
	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	Versión 01	
METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.		

**EMPRESA DE COMUNICACIONES S.A.,
COMUNICACIONES S.A.**


MIGUEL LISANDRO ANGULO MARTÍNEZ
EDER **Y**ESID FERNÁNDEZ
CARLOS JULIO DÍAZ VARELA

FECHA 16/04/2018
Versión 1.0

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

ÍNDICE

1.	RESUMEN	3
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	ASPECTOS TÉCNICOS	8
3.1.	DISEÑO DE LA METODOLOGÍA.....	8
3.1.1.	CICLO DE VIDA DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.....	8
3.1.2.	TALENTO HUMANO	11
3.1.3.	GOBERNANZA DE LA PROYECTOS.....	13
3.1.4.	PROCESOS.....	14
3.1.4.1.	FASE I: CONCEPCIÓN.....	14
3.1.4.2.	FASE II: DEFINICIÓN	16
3.1.1.1.	FASE III: IMPLEMENTACIÓN	19
3.1.1.2.	FASE IV: CIERRE	25
3.1.2.	ARTEFACTOS O HERRAMIENTAS	26
3.2.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	29
3.2.1.	CONTENIDO TEMATICO DE LA SOCIALIZACIÓN.....	29
3.2.2.	METODOLOGÍA PARA EL PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN	32
3.2.3.	ESTRATEGIAS IMPLEMENTACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN	33
4.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	35
4.1.	HOJAS DE VIDA EQUIPO DE TRABAJO DE LA CONSULTORIA	35
4.2.	LOGISTICA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGIA.....	35
5.	ASPECTOS DE COSTOS.....	36
6.	CONCLUSIONES	37
7.	BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.
8.	ANEXOS.....	39
8.1.	DATOS ORGANIZACIONALES E INFORMACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	39
8.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO ...	43
8.3.	CUESTIONARIOS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	58

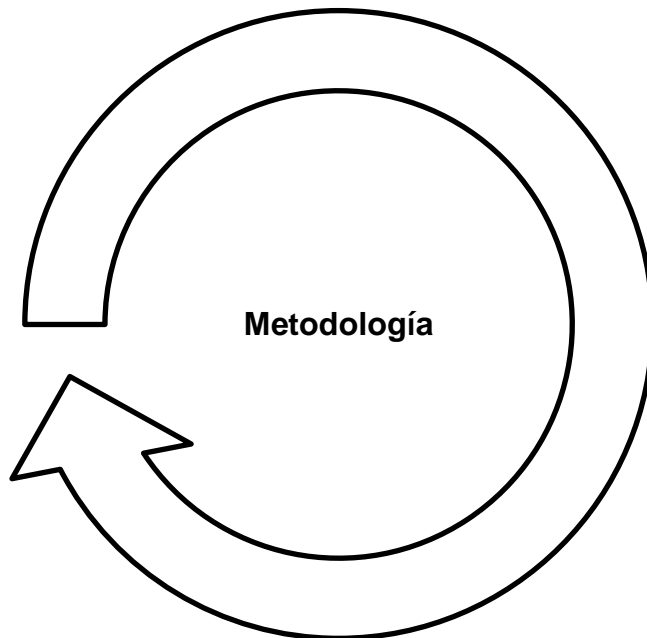
	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

1. RESUMEN


El presente trabajo cubre actividades de consulta, entrevistas, evaluación del estado de madurez fueron realizados en una empresa real Colombiana, que por motivos de confidencialidad se ha reservado el nombre.

Este documento presenta el Diseño de la Metodología para la Dirección y Gestión de Proyectos en COMUNICACIONES S.A., en el cual se muestran los aspectos considerados fundamentales para sentar las bases que le den a la organización la posibilidad de generar el valor agregado en la ejecución de sus proyectos. Se definen los procesos para cada una de las fases de Concepción, Definición, Implementación y Cierre de los proyectos.

Los pilares fundamentales en los cuales se soporta esta metodología son los siguientes:




- Ciclo de Vida
- Talento Humano
- Gobierno
- Procesos
- Herramientas

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

Así mismo se presenta el Plan de Implementación de la Metodología para un período de un año, a partir de la decisión de la entidad de ponerlo en operación. Los elementos considerados en el plan son los siguientes:

- El contenido temático de la socialización de la metodología
- La metodología para el programa de socialización
- Las estrategias para la implementación de la socialización

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

2. INTRODUCCIÓN

Empresa de Comunicaciones S.A., Comunicaciones S.A., es una empresa Colombiana, fundada en 1981. Es distribuidor autorizado de varias marcas reconocidas a nivel mundial en equipos de comunicaciones y por tanto su actividad económica principal es la comercialización de equipos. Como distribuidor autorizado en equipos de comunicaciones, cuenta con personal capacitado y especializado en los diferentes portafolios. Adicional a la comercialización de equipos, participa como oferente en los procesos de contratación.

En los últimos años, la alta dirección de COMUNICACIONES S.A. ha visto la importancia de ampliar su participación en los procesos de contratación, al contar con los recursos de personal y financieros, y con la experiencia necesaria en éste tipo de negocios. Es por ello que es de su interés, implementar y/o mejorar la gestión de proyectos en la empresa.


El objetivo de la presente propuesta es: Realizar el diseño y el plan de implementación de una metodología para la dirección y gestión de proyectos, ajustada a las necesidades de la EMPRESA DE COMUNICACIONES S.A., para la concepción, definición, ejecución y terminación de sus proyectos organizacionales.

Para desarrollar el diseño solicitado, se realizó un diagnóstico del estado actual que en gestión de proyectos tiene COMUNICACIONES S.A.

Para realizar el diagnóstico utilizamos como entrada un estudio de madurez que se realizó en COMUNICACIONES S.A. en agosto de 2017, basado en el modelo de madurez de Harold Kerzner. Los resultados del nivel de madurez nos muestran que la empresa se encuentra desarrollándose en el nivel 1 que corresponde al lenguaje común del modelo.

Dentro de los resultados principales obtenidos del estudio del nivel de madurez en COMUNICACIONES S.A. se tienen los siguientes:

- La Alta Gerencia reconoce los beneficios y aplicaciones de la gestión de proyectos.
- Escepticismo de los gerentes de proyectos frente al día a día de la gestión de proyectos.
- Deseo de cambio en como la compañía gestiona proyectos.
- La Gestión de Proyectos es un tema muy reciente y posee un bajo nivel.
- Falta descubrir los beneficios de la Gestión de Proyectos.
- Hay un reconocimiento claro hacia la Gestión de la Calidad Total.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


- No hay claridad de cómo comparar o contra quién comparar.
- Organización no dirigida por proyectos.
- No hay manejo de lecciones aprendidas.
- No hay programas de capacitación en proyectos.
- No hay planificación estratégica en la gestión de proyectos.

Con los datos de entrada de los resultados del nivel de madurez, se realizaron entrevistas a personas claves dentro de la organización a nivel gerencial y del desarrollo de los proyectos, para verificar el estado actual y si se habían presentado variaciones respecto a lo obtenido en el estudio de madurez.

Como resultado de las entrevistas y del estudio de madurez se obtuvieron las siguientes conclusiones generales respecto a la Gestión de Proyectos en COMUNICACIONES S.A.:

- No cuenta con un sistema de gestión en proyectos.
- No existe una política, misión y visión definidos en Gestión de Proyectos.
- La mayoría de los proyectos que se desarrollan en la empresa provienen de la participación en procesos de contratación públicos o privados.
- Tiene una estructura jerárquica tipo funcional.
- Cuenta con personal capacitado y especializado en los productos que comercializa.
- Cuenta con 3 ingenieros con especialización en proyectos y con 3 ingenieros más que están estudiando gerencia de proyectos.
- No desarrollan acta de constitución y no hay una designación formal del responsable del proyecto. No manejan el cargo de Gerente o Director del Proyecto.
- La planificación y control del proyecto es informal y empírica.
- Se presentan re procesos en la ejecución de los proyectos.
- No hay un adecuado manejo del tiempo y costos en los proyectos.
- Existe un área llamada Proyectos Especiales y un procedimiento enmarcado en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.
- La alta dirección indica que se debe mejorar en la selección y/o definición de los proyectos que debe realizar la empresa.
- La alta dirección está muy interesada en formalizar procesos para la gestión de los proyectos.


Al revisar la forma como gestionan los proyectos en COMUNICACIONES S.A. que tienen que ver con aquellos que provienen de los procesos de contratación públicos o privados, se obtienen las siguientes etapas:

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

1. Clasificación y asignación de procesos de contratación: En ésta etapa seleccionan los procesos que tienen que ver con el portafolio de productos que comercializa la empresa y los asignan a un ejecutivo de cuenta.
2. Revisión inicial de los procesos de contratación: El ejecutivo de cuenta, revisa los procesos asignados e indica si la empresa puede cumplir inicialmente con los aspectos jurídicos, de especificaciones técnicas, tiempo y costo que están consignados en el pliego de condiciones del proceso de contratación. El Gerente General aprueba o no continuar con el proceso para la elaboración y presentación de una propuesta.
3. Revisión detallada, elaboración de la propuesta y decisión para presentarse: si fue autorizado, el ejecutivo de cuenta desarrolla la propuesta, revisando detalladamente las condiciones del pliego. Con el apoyo de personal de pre venta y de servicio técnico, se hace un análisis detallado de aspectos jurídicos, especificaciones, alcance, tiempo y costo que permita indicar la viabilidad del proceso para presentarse. El Gerente General y/o Junta Directiva autoriza o desautoriza la presentación de la oferta.
4. Ejecución del Proyecto: Si la oferta es aceptada por el contratante, se procede a la ejecución del proyecto. En ésta etapa interviene personal especializado de servicio técnico para la ejecución de los proyectos y hay un responsable del proyecto.
5. Cierre del Proyecto: El cierre se logra cuando la entidad contratante a través del supervisor o representante firma el acta final de recibido a satisfacción.

De acuerdo a las etapas anteriores, y al estado actual de COMUNICACIONES S.A. en la Gestión de Proyectos, presentamos una propuesta con el diseño y el plan de implementación de una metodología para la dirección y gestión de proyectos, ajustada a las necesidades de la EMPRESA DE COMUNICACIONES S.A., para la concepción, definición, ejecución y terminación de sus proyectos organizacionales. La propuesta presentada está ajustada para ser implementada en un año, tal y como lo solicitó el patrocinador. Por lo anterior, el diseño contempla los procesos más importantes (diseño a corto plazo) que se requieren para dar forma e iniciar una metodología en gestión de proyectos. En etapas posteriores COMUNICACIONES S.A. puede implementar otros procesos a mediano y largo plazo, una vez se logre ir implementando e interiorizando la metodología.

La propuesta la presentamos y desarrollamos en el numeral tres (3) llamado Aspectos Técnicos.

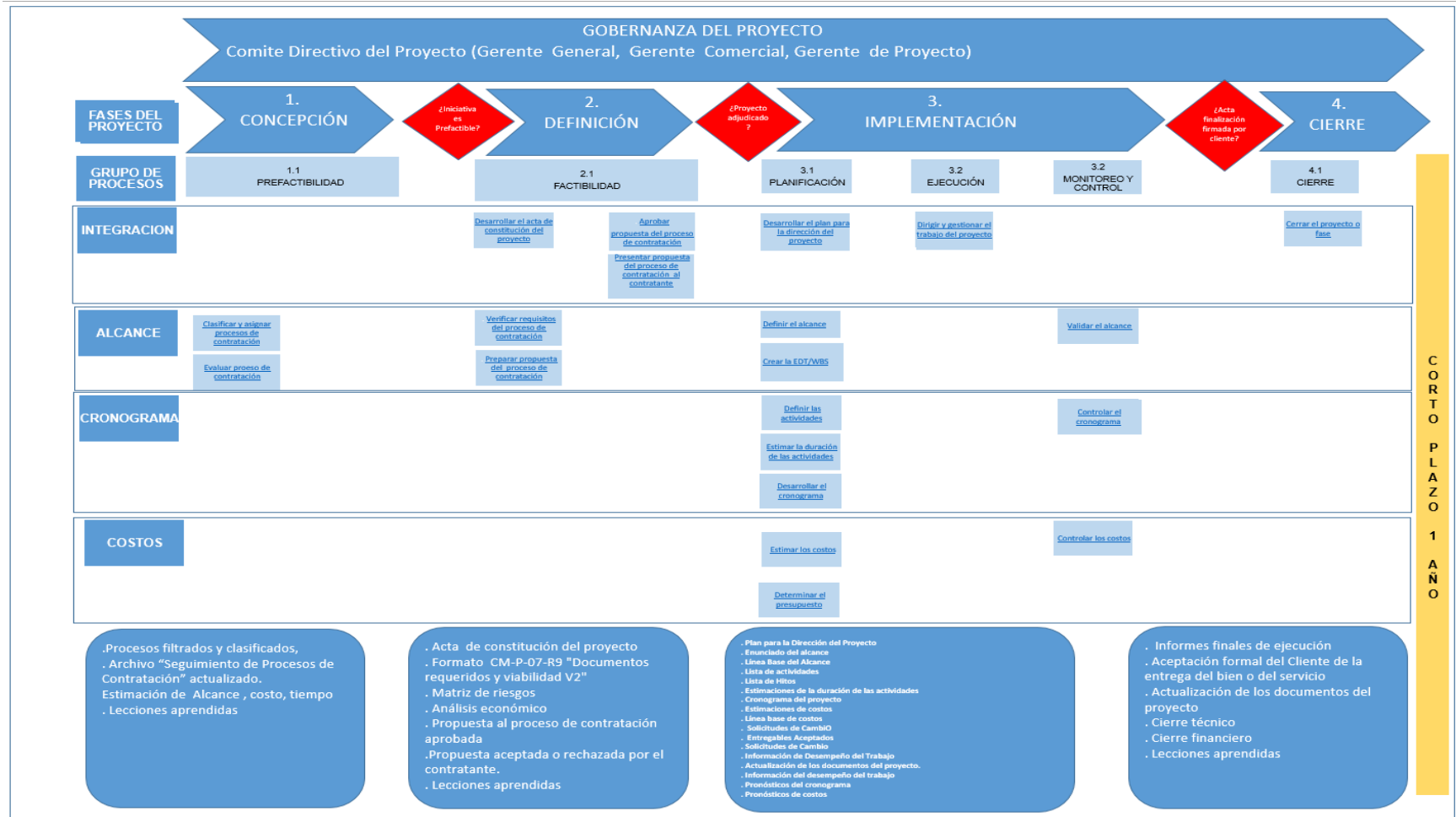
	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
		Versión 01
METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.		

