preacuerdo es transformar un proyecto potencial en un proyecto viable. La fase de preacuerdo implica la definición del alcance, el cronograma, los productos y el presupuesto, los riesgos y los requerimientos de calidad, entre otros aspectos, que deben definirse en colaboración con los asociados.

4.2.2. Antes de que la autoridad del acuerdo pueda tomar una decisión sobre si UNOPS debe proceder o no con el acuerdo y sus proyectos relacionados, deben satisfacerse los requerimientos obligatorios de la fase de preacuerdo. Esto incluye, entre otros, la consulta de las lecciones aprendidas, la aprobación de la categoría de gestión del proyecto, la preevaluación social y ambiental, y la creación de la documentación de inicio del proyecto (borrador), si procede, y del acuerdo legal (borrador), a fin de finalizar la fase de preacuerdo en oneUNOPS para su aprobación o rechazo.

4.2.3. La fase de preacuerdo solo debe presentarse a la autoridad del acuerdo pertinente, con la correspondiente delegación de autoridad, para su aprobación una vez que se haya creado una cantidad aceptable de documentación del proyecto y los/las Revisores hayan efectuado una revisión inicial.

4.3. Fase de inicio

4.3.1. El objetivo de la fase de inicio es formalizar legalmente e iniciar uno o más proyectos.

4.3.2. Antes de que la autoridad del acuerdo pueda aprobar el acuerdo, deben cumplirse los requerimientos obligatorios de la fase de inicio. Esto incluye, entre otros, la formalización de la documentación de inicio del proyecto (según corresponda), el plan de implementación (borrador, según corresponda) y la firma del acuerdo legal, además de la evaluación de riesgos del acuerdo en oneUNOPS, las actividades de movilización para el/la Gerente de Proyecto y las autorizaciones presupuestarias.

4.3.3. La fase de inicio solo debe presentarse a la autoridad del acuerdo pertinente, con la correspondiente delegación de autoridad, para su aprobación una vez que toda la documentación del proyecto sea definitiva y los/las Revisores/as hayan formulado sus recomendaciones.

4.4. Fase de implementación

4.4.1. El objetivo de la fase de implementación es llevar a cabo un proyecto y completar sus productos. La fase de implementación implica la entrega de los productos del proyecto según el alcance, el cronograma, el presupuesto y los requisitos de calidad acordados. El proyecto se implementará, notificará y gestionará de forma continua a través de la planificación, la ejecución y las actividades de monitoreo y control. La implementación ha de ser conforme al acuerdo legal entre UNOPS y los asociados, la documentación de inicio del proyecto (según corresponda), el plan de implementación aprobado (referencia) (según corresponda), y los planes trimestrales aprobados (según corresponda). Todos los requerimientos obligatorios y los procesos asociados deben ajustarse al *PMM, Parte II: Requerimientos*.

4.4.2. Según las actividades de planificación del *PMM*, el plan de implementación y los subplanes (según corresponda) deben finalizarse y aprobarse a más tardar durante el primer trimestre de la fase de implementación. El plan de implementación y la previsión del flujo de caja para el trimestre siguiente deben actualizarse, y debe crearse un plan trimestral. El plan trimestral debe aprobarse cada tres meses.

4.4.3. Según las actividades de ejecución en el *PMM*, el proyecto debe dirigirse, gestionarse y ejecutarse de forma continua. El proyecto debe revisarse cada tres meses. Los paquetes de trabajo, sus entregables y los productos del proyecto deben finalizarse y entregarse de acuerdo con el plan de implementación.

4.4.4. Según las actividades de monitoreo y control en el *PMM*, el progreso de los paquetes de trabajo debe monitorearse y controlarse. Los cambios en los paquetes de trabajo y sus consecuencias para el proyecto y el acuerdo deben controlarse, y las solicitudes de enmiendas al acuerdo legal deben aprobarse o rechazarse, según corresponda.

4.5. Fase de cierre

4.5.1. La fase de cierre es la última fase del ciclo de vida útil de un proyecto. El objetivo de la fase de cierre es cerrar el proyecto operativa y financieramente, de acuerdo con el plan de cierre y, después de que todos los productos hayan sido entregados a los asociados, según el acuerdo legal. Debe nombrarse a un/a Gerente de Cierre para gestionar las actividades del cierre operativo y financiero.