3. ASPECTOS TÉCNICOS

3.1. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

3.1.1. CICLO DE VIDA DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.





PLANEACIÓN

PLA-MN-001

Versión 01


**METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.**

CALIDAD
RECURSOS
COMUNICACIONES

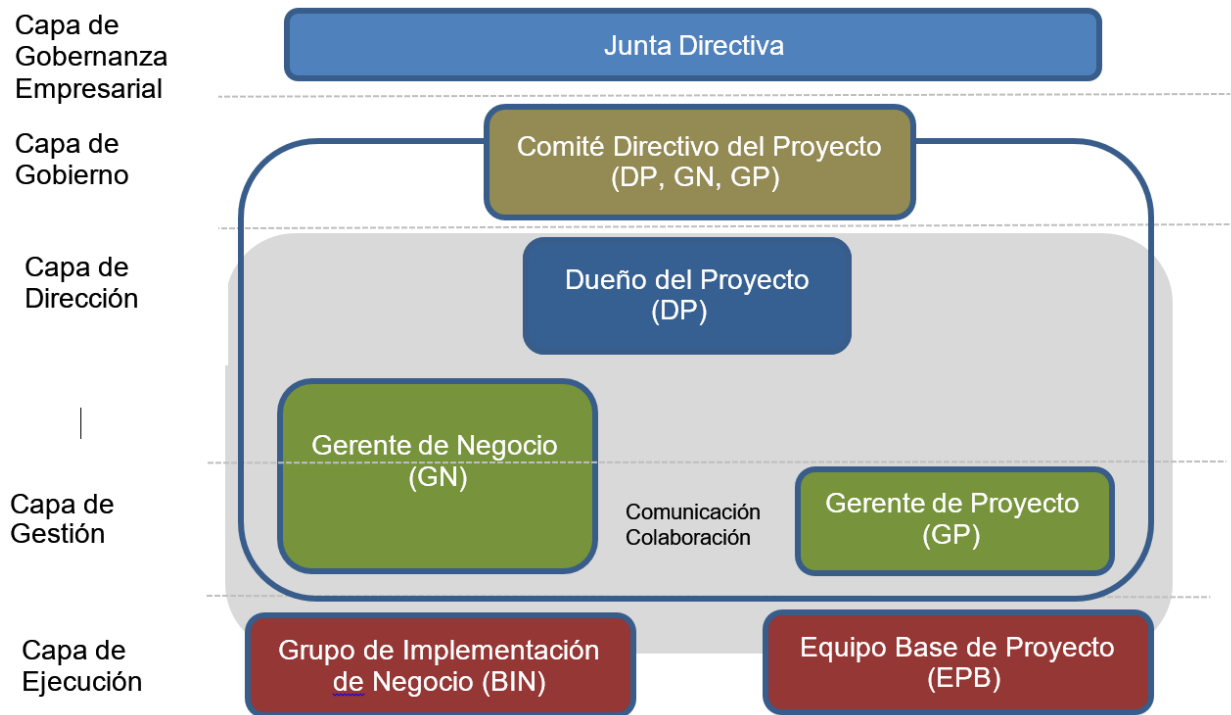
M
E
D
I
A
A
Z
N
O
S

RIESGOS
ADQUISICIONES
INTERESADOS

L
P
A
R
A
A
N
O
S

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


3.1.2. TALENTO HUMANO



El diagrama presenta la organización del proyecto con representación de los roles relevantes del equipo de trabajo integrado.


A la izquierda de la gráfica se observan las capas a saber:

1. Capa de Gobernanza Empresarial: Es la responsable de los lineamientos y decisiones de la estrategia, la misión y visión empresarial, toma de decisiones de inversión mayores a 2000 salarios mínimos legales mensuales.
2. Capa de Gobierno: Es el timonel de la dirección del proyecto, enfocando el proyecto hacia la fiel consecución de los objetivos y metas.
3. Capa de Dirección: Toman la defensa del proyecto y del caso de negocio, toman decisión sobre los recursos del proyecto, hacen seguimiento al desempeño de la ejecución del proyecto.
4. Capa de Gestión: Gestionan el desarrollo diario del proyecto para conseguir los entregables del proyecto manteniendo control sobre el alcance, el tiempo y el presupuesto del proyecto.
5. Capa de Ejecución: Ejecutan el trabajo y los esfuerzos necesarios para obtener los entregables del proyecto e implementarlos en el entorno del negocio.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

A la derecha de la gráfica los órganos que componen la organización para la gestión de los proyectos a saber:

1. **Junta Directiva:** Decide la estrategia, la misión y visión empresarial, toma de decisiones de inversión y autoriza los proyectos, programas o portafolios transversales que la organización se compromete a ejecutar, define las alianzas estratégicas para ejecución de proyectos con terceros vía consorcio o unión temporal, Decide sobre la destinación de los recursos físicos, financieros, humanos dentro de la organización.
2. **Comité Directivo del Proyecto:** conformado por el Dueño del Proyecto, Gerente de Negocio, Gerente de Proyecto. Lideran la toma de decisiones sobre los puntos sensibles inherentes al éxito del proyecto, apegados a las políticas organizacionales, autorizan el flujo del trabajo a través del ciclo de vida del proyecto, autorizan los controles de cambio, las desviaciones del alcance y su implantación en la organización, administran los conflictos que surgen en los proyectos.
3. **Dueño del Proyecto:** en cabeza del Gerente General lidera la toma de decisiones para autorizar la ejecución de proyectos de inversión hasta 2000 salarios mínimos legales mensuales. Lidera el comité directivo del proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto y principal tomador de decisiones respecto a las situaciones, conflictos escalados para resolución. Dispone del recurso humano, financiero y físico acorde al presupuesto del proyecto y su destinación, monitorea la implementación, entregables y ajuste a los objetivos del proyecto a las expectativas del negocio.
4. **Gerente de Negocio:** como representante del dueño del proyecto coordina las actividades para detallar las iniciativas de proyectos desde el lado del negocio y afinar el respectivo caso de negocio para solicitar autorización del dueño del proyecto o la junta directiva en caso de ser necesario, para lo cual sustentara ante estos organismos el caso de negocio. En la organización es el Gerente Comercial quien representa las necesidades de clientes finales hacia la organización y su alineación en los entregables del proyecto.
5. **Gerente de Proyecto:** Gestiona el día a día de la ejecución del proyecto dentro las restricciones de tiempo, costo, presupuesto, calidad, riesgo y recursos. Ejecuta los planes autorizados por el comité de Directivo del Proyecto e implementa los cambios autorizados por dicho comité. Administra los recursos para obtener los entregables del proyecto. Gestiona las expectativas de los interesados estableciendo canales de negociación y comunicación efectivos.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


Escala situaciones especiales al comité y toma medidas correctivas cuando sean requeridas.

6. Grupo de Implementación del negocio: Grupo coordinado por el Gerente de Negocio y conformado por los ejecutivos de cuenta divididos en áreas del portafolio de productos de COMUNICACIONES S.A. son responsables de la consolidación y consecución de la información detallada de las iniciativas de proyecto y trasladarlas con los soportes necesarios al caso de negocio y su plan de implementación.
7. Equipo Base de Proyecto: bajo la coordinación del gerente de proyecto asignado son responsables de realizar los esfuerzos y el trabajo necesario para construir y los entregar los productos y resultados del proyecto acorde al alcance establecido, el cronograma planeado, el presupuesto asignado y el plan de gestión de proyecto establecido. Su estructura y tamaño depende del proyecto a emprender participando personal asignado especialmente del área del centro de servicio y el área de proyectos especiales, contratistas externos. Generan los datos para la construcción de información de avance y desempeño del proyecto.

3.1.3. GOBERNANZA DE LA PROYECTOS

La gobernanza de Gestión de Proyectos contempla el desarrollo de dos procesos que definen las directrices y lineamientos generales y la coordinación de las metas y planes de acción a emprender en el desarrollo del ciclo de vida de los proyectos de COMUNICACIONES S.A. Estos procesos corresponden a la Planeación Estratégica y la Gestión del Conocimiento descritos a continuación:



	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.1.3.1. Planeación Estratégica de Gestión de Proyectos

Objetivo	Definir la visión, misión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Metas para la adecuada Gestión de los Proyectos.
Quiénes Participan	Comité de Gestión de Proyectos, Gerente o Coordinador de la oficina de Proyectos y los Gerentes de Proyectos.
Salidas	Plan Estratégico, Actas de Toma de Decisión
Herramientas	DOFA, Plantilla de Acta


3.1.3.2. Gestión del Conocimiento de la Gestión de Proyectos

Objetivo	La gestión del conocimiento es el proceso a través del cual COMUNICACIONES S.A. define los roles, funciones, metodología, procedimientos y plantillas a utilizar por la organización. Se coordinan los programas y proyectos, se define e implementa el plan de implementación de la gestión de proyectos en donde se dan a conocer las herramientas, plantillas y formatos requeridos cuando se emprende la ejecución de los Proyectos.
Quiénes Participan	El Coordinador de la Gestión de Proyectos, los Gerentes de Proyectos
Salidas	Lineamientos, Metodología, Procedimientos, Plantillas, plan de Implementación, lecciones aprendidas.
Herramientas	Reuniones

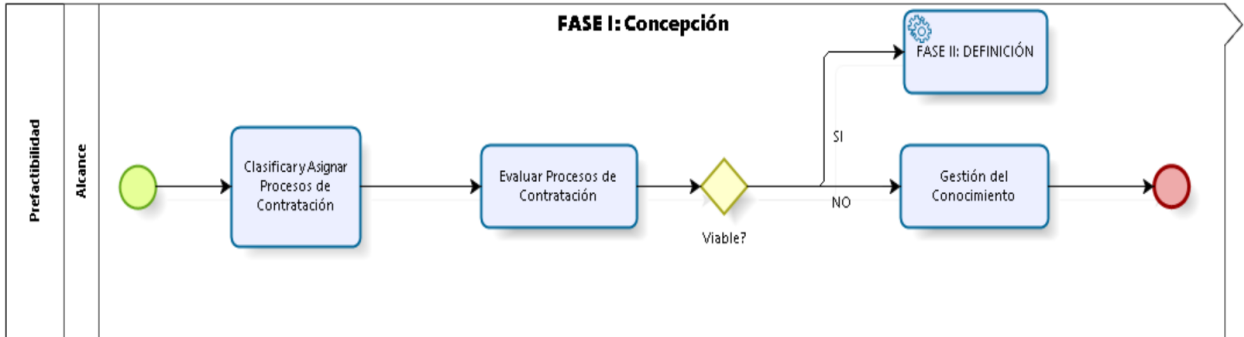
3.1.4. PROCESOS

3.1.4.1. FASE I: CONCEPCIÓN

Objetivo	Filtrar, clasificar y evaluar los diferentes procesos de contratación públicos o privados que llegan a COMUNICACIONES S.A., para determinar si deben ser considerados para una revisión detallada y de elaboración de propuesta.
Quiénes lo hacen	Asistente comercial, Ejecutivo de Cuenta, Gerente Comercial y Gerente General.
Entregables	Procesos filtrados y clasificados, y Archivo “Seguimiento de Procesos de Contratación” actualizado.
Alcance	Clasificación y evaluación de los procesos de contratación que

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


	están dentro del portafolio de productos de COMUNICACIONES S.A.
Criterios de aceptación	Cumplimiento jurídico, especificaciones técnicas, alcance, cronograma y costo.
Quién decide	Gerente General.



3.1.4.1.1. GRUPO DE PROCESOS DE PRE FACTIBILIDAD

3.1.4.1.1.1. CLASIFICAR Y ASIGNAR PROCESOS DE CONTRATACIÓN

Objetivos	Filtrar y clasificar todos los procesos de contratación ya sean públicos y privados, en iniciativas organizadas de acuerdo al portafolio comercial existente en la compañía y asignar las iniciativas filtradas y clasificadas a los correspondientes Ejecutivos de Cuenta del área comercial.
Quiénes Participan	Gerente Comercial, Asistente comercial.
Salidas	Procesos filtrados y clasificados: Sobre la cuenta de correo Google llamada proyectos, se etiquetan todos los procesos de contratación colocando las opciones correspondientes según el portafolio al que pertenezcan. Archivo “Seguimiento de Procesos de Contratación”: Hoja de Cálculo compartida en DRIVE, generada anualmente que contiene carpetas con los nombres de los Ejecutivos de Cuenta, en donde están asignadas las iniciativas ya filtradas y clasificadas.
Herramientas	Página de contratación estatal SECOP II , página licitaciones.info , Hoja de Cálculo, cuentas de correo electrónico.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.1.4.1.1.2. EVALUAR PROCESO DE CONTRATACIÓN


Objetivo	Realizar una revisión básica de los procesos de contratación que han sido asignados, y registrar en la Hoja de Cálculo compartida, si la iniciativa cumple o no condiciones iniciales en cuanto a aspectos jurídicos, alcance, tiempo y costo.
Quiénes Participan	Ejecutivos de Cuenta. Gerente Comercial. Gerente General.
Salidas	Archivo “Seguimiento de Procesos de Contratación” actualizado: Hoja de Cálculo compartida en DRIVE, actualizado con la información del resultado de la revisión básica realizada a la iniciativa.
Herramientas	Página de contratación estatal SECOP II , Hoja de Cálculo, cuentas de correo electrónico.

3.1.4.1.1.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

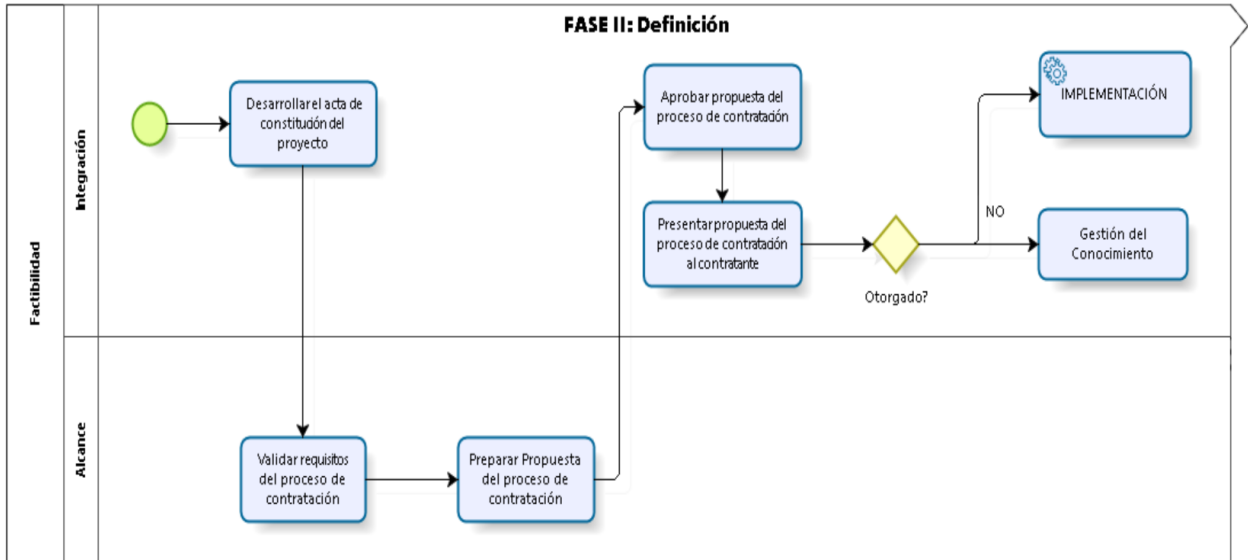
Objetivo	Registrar los eventos, decisiones, documentos del proceso de licitación pública o privada.
Quiénes Participan	Coordinador de Proyectos, Gerentes de Proyectos
Salidas	Base de Conocimiento de las Iniciativas
Herramientas	Excel

3.1.4.2. FASE II: DEFINICIÓN

Objetivo	Asignar al Gerente del Proyecto y presentar una oferta que responda a las condiciones descritas en el pliego de condiciones y con la estrategia y utilidades que tenga el proceso de contratación para COMUNICACIONES S.A.
Quiénes lo hacen	Gerente del Proyecto , Ejecutivo de cuenta, pre venta asignado, personal de servicio técnico asignado, Gerente Comercial, Gerente General, Junta Directiva.
Entregables	Propuesta aceptada o rechazada por el contratante.
Alcance	Incluye el desarrollo del acta de constitución, asignar un Gerente del Proyecto, validar requisitos, preparar una oferta, autorizarla y presentarla.
Criterios de aceptación	Cumplimiento de los requisitos del pliego de condiciones y con la estrategia y utilidades que tenga el proceso de contratación

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

	para COMUNICACIONES S.A.
Quién decide	Gerente General y/o Junta Directiva. Si el monto del proceso es mayor a 2000 SMLMV, la Junta Directiva decide, si es menor el Gerente General tiene la capacidad de decidir.




3.1.4.2.1. GRUPO DE PROCESOS DE FACTIBILIDAD

3.1.4.2.1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Objetivo	Desarrollar el documento que autoriza formalmente la realización de una oferta y asigna y da poder al director que evaluará la viabilidad como Proyecto Especial.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, Patrocinador, Gerente Comercial y Gerente General.
Salidas	Acta de Constitución.
Herramientas	Juicio de expertos, Reuniones, Lluvia de Ideas, Resolución de Conflictos, Solución de Problemas

3.1.4.2.1.2. VALIDAR REQUISITOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Objetivo	Realizar la revisión detallada de los aspectos jurídicos, alcance, especificaciones técnicas, tiempo, costo, recursos y riesgos que están contenidos en el pliego de condiciones y documentos
-----------------	---

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

	anexos del proceso de contratación, para determinar su viabilidad.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto , Ejecutivo de cuenta, pre venta asignado, personal de servicio técnico asignado, Gerente Comercial, Gerente General, Junta Directiva.
Salidas	Formato “Documentos requeridos y viabilidad V2”. Matriz de Riesgos. Archivo de hoja de cálculo con análisis económico.
Herramientas	Reuniones, sistema de información, Juicio de expertos.

3.1.4.2.1.3. PREPARAR PROPUESTA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN


Objetivo	Elaborar una propuesta que cumpla con todos los requerimientos jurídicos, de especificaciones técnicas, de alcance, cronograma y costo, que figuran en el pliego de condiciones.
Quiénes Participan	Ejecutivo de cuenta, Gerente del Proyecto , pre venta asignado, personal de servicio técnico asignado, Gerente Comercial, Gerente General y Junta Directiva.
Salidas	Propuesta al proceso de contratación.
Herramientas	Reuniones, Juicio de expertos, sistema de información.

3.1.4.2.1.4. APROBAR PROPUESTA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Objetivo	Revisar y aprobar la propuesta a un proceso de contratación, que cumpla con los requisitos que figuran en el pliego de condiciones, y con la estrategia y utilidades que tenga para ese proceso en COMUNICACIONES S.A.
Quiénes Participan	Ejecutivo de cuenta, Gerente del Proyecto, Gerente Comercial, Gerente General y Junta Directiva.
Salidas	Propuesta al proceso de contratación aprobada.
Herramientas	Reuniones y Juicio de expertos.

3.1.4.2.1.5. PRESENTAR PROPUESTA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN AL CONTRATANTE

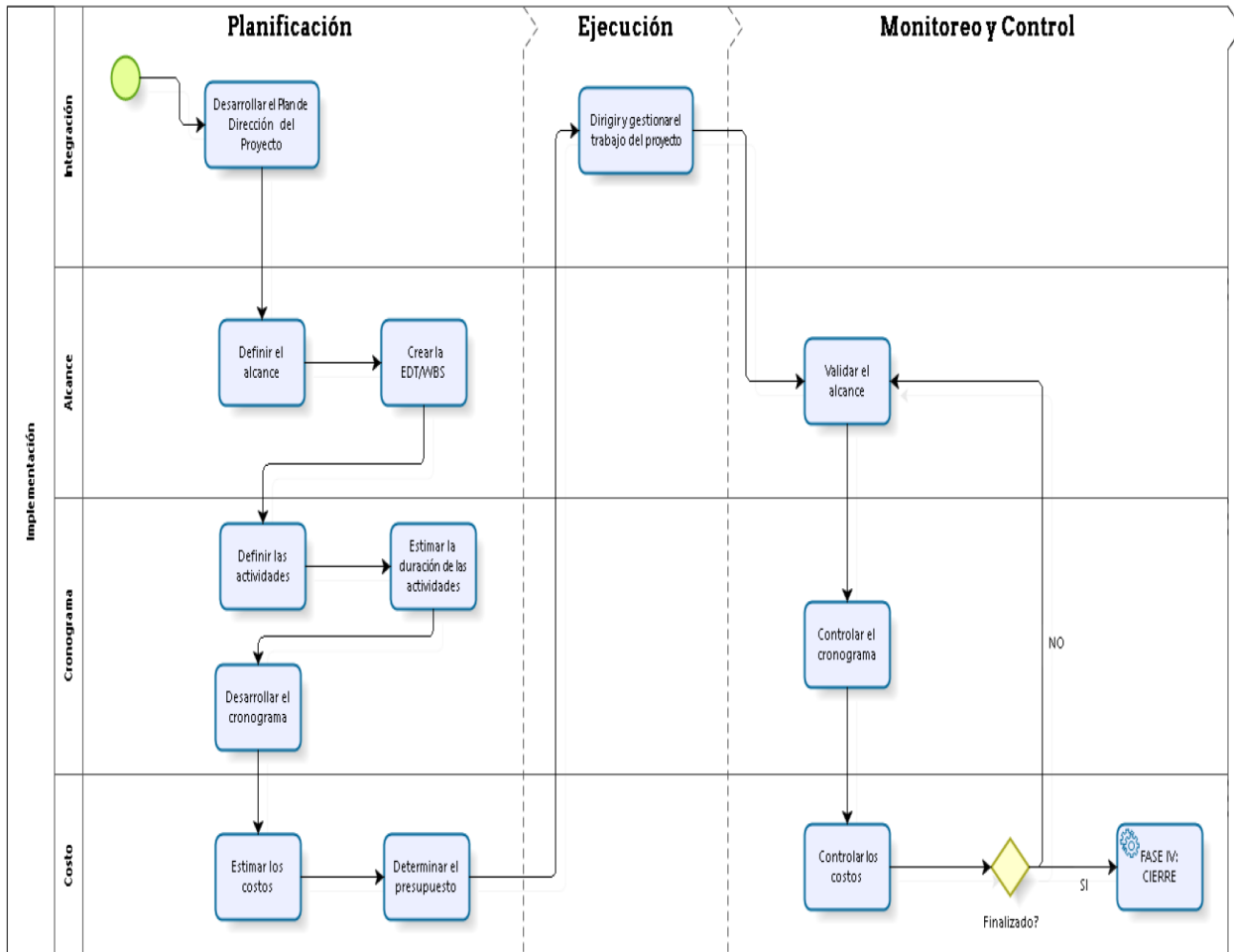
Objetivo	Presentar la propuesta realizada para el proceso de contratación y hacer el seguimiento y control de todas las
-----------------	--

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

	actividades que se presentan como observaciones al proceso y oferentes, subsanaciones y asistir a audiencias.
Quiénes Participan	Ejecutivo de cuenta y Gerente del Proyecto.
Salidas	Propuesta aceptada o rechazada por el contratante.
Herramientas	Reuniones.

3.1.1.1. FASE III: IMPLEMENTACIÓN


Objetivo	Aplicar los conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para optimizar los recursos asignados al proyecto.
Quiénes lo hacen	Gerente del Proyecto
Entregables	Los definidos en el pliego de condiciones para el producto y para el proyecto la carpeta electrónica del alcance, EDT, cronograma, presupuesto, indicadores, actas de aceptación de los entregables por parte del cliente, cambios, etc.
Alcance	Los definidos en la EDT
Criterios de aceptación	Satisfacción del Cliente
Quién decide	Gerente de Proyecto, Equipo de Gerencia del Proyecto



3.1.1.1.1. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

3.1.1.1.1.1. DESARROLLAR EL PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Objetivo	Definir, preparar y coordinar las líneas base del alcance, el cronograma y los costos e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
Quiénes Participan	Gerente y el Equipo de Gerencia del Proyecto
Salidas	Plan para la Dirección del Proyecto
Herramientas	Juicio de Expertos, Lluvia de Ideas, Solución de Problemas.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.1.1.1.1.2. DEFINIR EL ALCANCE


Objetivo	Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto basado en las especificaciones definidas en los pliegos de condiciones y en las necesidades de los interesados.
Quiénes Participan	Gerente y el Equipo de Gerencia del Proyecto
Salidas	Enunciado del alcance
Herramientas	Juicio de Expertos y análisis del producto

3.1.1.1.1.3. CREAR LA EDT

Objetivo	<p>Subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los estimados de costos, duración y recursos. • Definir la Línea Base del Alcance para propósitos de medición y control del desempeño. • Facilitar la asignación de responsabilidades más claras.
Quiénes Participan	Gerente y el Equipo de Gerencia del Proyecto
Salidas	Línea Base del Alcance
Herramientas	Juicio de Expertos, Descomposición.

3.1.1.1.1.4. DEFINIR LAS ACTIVIDADES

Objetivo	Llevar a cabo la identificación y documentación de las acciones requeridas para producir los entregables del proyecto, definir estas acciones es fundamental para estimar, planear, ejecutar y llevar a cabo el seguimiento y control del proyecto.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado.
Salidas	1. Lista de actividades: Actividades necesarias para llevar a buen término el trabajo del proyecto, estas actividades tendrán un código de identificación acompañado de una descripción entendible del alcance del trabajo para que el equipo de proyecto entienda las labores a ejecutar. También

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


	<p>se realiza una secuenciación lógica de las interacciones y relaciones entre dichas actividades.</p> <p>2. Lista de Hitos: Entendiendo un hito como un suceso o evento relevante en el proyecto.</p>
Herramientas	Juicio de expertos, descomposición, reuniones.

3.1.1.1.1.5. ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Objetivo	Realizar una valoración de la cantidad de tiempo requerido para terminar cada una de las actividades acorde a los recursos estimados.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado.
Salidas	Estimaciones de la duración de las actividades: Es una evaluación cuantitativa del número probable de periodos de tiempo requeridos para completar una actividad, fase o un proyecto (PMBOK versión 6, 2017, pág. 203) Elaborada de forma progresiva acorde a la calidad de los datos del alcance del trabajo, el esfuerzo requerido para ejecutar los trabajos, los recursos disponibles y disponibilidad de calendario para su utilización.
Herramientas	Juicio de expertos, estimaciones, reuniones, toma de decisiones.