4.5.2. Durante el proceso de cierre operativo, debe presentarse un informe descriptivo específico final y obtenerse una carta de no objeción de la fuente de financiación, según corresponda.

4.5.3. Durante el proceso de cierre financiero, debe presentarse el informe financiero final y efectuarse cualquier proceso de reembolso o recuperación, según corresponda. Por último, el/la Gerente de Cierre y el/la Ejecutivo/a del Proyecto podrán ser relevados de sus funciones, una vez que hayan cumplido con sus obligaciones.

4.5.4. El cierre debe respetar el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada, así como el *PMM*. En la página de la intranet de la fase de cierre del[2] proyecto[3] pueden encontrarse más orientaciones sobre el cierre financiero de un proyecto.

5. Roles y responsabilidades

5.1. Los proyectos de un acuerdo deben ser gestionados por el/la Desarrollador/a de Negocios, el/la Gerente del Proyecto y el/la Gerente de Cierre, en sus respectivas fases, según se establece en el *PMM*.

5.2. Los proyectos de un acuerdo deben ser dirigidos por el/la Ejecutivo/a del Proyecto con el apoyo de la Junta del Proyecto, según corresponda. El/la Gerente del Proyecto no debe desempeñar un rol en la Junta del Proyecto como Ejecutivo/a del Proyecto, proveedor/a principal o usuario/a principal.

5.3. En todo caso, durante el desarrollo y la implementación de los proyectos de un acuerdo debe consultarse a los/as Directores/as de las Oficinas Multipaís, a los/as Directores/as de País, a los/as Gerentes de País (según corresponda), al/a la Jefe/a de Programa, al/a la Jefe/a de Servicios de Apoyo y al/a la Gerente de la Oficina de Gestión de Proyectos/Programas (según corresponda).

5.4. El Grupo de Infraestructura y Gestión de Proyectos (IPMG) debe encargarse de lo siguiente:

5.4.1. Facilitar la implementación efectiva del *PMM*, ofreciendo la formación necesaria y el material de apoyo, las plantillas y otros documentos relacionados para una gestión eficaz y eficiente de los proyectos;

5.4.2. Evaluar y actualizar periódicamente los requerimientos y actividades del *PMM*;

5.4.3. Garantizar la integración progresiva de los requerimientos y procesos del *PMM* en las actividades e instalaciones de UNOPS en oneUNOPS y/o en otros componentes relacionados del sistema de tecnologías de la información;

5.4.4. Supervisar la implementación efectiva de los requerimientos obligatorios establecidos en esta OI; y

2. https://intra.unops.org/operations/finance/project-finance/project-closure-stage
3. https://intra.unops.org/operations/finance/project-finance/project-closure-stage

5.4.5. Garantizar que esta OI se implemente de forma coherente en toda la organización y que continúe siendo adecuada para su propósito.

6. Excepciones

6.1. Las solicitudes de excepciones a los requerimientos obligatorios deben dirigirse al/a la Jefe/a de Apoyo a la Implementación de los Portafolios de IPMG, para su aprobación por escrito. Si no se aprueba la solicitud de excepción, puede remitirse al/a la Director/a Regional

correspondiente para su consideración conjunta con el/la Director/a de IPMG, u otro personal autorizado por el/la Director/a de IPMG.

6.2. En caso de desacuerdo, dicho desacuerdo debe trasladarse a la Oficina Ejecutiva para su resolución.

7. Actualizaciones del Manual de gestión de proyectos

7.1. Los requerimientos del PMM y las plantillas recomendadas para la gestión de proyectos podrán modificarse periódicamente para garantizar la pertinencia y la calidad del proceso y los requerimientos de la gestión de acuerdos de UNOPS. La versión actual del PMM es la versión que puede consultarse en la intranet.

7.2. Las plantillas recomendadas y otras orientaciones de referencia las publica IPMG de manera separada al PMM.

8. Interpretación autorizada

8.1. La interpretación autorizada de esta OI y el *PMM* puede ser dictada por el/la Directora/a de IPMG, u otro personal autorizado por el/la Directora/a de IPMG, para ofrecer aclaraciones sobre la aplicación o interpretación de los requerimientos establecidos en el presente instrumento.

[Nota: En caso de discrepancia entre el documento en inglés y la traducción, prevalecerán las disposiciones del documento en inglés].