3.1.1.1.1.6. DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

Objetivo	Analizar las secuencias de actividades, sus duraciones, los requerimientos de los recursos y las restricciones del cronograma para crear el modelo de programación con fechas para ejecutar las actividades y hacer seguimiento al proyecto.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado.
Salidas	Cronograma del proyecto: que se compone de las actividades, vínculos entre actividades, fechas de inicio y final planificadas para las actividades, recursos e hitos.
Herramientas	Método de la ruta crítica, Análisis de la red del cronograma, adelantos y retrasos, compresión de cronograma.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.1.1.1.1.7. ESTIMAR LOS COSTOS

Objetivo	Realizar una evaluación cuantitativa, estimando los recursos económicos que se requieren para terminar el trabajo del proyecto.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado, personal ejecutivo de cuenta comercial asignado.
Salidas	Estimaciones de costos: evaluación cuantitativa de costos esperados para terminar el trabajo del proyecto teniendo en cuenta entre otros, trabajo directo, materiales, equipos, servicios, además de las reservas de contingencia derivadas de los riesgos identificados y la reserva de gestión para atender trabajo no planificado.
Herramientas	Juicio de expertos, estimaciones, toma de decisiones.


3.1.1.1.1.8. DETERMINAR EL PRESUPUESTO

Objetivo	Consolidar los costos estimados de las actividades para determinar la línea base de costos aprobada de las diferentes actividades del cronograma con la cual se puede hacer seguimiento al desempeño del proyecto.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado, personal ejecutivo de cuenta comercial asignado.
Salidas	Línea base de costos: La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto incluyendo las reservas para contingencias, pero sin incluir las reservas de gestión. La línea base de costos se utiliza como base de comparación contra los resultados reales del ejercicio. El presupuesto general del proyecto se obtiene sumando a la línea base de costos las reservas de gestión.
Herramientas	Juicio de expertos, análisis de datos, financiamiento.

3.1.1.1.2. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN

3.1.1.1.2.1. DIRIGIR Y GESTIONAR EL TRABAJO DEL PROYECTO

Objetivo	Liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la
-----------------	--

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

	dirección del proyecto, así como de implementar los cambios aprobados, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto
Quiénes Participan	Gerente y el Equipo de Gerencia del Proyecto
Salidas	Entregables, Información de Desempeño y Solicitudes de Cambio, Actualización de los documentos del proyecto.
Herramientas	Juicio de Experto, Reuniones.


3.1.1.1.3. GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

3.1.1.1.3.1. VALIDAR EL ALCANCE

Objetivo	Formalizar la aceptación del Cliente de los entregables del proyecto que se hayan terminado.
Quiénes Participan	Gerente, Equipo de Gerencia del Proyecto y Cliente.
Salidas	Entregables Aceptados, Solicitudes de Cambio, Información de Desempeño del Trabajo, Actualización de los documentos del proyecto.
Herramientas	Inspección.

3.1.1.1.3.2. CONTROLAR EL CRONOGRAMA

Objetivo	Rastrear el estado de ejecución del proyecto para poner al día el avance de las actividades del proyecto y gestionar los cambios a la línea base del cronograma.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado.
Salidas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información del desempeño del trabajo: comparando el desempeño con la línea base del cronograma. 2. Pronósticos del cronograma: estimaciones de condiciones y situaciones futuras para el proyecto, basadas en la información y datos disponibles cuando se realizó el pronóstico.
Herramientas	Análisis de datos, método de la ruta crítica, optimización de recursos, adelantos y retrasos, compresión del cronograma.

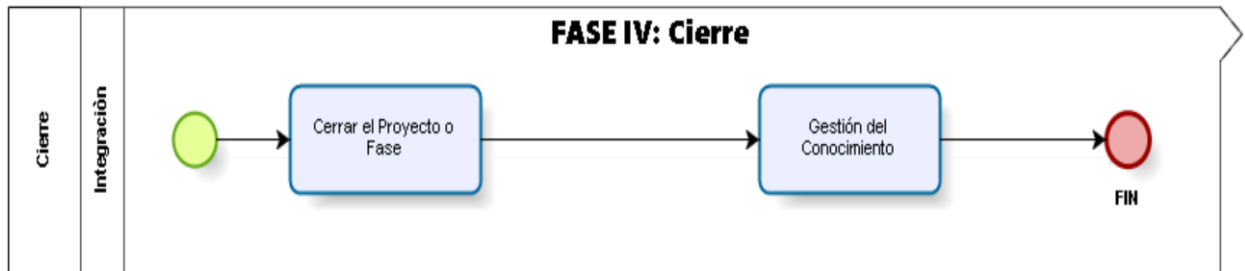
	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.1.1.1.3.3. CONTROLAR LOS COSTOS

Objetivo	Hacer seguimiento al estado del proyecto para poner al día los costos y administrar cambios a la línea base del costo en el transcurso del proyecto. El esfuerzo del control de costos se enfoca a analizar la interacción entre los recursos económicos del proyecto consumidos y el trabajo realizado que corresponde a dichos costos.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado,
Salidas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información del desempeño del trabajo: incluye información del desempeño del trabajo del proyecto comparado con la línea base de costos. 2. Pronósticos de costos: estimaciones de condiciones y situaciones futuras para el proyecto, basadas en la información y datos disponibles cuando se realizó el pronóstico. El costo total previsto para completar el trabajo, representado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión debe documentarse y comunicarse a los interesados.
Herramientas	Juicio de expertos, análisis de datos, índice de desempeño del trabajo por completar.

3.1.1.2. FASE IV: CIERRE

Objetivo	Finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de Dirección del Proyecto para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
Quiénes lo hacen	Ejecutivo de cuenta, Gerente del Proyecto, Gerente Comercial, Gerente General y Junta Directiva.
Entregables	Aceptación formal del Cliente de la entrega del bien o del servicio, Actualización de los documentos del proyecto.
Alcance	
Quién decide	Gerente Comercial, Gerente General y Junta Directiva.



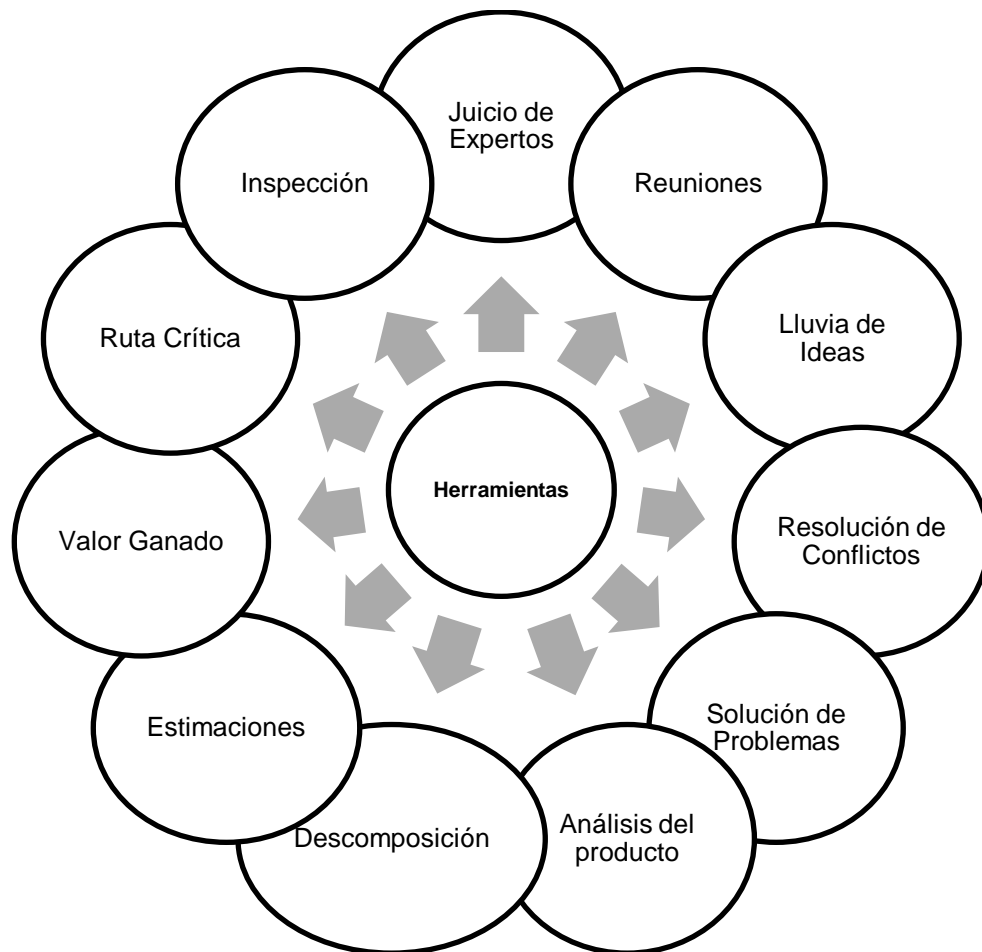
3.1.1.2.1. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE

3.1.1.2.1.1. CERRAR EL PROYECTO O FASE

Objetivo	Finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de Dirección del Proyecto para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
Quiénes Participan	Gerente del Proyecto, personal de servicio de servicio técnico asignado, personal de proyectos especiales asignado.
Salidas	Aceptación formal del Cliente de la entrega del bien o del servicio, Actualización de los documentos del proyecto.
Herramientas	Juicio de Expertos, Reuniones.

3.1.2. ARTEFACTOS O HERRAMIENTAS

Se han identificado y definido las siguientes herramientas o artefactos para el desarrollo de la metodología como base fundamental para el éxito de la Gestión de los Proyectos, por lo que se requiere se definan en el plan de implementación capacitaciones para socializar e interiorizar adecuadamente estos instrumentos:




Las herramientas se clasificaron en los siguientes grupos:

- Recopilación de Datos
- Análisis de Datos
- Representación de Datos
- Toma de Decisión
- Interpersonales y de Equipo
- Otras Técnicas

La siguiente gráfica muestra cómo se distribuyeron las herramientas y técnicas a utilizar en el primer año de implementación de la metodología:

METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.

Herramientas	Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos									
	PRIMER AÑO				SEGUNDO Y TERCER AÑO					
	Integración del Proyecto	Alcance del Proyecto	Cronograma del Proyecto	Costo del Proyecto	Calidad del Proyecto	Recurso Humano del Proyecto	Comunicaciones del Proyecto	Riesgo del Proyecto	Adquisiciones del Proyecto	Interesados del Proyecto
No Agrupadas										
Juicio de Expertos	X	X		X						
Reuniones	X	X								
Solución de Problemas	X									
Análisis del producto		X								
Descomposición		X								
Estimaciones		X		X						
Inspección		X								
Ruta Crítica			X							
Recopilación de Datos										
Tormenta de Ideas	X									
Análisis de Datos										
Valor Ganado			X							
Habilidades Interpersonales										
Resolución de Conflictos	X									
Toma de Decisiones		X		X						

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN


3.2.1. CONTENIDO TEMÁTICO DE LA SOCIALIZACIÓN

El contenido temático para homogenizar el saber y el saber hacer en gestión de proyectos entre las personas que tienen algún rol de responsabilidad en la ejecución y gerencia de proyectos dentro de la organización COMUNICACIONES S.A. se realizará de manera presencial en diez (10) semanas, tomando clases magistrales de cuatro (4) horas semanales de duración los días miércoles en horario de 7:30 a.m. a 11:00 a.m. acorde a la disponibilidad de tiempos manifestados por la alta gerencia con el fin de no interrumpir de manera sostenida las actividades propias del negocio de la organización. Esta capacitación será dictada por personal de la consultoría a un auditorio de treinta (30) personas del equipo de trabajo, de las cuales se espera su compromiso activo participando de las sesiones de capacitación con la mente abierta a nuevo y variado conocimiento, esto con el fin de cubrir cuarenta (40) horas de capacitación básica en gerencia de proyectos con lineamientos del PMI® (Instituto de Gestión de Proyectos) basados en las mejores prácticas del marco de referencia del PMBOK en su última versión.

SEMANAS	CONTENIDO TEMÁTICO	CAPACITADOR	CANTIDAD HORAS
SEMANA 1	1. Prefactibilidad 2. Iniciativas de proyecto 3. Aspectos técnicos, jurídicos, financieros a tener en cuenta para contrataciones.	YESID FERNÁNDEZ	4
SEMANA 2	1. Factibilidad 2. Caso de negocio Indicadores financieros, VPN, TIR, WACC, otros 3. Gestión de personas: liderazgo, gestión de conflictos, negociación, comunicación para el éxito de los proyectos, trabajo en equipo.	CARLOS JULIO DÍAZ / MIGUEL ANGULO	4
SEMANA 3	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS: 1. Precisiones de proyectos y gerencia de proyectos 2. Comparación entre la gestión de proyectos y la gestión de las	MIGUEL ANGULO	4


METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.

	operaciones 3.Responsabilidad el gerente de proyecto 4.Competencias y habilidades del gerente de proyecto 5.Tipos de estructuras organizacionales 6.Ciclo de vida del proyecto 7.Áreas de conocimiento versus grupos de procesos		
SEMANA 4	DESCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS: 1.Inicio 2.Planificación 3.Ejecución 4.Monitoreo y control 5.Cierre	YESID FERNÁNDEZ	4
SEMANA 5	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO 1.Desarrollar el acta de constitución del proyecto 2. Aprobar Propuesta "Proyecto Especial" 3. Presentar Propuesta Proyecto Especial a Contratante 4. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto 5.Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto 6.Cerrar el proyecto o fase	YESID FERNÁNDEZ / CARLOS JULIO DÍAZ	4
SEMANA 6	GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO 1. Clasificar Iniciativas en Portafolio de Productos de COMUNICACIONES S.A. 2. Categorizar Iniciativa como Especial 3. Verificar Requisitos de la	YESID FERNÁNDEZ / CARLOS JULIO DÍAZ	4

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

	Iniciativa 4. Preparar Propuesta Proyecto 5. Definir el alcance 6. Crear la EDT/WBS 7. Validar el alcance		
SEMANA 7	GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO 1. Definir las actividades Características de las Tareas Conceptos de programación - Holguras, Ruta crítica Establecimiento de dependencias y ruta crítica 2. Estimar la duración de las actividades 3. Desarrollar el cronograma Gestión de los recursos del proyecto. Utilización de calendarios y programación de calendarios 4. Controlar el cronograma	MIGUEL ANGULO	4
SEMANA 8	GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO 2. Estimar los costos 3. Determinar el presupuesto	MIGUEL ANGULO	4
SEMANA 9	Técnica del valor ganado Seguimiento al progreso del proyecto	CARLOS JULIO DÍAZ	4
SEMANA 10	1. Planeación estratégica, Proyectos, Programas y Portafolios 2. Introducción a la Oficina de Proyectos- PMO 3. Gobernanza en la gestión de proyectos	CARLOS JULIO DÍAZ	4

Fuente: Guía del PMBOK sexta edición (2017)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

3.2.2. METODOLOGÍA PARA EL PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN

La metodología para el programa de socialización tiene como fin primordial la interiorización en los empleados de los siguientes aspectos generales considerados fundamentales para el éxito de la socialización:

- Facilitar la comunicación
- Desarrollar la capacidad de participación
- Adquirir una “conciencia” de grupo, desarrollar el sentimiento de “nosotros”
- Enseñar a pensar activamente
- Enseñar a escuchar de modo comprensivo
- Superar el aislamiento de algunos participantes
- Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación
- Superar tensiones y crear sentimientos de seguridad personal
- Crear una actitud positiva ante los problemas y favorecer la adaptación social del individuo.

Las siguientes herramientas metodológicas se utilizarán en el programa de socialización:

Panel:


Un grupo de empleados expone en forma de dialogo un tema de Gestión de Proyectos frente a un auditorio; su duración es de sesenta minutos.

Los integrantes son: un coordinador, un secretario relator y de cuatro a seis debatientes. El secretario hace el resumen de todo lo expuesto. De este resumen parte la discusión del auditorio con los expositores. El tiempo de intervención es de uno a dos minutos.

Conferencias:

La conferencia es una disertación hecha ante un público. Tiene como fin informar, explicar, persuadir, incitar a los asistentes, etc. Las conferencias exigen un tratamiento detenido y profundo.

La conferencia debe tener en cuenta los siguientes factores: el expositor, el contenido de la exposición, las circunstancias de la exposición, los canales de la comunicación y el auditorio.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


Mesas Redondas:

Las mesas redondas están constituidas por un grupo de empleados que se reúnen para estudiar un asunto o problema determinado relacionado con la Gestión de Proyectos. El estudio de ese asunto se realiza exclusivamente mediante la discusión. La problemática puede ser la aplicación de alguna técnica o el desarrollo de un entregable de la Gestión de los proyectos de cualquiera de las fases definidas.

3.2.3. ESTRATEGIAS IMPLEMENTACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN

La estrategia base para la implantación de la socialización será el entrenamiento en el puesto de trabajo donde el grupo de facilitadores delegados por COMUNICACIONES S.A. serán responsables de impartir los lineamientos y apoyar a los empleados en la adopción y ejecución de la metodología de gestión de proyectos propuesta en el día a día de la ejecución de los proyectos para asegura el éxito de los mismos.

ACCIONES	RECURSOS	PASOS
Inducción al puesto de trabajo	Material didáctico Documentos de la metodología Formatos Reuniones	Los facilitadores acompañaran a los empleados en la ejecución del rol correspondiente dentro de cada uno de los procesos de gestión de proyectos planteados por la metodología propuesta a través de la indagación observando las falencias de conocimiento en el empleado para el logro de los objetivos. Los empleados se apoyaran en los facilitadores y solicitaran su guía y soporte ante inquietudes surgidas en la ejecución de la metodología. Aquí el facilitador realizará la demonstración de las etapas del proceso, aspectos importantes y conceptos claves.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

		<p>Realización de demostraciones, ensayos y pilotos de conceptos y claves a través del ensayo y error para afinar los resultados finales.</p> <p>Ejecución de refuerzos teóricos y prácticos cuando los empleados no hayan realizado los procesos con la calidad esperada, indicando el deber ser y verificar que se realice la tarea de la manera correcta</p>
Evaluación continua	<p>Formatos</p> <p>Reuniones</p> <p>Indicadores de desempeño</p>	<p>Los facilitadores, gerentes y coordinadores de los procesos de la metodología de gestión de proyectos monitorean el desempeño de los empleados en la implementación de los procesos y ejecución del proceso para encontrar zonas grises, realizar correcciones y propender por la mejora continua en la implantación de los procesos.</p> <p>Participación en la solución de problemas por parte de los empleados y recopilación de lecciones aprendidas.</p>

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS


4.1. HOJAS DE VIDA EQUIPO DE TRABAJO DE LA CONSULTORÍA

 <p>Gerente de Proyecto Yesid Fernández Ing. Electrónico 23 Años de experiencia 16 años en Gerencia de Proyectos Miembro del PMI.org y del capítulo PMI Bogotá Ha trabajado como director de proyectos especiales en COMUNICACIONES S.A en implementación de proyectos de sistemas de comunicaciones.</p>	 <p>Consultor Gerencia de Proyectos Miguel Angulo Ing. en Electrónica y Telecomunicaciones Esp. en Redes y Servicios Temáticos Esp. en Gerencia Integral de Proyectos 15 Años en en Gerencia de Proyectos PMP certificado Miembro del PMI.org y del capítulo PMI Bogotá Ha trabajado como gerente de proyectos y como miembro en equipos de trabajo en Colombia Telecomunicaciones para despliegue de de infraestructura de red, plataformas de valor agregado y sistemas de gestión de telecomunicaciones, Supervisor para FONADE en convenios de Puntos Vive Digital Fase 2 y Fase 3, en el DANE en la planeación para capacitación de personal del censo nacional de población y despliegue de call center.</p>	 <p>Consultor Gerencia de Proyectos Carlos Julio Díaz Ing.Esp. 25 Años (10 en GP) PMP certificado, Scrum certificado Miembro del PMI.org y del capítulo PMI Bogotá Ha trabajado en diferetnes instituciones públicas y privadas como gerente de proyectos, entre ellas, Ministerio de industria y comercio, Contraloría General, Claro Telecomunicaciones, Secretaria Distrital de Hacienda de Bogotá, ECOPELROL, Bancolombia.</p>
--	---	--

4.2. LOGÍSTICA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para la socialización de la metodología, la consultoría propone la utilización de:

- Un salón para socialización: compuesto por un área de al menos 40 metros cuadrados, para albergar al menos 35 personas cómodamente sentadas en sillas unipersonales, donde las condiciones de ventilación, iluminación y aislamiento de sonidos sean adecuadas.
- (31) sillas individuales para los aprendices y el tutor de la socialización.
- (10) mesas para los estudiantes (cada mesa de tres participantes).
- (1) escritorio, para el tutor.
- (1) tablero acrílico borrable de dimensiones mínimas 120 x 80 cms.
- (1) borrador.
- (5) marcadores borrables de diferentes colores.
- (1) amplificación de sonido.
- (1) video – beam.


	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- (1) computador.

5. ASPECTOS DE COSTOS

Los costos para la implementación de la Metodología de Gestión de Proyectos contemplan los siguientes aspectos:

CANTIDAD	PERFIL	TARIFA POR HORA	IVA	TARIFA CON IVA	ESFUERZO EN HORA	TOTAL
1	Capacitación	87.000	16.530	103.530	40	\$4.141.200
2	Asesorías	87.000	16.530	103.530	80	\$8.282.400
3	Equipos y materiales					\$2.000.000
					Total	\$14.423.600

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

6. CONCLUSIONES


El desarrollo del presente trabajo nos llevó a las siguientes conclusiones:

La implementación de la metodología para la Gestión de Proyectos requiere de conocimiento y experiencia por parte del equipo del proyecto, en este caso de nosotros como equipo consultor.

Existen aspectos fundamentales que son necesarios incorporar en las metodologías, como fueron los pilares de: Ciclo de Vida, Talento Humano, Gobernanza, Procesos y Herramientas. La integración e interdependencia de estos elementos son en definitiva el factor de éxito en la supervivencia de la metodología.

La implementación de la metodología es un proceso gradual que requiere de inversión de recursos y de apoyo incondicional por parte de la alta dirección.

Para mantener en el tiempo y desplegar las expectativas a la alta dirección, gerentes de proyectos, gerentes comerciales y el cliente, es necesario que se fortalezca el rol del facilitador y del coordinador de proyectos.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

7. BIBLIOGRAFÍA

GRAY Clifford F y LARSON Erik W. “Administración de Proyectos” McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. Cuarta Edición 2009.

Project Management Institute (PMI) “A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE).6a. edición.2017 Newtown Square, Pennsylvania, EUA.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC “Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos” Primera edición 2013 Bogotá, Colombia.


Project Management Institute (PMI) “Governance of Portfolios, Programas, and Projects – A Practice Guide” 2016 Newtown Square, Pennsylvania.

Project Management Institute (PMI) “Implementing Organizational Project Management – A Practice Guide” 2014 Newtown Square, Pennsylvania, EUA.

Project Management Institute (PMI) “Managing Change in Organizations – A Practice Guide” 2013 Newtown Square, Pennsylvania, EUA.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Gestión de Proyectos de Desarrollo – Guía de Aprendizaje 2016.

European Commission, Project Management Methodology Guide Open Edition, Brussels | Luxembourg, 2016.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

8. ANEXOS

8.1. DATOS ORGANIZACIONALES E INFORMACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

8.1.1 Presentación de la empresa:

Empresa de Comunicaciones S.A., COMUNICACIONES S.A., fue fundada en 1981; inició labores como centro de servicio autorizado, prestando los servicios de mantenimiento, reparación, programación e instalación de equipos y sistemas de radiocomunicaciones. A lo largo de los años se ha transformado en una de las empresas líderes en el suministro de equipos y sistemas de radio de dos vías a una gran variedad de usuarios. En 1989 comenzó su operación de diseño y fabricación de equipos de radio para telefonía automática; estos equipos llevaban líneas telefónicas a sitios remotos, tales como fincas, veredas, plantas de producción ubicadas fuera de las ciudades.


COMUNICACIONES S.A. es distribuidor de sistemas de comunicación inalámbrica de banda ancha para transmisión de datos, imágenes y voz sobre IP.

La infraestructura de COMUNICACIONES S.A. le permite configurar, instalar y dar mantenimiento a proyectos de alto contenido técnico. A través de su equipo comercial y la amplia red de distribución a nivel nacional, ha penetrado en forma sobresaliente los mercados del país cumpliendo con todos los requerimientos exigidos por sus clientes.

Con la finalidad de brindar a los clientes soluciones completas a sus necesidades de comunicaciones, COMUNICACIONES S.A. ha ampliado su oferta de servicios, incluyendo desde el año 2000 la prestación de servicios de telecomunicaciones con la utilización de sistemas de radiocomunicación convencional de voz, facilitando a sus clientes su propio sistema de comunicaciones sin necesidad de invertir en infraestructura.

La empresa cuenta con un talento humano conformado por cerca de 80 funcionarios entre ingenieros, técnicos, ejecutivos de cuenta y personal administrativo. Este recurso humano es capacitado permanentemente en aspectos técnicos, organizacionales y de desarrollo personal.

En el año 2011 COMUNICACIONES S.A. logra ser escogido como distribuidor de Sistemas de Video Vigilancia y Video Conferencia para Colombia.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

Para el desarrollo de sus actividades la empresa tiene una amplia y cómoda sede en Bogotá, dos regionales en las ciudades de Barranquilla y Cali; cuenta con modernos equipos de laboratorio, vehículos, así como un sistema de información conformado por dos diseñado internamente de acuerdo a las necesidades de la compañía.

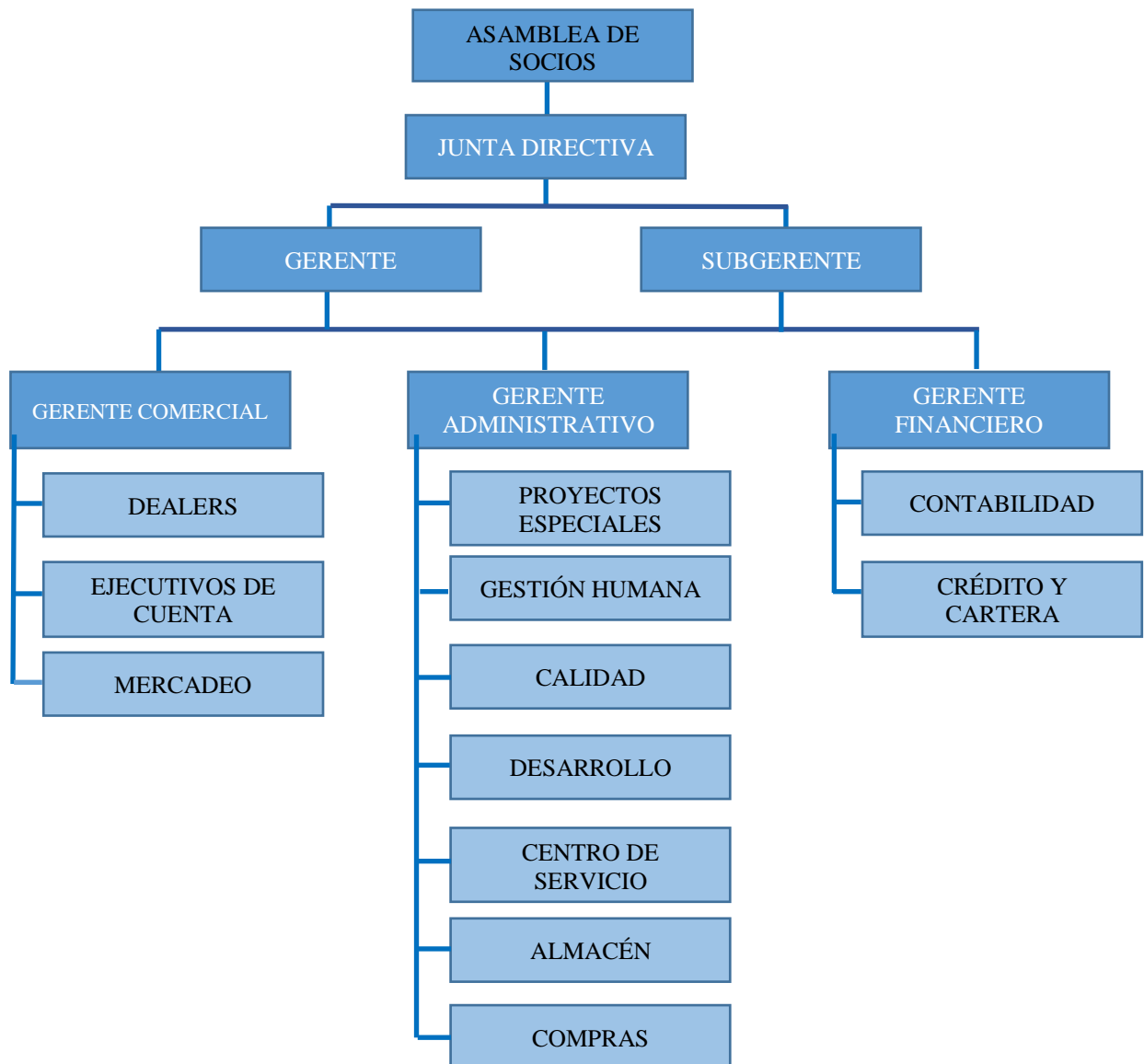
Los productos y servicios de COMUNICACIONES S.A. son:

- Configuración, programación, reparación, instalación, mantenimiento y asesoría de sistemas de Telecomunicaciones.
- Sistemas de radio de dos vías.
- Sistemas de comunicación inalámbrica de banda ancha.
- Servicios de telecomunicaciones de voz.
- Centro de Servicio Autorizado.
- Partes y accesorios de telecomunicaciones.
- Aplicaciones de software para los portafolios que se comercializan.
- Sistemas de Video Vigilancia y Video Conferencia.
- Productos de Computación Móvil.
- Equipos de biometría.


8.1.2 Organigrama

La figura 1 muestra de modo general la estructura organizacional de COMUNICACIONES S.A. Se observa claramente que la estructura es jerárquica funcional.

Figura 1. Organigrama COMUNICACIONES S.A.



Fuente: COMUNICACIONES S.A.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


8.1.3 Información de los entrevistados

A continuación, en la Tabla 1 se presentan los perfiles de los entrevistados que participaron en las entrevistas realizadas en la organización COMUNICACIONES S.A., cuyo proceso de selección se basó en seleccionar personas de diferentes áreas de la empresa.

Tabla 1 Perfiles de encuestados.

CARGO	ROL	CERTIFICACIONES
Gerente General	Gerente General	
Gerente Administrativo	Gerente Administrativo - Patrocinador	
Gerente Comercial	Gerente Comercial	Diplomado en Proyectos
Ejecutivo de Cuenta	Responsable presentación de ofertas y comunicación con el cliente.	
Director Centro de Servicio	Ingeniería. Gerente de Proyectos	Estudiante Especialización en Proyectos (últimas materias)
Director de Desarrollo	Ingeniería. Gerente de Proyectos	
Ingeniera de Desarrollo	Desarrollo. Gerente de Proyectos	Especialista en Proyectos
Ingeniero Pre Venta	Revisión especificaciones. Pre diseño y documentación.	
Ingeniero Soporte	Ingeniería y ejecución. Líder de grupo.	Estudiante Especialización en Proyectos (primer semestre)
Ingeniero Soporte	Ingeniería y ejecución. Líder de grupo.	Especialista en Proyectos
Asistente Comercial	Diligenciamiento de ofertas y documentación.	

Fuente: Elaboración propia.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

8.2. FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

8.2.1 DIAGNÓSTICO

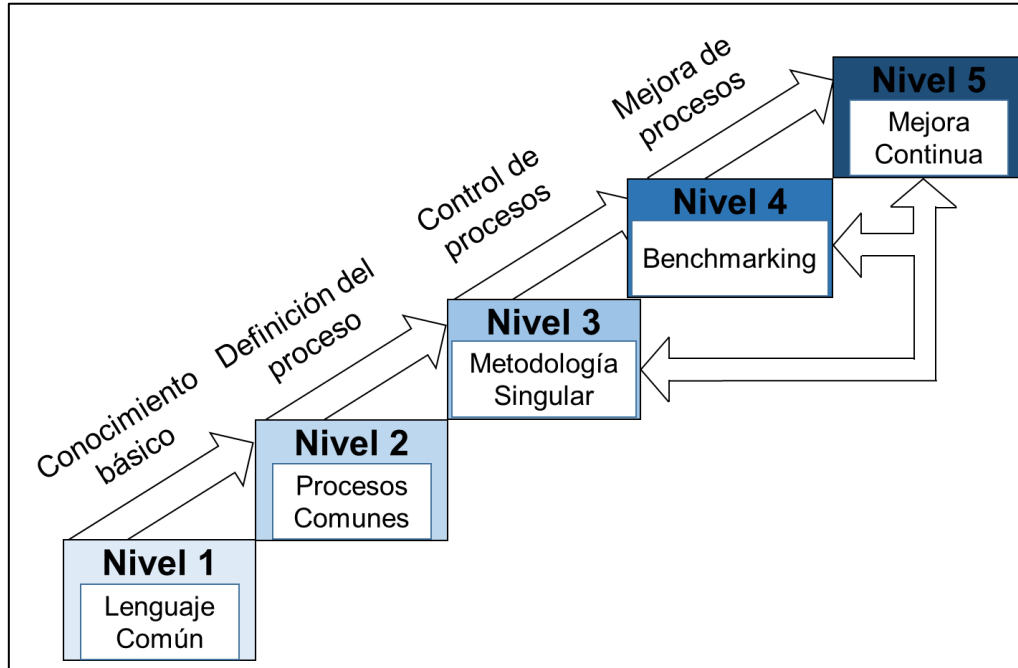
Para realizar el diagnóstico se tomó como entrada el estudio del nivel de madurez que se realizó en COMUNICACIONES S.A. en agosto de 2017. Así mismo se realizaron entrevistas para conocer el estado actual y la concepción estratégica que tiene la alta dirección al respecto de la gestión de proyectos para la empresa.

8.2.1.1 ESTUDIO DE MADUREZ EN COMUNICACIONES S.A. EN 2017

Para realizar la medición del nivel de madurez se seleccionó el modelo de Harold Kerzner, pues cumple con los requerimientos solicitados por el patrocinador, ha sido ampliamente probado en muchas compañías, se cuenta con información teórica del modelo, con los cuestionarios y con las recomendaciones según los resultados obtenidos.

El modelo está dividido en cinco (5) niveles de madurez (ver Gráfico 2. Niveles de madurez), con cada uno de ellos se relacionan una serie de preguntas (183 en total para los cinco niveles) con diferente ponderación y método de calificación, las cuales permiten ubicar a la compañía evaluada dentro de una fase, nivel o estadio determinado, así como a nivel general dentro del modelo.

Gráfico 1 Niveles de madurez



Fuente: (Kerzner, 2005, p.42)


Para la aplicación de la encuesta se realizaron las siguientes actividades:

- Estudio del Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model - PMMM). de Harold Kerzner.
- Traducción de las 183 preguntas por los 5 niveles.
-

Tabla 2 Preguntas por nivel

Nivel	Descripción	N° de Preguntas
1	Lenguaje Común	80
2	Procesos Comunes	20
3	Metodología Única	42
4	Comparación (Benchmarking)	25
5	Mejora Continua	16
Total Preguntas		183

Fuente: Elaboración propia

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- Reuniones con el patrocinador para presentar la encuesta, de éstas surgieron los siguientes datos, recomendaciones y requerimientos:
 - Identificación de los interesados, sumando un total de 22 personas.
 - La disponibilidad de tiempo dentro del horario laboral diario del encuestado dirigido al diligenciamiento de cada cuestionario será de máximo 30 minutos, teniendo la posibilidad de realizar toda la encuesta a lo largo de varios días.
 - El diligenciamiento de la encuesta debe realizarse de forma fácil, desde cualquier sitio y preferiblemente en línea.
 - La encuesta debe ser diligenciada por al menos veinte (20) personas de las escogidas en el proceso de selección.
 - Las encuestas se deben aplicar después de una reunión de sensibilización.
- Diseño y elaboración de la encuesta compuesta por seis (6) formularios que contienen las preguntas de todos niveles, utilizando la herramienta Google Forms®, con el fin de permitir controlar varios aspectos y facilitar el proceso de tabulación de resultados.
- Realización de una prueba piloto de la encuesta entre los integrantes del equipo.
- Revisión y perfeccionamiento de las encuestas.
- Reuniones con el patrocinador para presentar la encuesta, en las que se obtuvieron los siguientes datos y recomendaciones:
 - Se logra la identificación de los interesados, llegando a un total de 22 personas.
 - Sólo es posible disponer diariamente de máximo 30 minutos dentro del horario laboral diario del encuestado para el diligenciamiento del cuestionario, el cual se puede realizar durante siete (7) días.
 - La encuesta debe ser fácil de diligenciar, desde cualquier sitio y preferiblemente en línea.
 - La encuesta debe ser contestada por lo menos por 20 de las personas seleccionadas como interesadas en proyectos.
 - Las encuestas se aplicaron después de una reunión de sensibilización.
- Distribución de los formularios a cada uno de los empleados seleccionados en sus cuentas de correo corporativo.
- El resultado de la aplicación de los formularios es generado en hojas de cálculo Excel, lo que facilitó trabajar con anticipación en ellos, y realizar las respectivas formulaciones y tabulaciones, lo cual permitió disminuir los tiempos de evaluación una vez diligenciados.
- Se le facilitó a los encuestados el diligenciamiento de los cuestionarios fuera de la oficina, e incluso desde el celular.

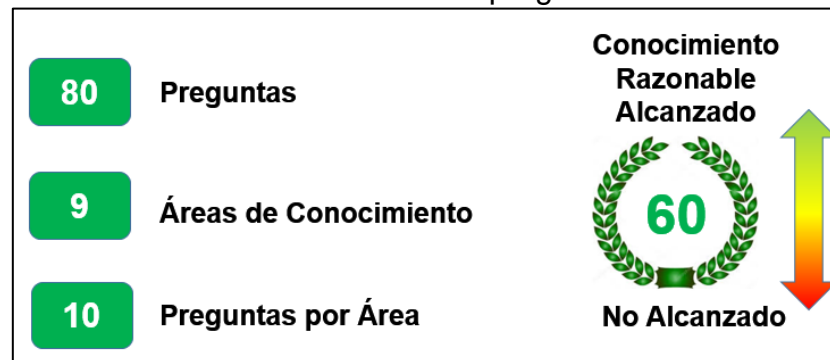
- Control en línea de la encuesta, lo que permitió conocer la velocidad con la que los encuestados respondían, facilitando la identificación de demoras en el proceso y tomar las acciones correctivas para obtener el resultado.
- Reunión de sensibilización con todos los interesados, llevada a cabo en el auditorio de COMUNICACIONES S.A., en la cual se explicaron los objetivos y estructura de la encuesta, la forma de las preguntas y, sobre todo, se solicita y formaliza la colaboración y el compromiso del patrocinador y sus subalternos para el diligenciamiento correcto y oportuno de los seis formularios.

8.2.1.1.1 RESULTADOS

8.2.1.1.1.1 NIVEL 1: LENGUAJE COMÚN

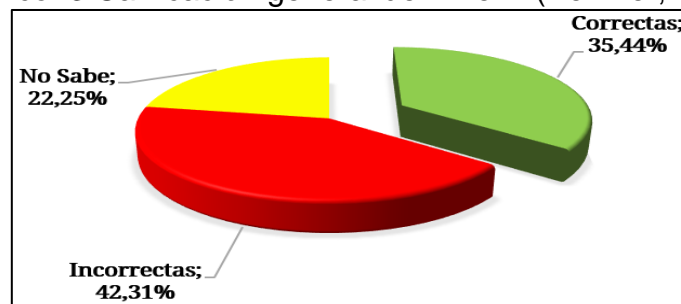
El nivel 1 fue desarrollado mediante la aplicación de 80 preguntas divididas en nueve áreas de conocimiento. El nivel mínimo para optar por avanzar al siguiente nivel es de 60. El gráfico 5 indica la distribución de preguntas del nivel 1

Gráfico 2 Distribución de preguntas nivel 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 Calificación general del nivel 1 (Kerzner, 2005)



Fuente: Elaboración propia

La empresa COMUNICACIONES S.A. reflejó, a través de la encuesta realizada, que tiene un alto nivel de oportunidad de mejora en este nivel. De los veinte (20) empleados encuestados y de las ochenta (80) preguntas realizadas, solo el 35,44% fue contestado satisfactoriamente.

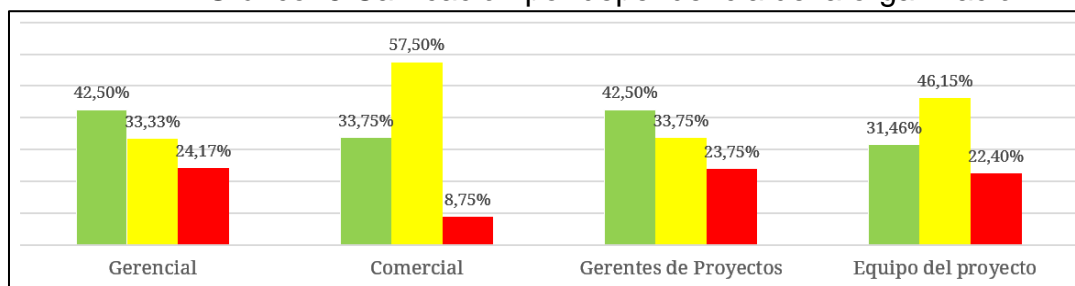
Gráfico 4 Calificación por área de conocimiento

Area de Conocimiento	Correctas	Incorrectas	No Sabe
Adquisiciones	32,00%	46,00%	22,00%
Alcance	47,50%	37,00%	15,50%
Calidad	27,50%	45,50%	27,00%
Comunicaciones	43,50%	43,00%	13,50%
Costo	31,00%	45,00%	24,00%
Recursos Humanos	33,00%	41,00%	26,00%
Riesgos	42,50%	47,00%	10,50%
Tiempo	26,50%	34,00%	39,50%
Total general	35,44%	42,31%	22,25%

Fuente: Elaboración propia

La calificación arrojada en cada una de las áreas de conocimiento muestra que ninguna superó el mínimo establecido por la metodología Kerzner. Cabe anotar que las áreas de Alcance, Comunicaciones y Riesgos fueron las de mejor puntaje y por ende las que mejor están interiorizadas en la empresa. No sobra decir que se debe cubrir la brecha para superar el nivel.

Gráfico 5 Calificación por dependencia de la organización

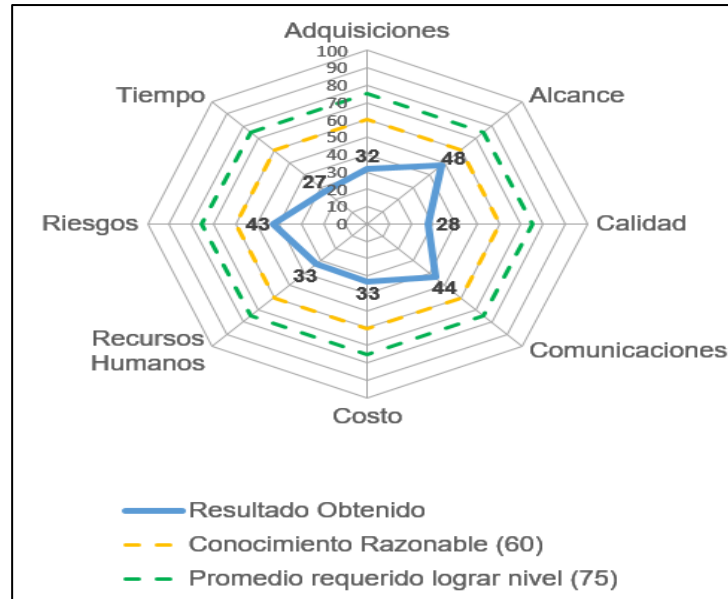


Fuente: Elaboración propia

Las dependencias Gerencial y Gestión de Proyectos reflejaron en las encuestas que están más familiarizados con los aspectos de la Gestión de Proyectos, aun así, fueron las áreas que tuvieron el mayor número de respuestas equivocadas.

La siguiente gráfica refleja el nivel actual de conocimiento en cada una de las áreas evaluadas y la brecha existente para llevar a tener un conocimiento razonable que le permita a COMUNICACIONES S.A. superar este nivel y permitirle pasar al siguiente:

Gráfico 6 Resultado por área de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

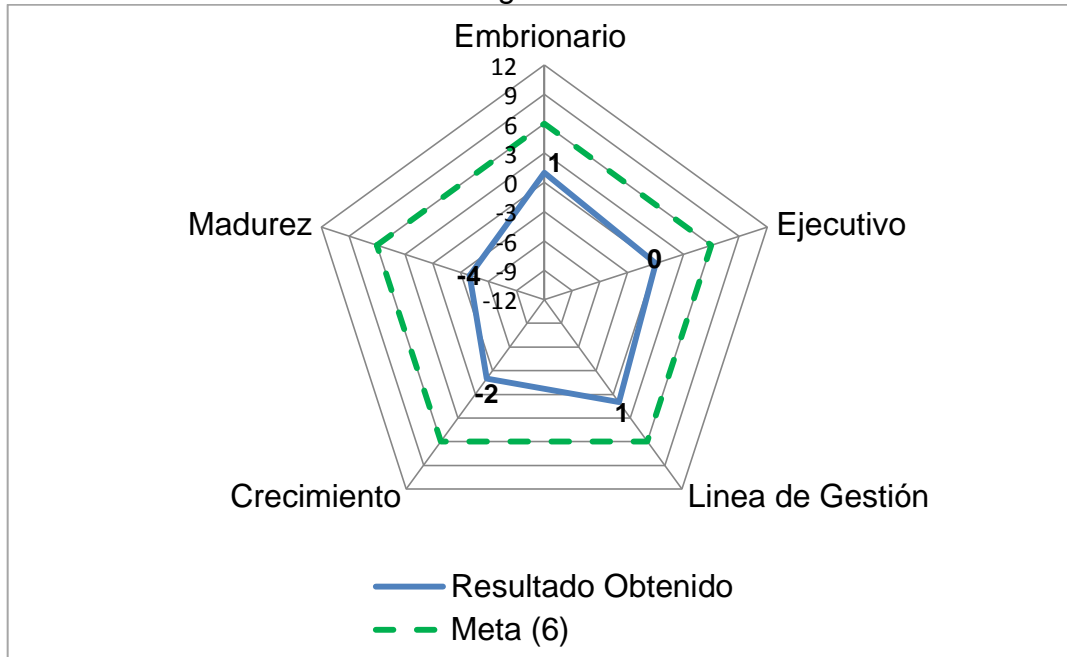
Las calificaciones obtenidas arrojaron los siguientes resultados:

- Puntaje total obtenido: 288 de 600 requeridos.
- Para todas las áreas de conocimiento se obtuvo menos de 60 puntos, que es el límite establecido como conocimiento razonable.
- La organización es más fuerte en: Alcance, Comunicaciones y Riesgos.
- Grandes oportunidades de mejora a través de programas de entrenamiento.

8.2.1.1.1.2 NIVEL 2: PROCESOS COMUNES

El gráfico 10 refleja el diagnóstico en cada una de las fases evaluadas y la brecha existente para llegar a tener un conocimiento razonable que le permita a COMUNICACIONES S.A. superar este nivel y permitirle pasar al siguiente:

Gráfico 7 Diagnóstico de nivel 2 de madurez




Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realiza una descripción del diagnóstico para cada una de las fases implicadas en el nivel 2 de madurez, acorde los resultados obtenidos:

Tabla 3 Diagnóstico de fases del nivel 2.

FASE	DESCRIPCIÓN
EMBRIONARIA Organización reconoce beneficios GP	Alta Gerencia reconoce beneficios y aplicaciones de la gestión de proyectos.
ACEPTACIÓN GERENCIA EJECUTIVA Soporte visible de la Alta gerencia	Deseo de cambio en cómo la compañía gestiona proyectos.
ACEPTACIÓN DE LA GERENCIA DE PRIMERA LÍNEA Soporte visible de gerencia media	Escepticismo de los gerentes de proyectos frente al día a día de la gestión de proyectos.
CRECIMIENTO Desarrollo de metodología y procesos de GP	Organización en mora de desarrollar una metodología de gestión de proyectos replicable.
MADUREZ Desarrollo de un sistema de control de la gestión de costo y cronograma	Necesidad sentida de un sistema de control de la gestión de costo y cronograma.

Fuente: Elaboración propia

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

8.2.1.1.1.3 NIVEL 3: METODOLOGÍA SINGULAR

Los resultados hallados a partir del desarrollo y tabulación de la encuesta, indican que la organización se encuentra en un Estadio 2 al haber obtenido un total de 99,7 puntos, siendo 169 puntos la calificación mínima para llegar al Estadio 4 y aprobar el Nivel 3.

El diagnóstico general de las organizaciones en un estadio 2, son descritas por Kerzner (2001) como “Probablemente la compañía apenas está hablando de gerencia de proyectos. El apoyo es mínimo. La compañía cree que la gerencia de proyectos es lo correcto a realizar, pero no ha descubierto los verdaderos beneficios o lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. La compañía continúa siendo una organización funcional”¹ (p. 96).

Estas características generales coinciden con los resultados hallados en las encuestas de los niveles anteriores y con los estudios y demás indagaciones hechas por el grupo en COMUNICACIONES S.A., lo cual valida las conclusiones obtenidas.

En un posterior análisis se percibe que el Comportamiento de Excelencia es el área mejor valorada con 20,7 puntos; además, la Gerencia de Proyectos Informal (18,6 puntos), el Soporte Cultural (18,3 puntos), el Soporte de Gerencia (17,5 puntos) y los Procesos Integrados (14,0 puntos) son las áreas que le siguen en calificación. Por último, el área de Entrenamiento y Educación obtiene la calificación más baja con 10.8 puntos, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico 8 Resultados Nivel 3

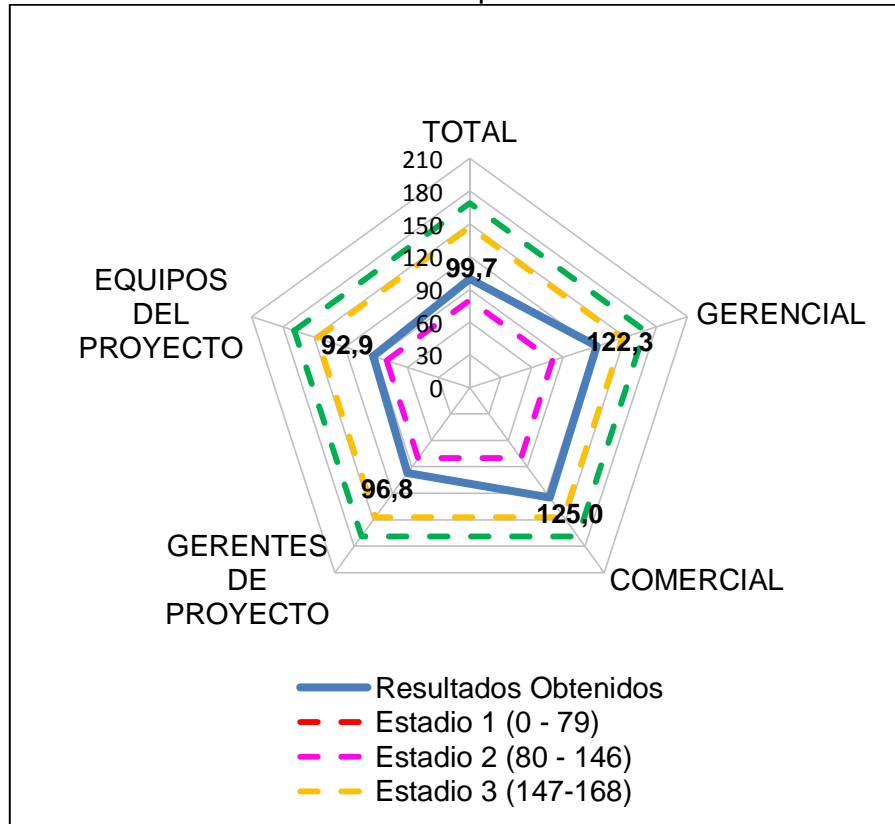


Fuente: Elaboración propia

Ello permite identificar las áreas que deben ser reforzadas por COMUNICACIONES S.A. para avanzar y lograr el Nivel 3.

Una subsiguiente observación indica que las secciones comerciales (125 puntos) y Gerencial (122,3 puntos) son las que elevan la calificación total, sin embargo, no alcanzan la calificación mínima requerida para lograr el Estadio 3. La siguiente división organizacional es la de Gerentes de Proyecto (96,8 puntos) y la sección rezagada es la de Equipos del Proyecto con 92,9 puntos, como lo indica la gráfica 12. Ello advierte un desbalance de los conocimientos de gestión de proyectos entre las diferentes secciones de la organización, ya que entre la sección superior y la rezagada existe una brecha de más de treinta (30) puntos.

Gráfico 9 Resultados por sección Nivel 3.



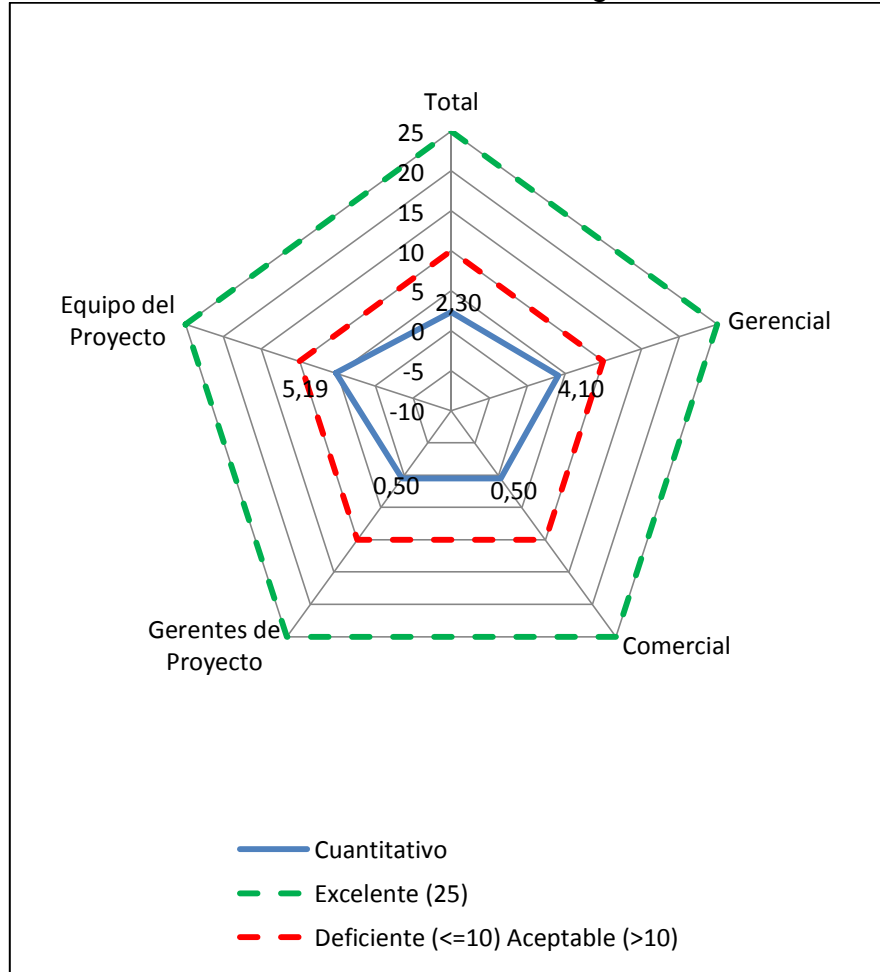
Fuente: Elaboración propia

8.2.1.1.1.4 NIVEL 4: BENCHMARKING

La organización COMUNICACIONES S.A. no logra alcanzar los puntajes necesarios para clasificarse en benchmarking aceptable en gestión de proyectos.

El gráfico 13, muestra los resultados en el benchmarking cuantitativo, que indica que COMUNICACIONES S.A. no está realizando una comparación adecuada con otras áreas de la organización en gestión de proyectos.

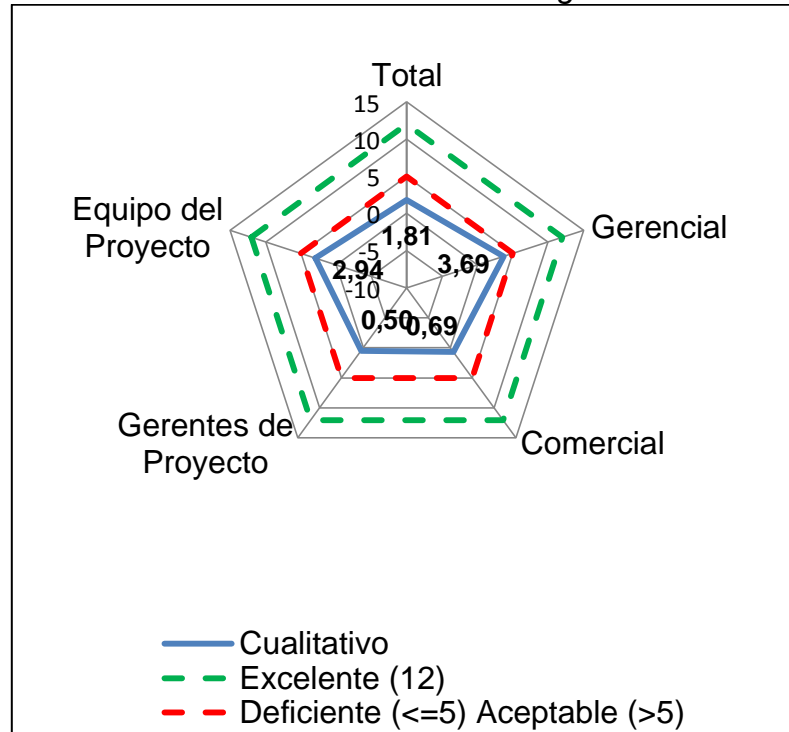
Gráfico 10 Resultados del benchmarking cuantitativo nivel 4



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14, muestra los resultados en el benchmarking cualitativo, que indica que COMUNICACIONES S.A. no está realizando una comparación adecuada con su competencia en gestión de proyectos.

Gráfico 11 Resultados del benchmarking cualitativo nivel 4



Fuente: Elaboración propia

En el análisis se evidencia una ausencia de un proceso sistemático y continuo para poderse conocer, comparar, analizar y evaluar en gestión de proyectos. Es conveniente tener claridad con quien se van a comparar y que parámetros tendrán en cuenta para lograr un mejor resultado.

Los resultados obtenidos en este nivel comprueban que es necesario realizar una evangelización en gestión de proyectos para lograr llegar un mejor nivel que el actual, pero de tener restricciones de tiempo será poco probable que se logre llegar al Nivel 4.

8.2.1.1.1.5 NIVEL 5: MEJORA CONTINUA

Realizada la encuesta a los 20 interesados, y tabulados los resultados, se observa lo siguiente:

- a. Hay resultados entre -19 y +21 entre los 20 encuestados, lo que muestra gran dispersión de los mismos. No se observa una tendencia definida.

METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.

b. Al clasificar y agrupar a los encuestados, según el área o función dentro de los proyectos donde hacen parte, se obtienen los siguientes puntajes:

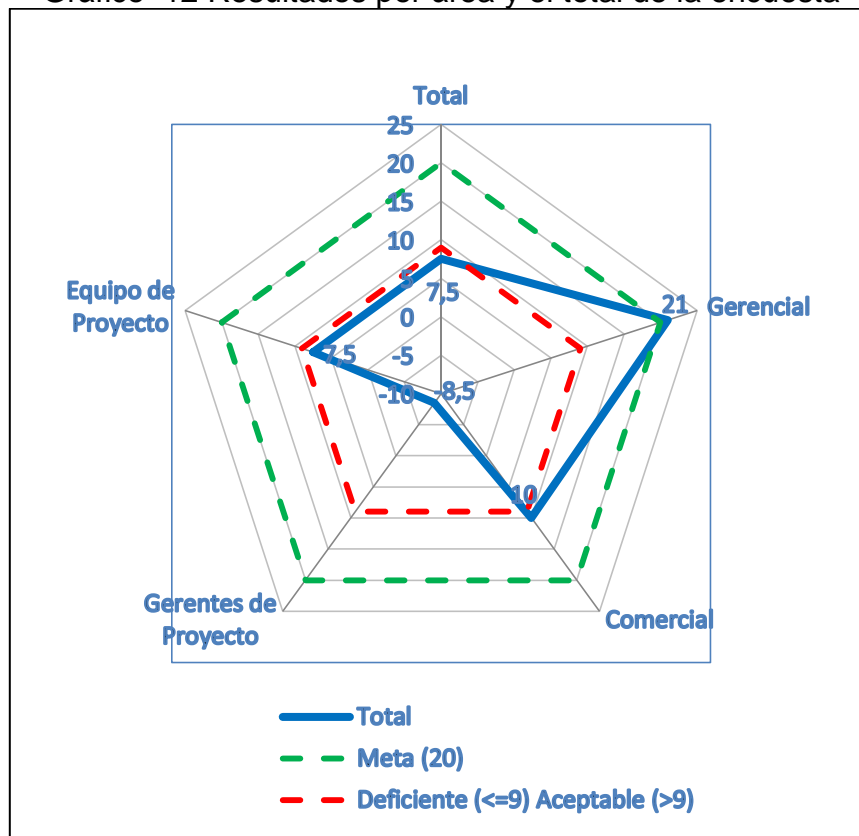
- Gerencial: 21 puntos.
- Comercial: 10 puntos.
- Gerentes de proyecto: -8.5 puntos.
- Equipo de Proyecto: 7.5 puntos.

Estos resultados muestran grandes diferencias entre las diferentes áreas.

c. El resultado total obtenido de los 20 encuestados es de 7.5 puntos, lo que clasifica a la compañía en el tercer nivel de la escala de evaluación


La siguiente gráfica, muestra los resultados por área y el total de la encuesta realizada.

Gráfico 12 Resultados por área y el total de la encuesta



Fuente: Elaboración propia.

La gran diferencia entre los resultados obtenidos para la Alta Gerencia y los Gerentes de Proyecto muestra que los cambios, mejoras y actividades que se plantean y

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

generan desde la alta dirección, no son transmitidos adecuadamente hacia otras áreas, o no son bien recibidos por éstas.

Lo anterior es importante ya que muestra la diferencia entre los que están en el día a día de los proyectos y la parte Gerencial que considera que la gestión y específicamente la mejora continua se está desarrollando al interior de la compañía.

El puntaje obtenido de 7.5, indica que COMUNICACIONES S.A.:

- No cuenta con una gestión de proyectos y de mejora continua.
- No hay manejo de lecciones aprendidas.
- No hay programas de capacitación en proyectos.
- No hay una planificación estratégica en la Gestión de Proyectos.

El resultado obtenido para el Nivel 5, es congruente con los resultados obtenidos para los otros niveles de madurez.

8.2.2 ENTREVISTAS


Como el estudio de madurez se realizó en COMUNICACIONES en agosto de 2017, por medio de las entrevistas se quería conocer el estado actual de la empresa respecto a la Gestión de Proyectos y si había algún cambio después de haber realizado el estudio de madurez.

Para las entrevistas se tuvieron en cuenta las personas que en la organización representaran diferentes niveles de jerarquía. Es por ello que se entrevistó a los Gerentes, ejecutivos de cuenta, directores de área, personal operativo a nivel técnico y de apoyo.

En resumen las respuestas principales obtenidas fueron las siguientes:

8.2.2.1 Perfil Gerencial y Directores de Área:

- En COMUNICACIONES S.A. no contamos con un sistema de gestión de proyectos.
- Contamos y estamos certificados con un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, y estamos en proceso de recertificación a la versión 9001:2015.
- No contamos con una política o misión para la gestión de proyectos.
- Estamos cambiando a otras opciones de negocio y nos interesa por tanto incrementar la participación en los proyectos que se obtienen de los procesos de contratación.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	


- Hemos encontrado que los indicadores o trabajos realizados no dan los frutos esperados.
- Nos faltan herramientas que nos permitan seleccionar mejor los proyectos a los cuales nos debemos presentar.
- No conocemos con certeza los resultados específicos de los proyectos. Nos falta información.
- Consideramos que debemos aprovechar mejor el recurso humano que conforma nuestra organización.
- Somos conscientes que debemos acomodar o modificar nuestra estructura para gestionar mejor nuestros proyectos.

8.2.2.2 Perfil Directores:

- No se realiza una asignación formal del responsable o director del proyecto.
- No seguimos ninguna metodología en gestión de proyectos.
- No manejamos terminología en proyectos.
- Tenemos personal capacitado especializado y prestamos énfasis en la ejecución de los proyectos.
- No realizamos gestión efectiva en el cronograma y los costos.
- No es fácil contar con personal de otras áreas, ya que se encuentran en otras funciones.

8.2.2.3 Perfil Ejecutivos de cuenta:

- Nosotros realizamos la presentación de las ofertas a los procesos de contratación y nos apoyamos en otras áreas como pre venta y servicio técnico para la revisión de las especificaciones.
- Nuestra mayor experiencia está en la comunicación con el cliente y los conocimientos en contratación estatal.
- Con el Gerente General, revisamos los precios de costo que obtuvimos y él nos indica los márgenes que debemos trabajar.
- No hay una política clara respecto a factores de utilidad o criterios de participación que no sean los requisitos jurídicos, tiempo y costo que están especificados en los pliegos.
- En muchas ocasiones hemos realizado la propuesta y al final nos dicen que no nos presentamos. Consideramos que desde el principio se debió evaluar esto para evitar realizar tanto trabajo.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

8.3. CUESTIONARIOS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

Por el tamaño de los cuestionarios, colocamos en éste anexo una muestra de las preguntas que conforman cada nivel de madurez.

8.3.1. NIVEL DE MADUREZ DE HAROLD KERZNER

Preguntas nivel 1 Kerzner versión 2

1. Una exhaustiva definición de gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a lo largo de todas las fases del ciclo de vida y procesos.
- B. Aprobación de la línea de base del alcance.
- C. Aprobación del acta de inicio del proyecto detallada.
- D. Requerir de procesos que incluyen todo el trabajo necesario para completar el proyecto.

2. Los tipos más comunes de cronogramas incluye todos los siguientes, excepto:


- A. Diagrama de red del proyecto adicionando información de fechas.
- B. Heurística en nivelación de recurso.
- C. Diagrama de barras
- D. Diagrama de hitos

3. El ambiente de comunicaciones involucra factores internos y externos, un ejemplo de típico de factores externos es:


- A. juego de poderes
- B. Entorno de negocio
- C. Técnica de estado del arte
- D. Entorno político

4. El medio más eficaz de agrupamiento para determinar el costo del proyecto es fijando el precio de:

- A. Estructura de desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Acta de inicio del proyecto
- D. Definición del alcance

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- 5.Cuál es el nivel más probable de la jerarquía de necesidades de Maslow, donde a unión de trabajadores encuentran más satisfechos?
- A. Social
 - B. Auto-realización
 - C. Estima
 - D. Sicológica
6. Un documento de adquisiciones que describe los ítem con detalle, que permitir desde la perspectiva del vendedor definir si puede preverlos o no es:
- A. Disposiciones contractuales
 - B. Definición del Trabajo
 - C. Definición de términos y condiciones
 - D. Propuestas
7. Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:
- A. Riesgos.
 - B. Oportunidades.
 - C. Sorpresas.
 - D. Contingencias.
8. En ejemplo de valoración de los costos en términos de costos de calidad son:
- A. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas.
 - B. Evaluación de quejas de los clientes.
 - C. Revisiones internas y externas de diseño.
 - D. Estudios de procesos
9. Tal vez el mayor problema que enfrenta el director del proyecto durante las actividades de integración, dentro de una estructura matricial es:
- A. Cómo hacer frente a los empleados que se reportan a varios jefes.
 - B. Demasiada participación de los patrocinadores.
 - C. Conocimiento funcional poco claro de los requisitos técnicos.
 - D. Aumento de los costos del proyecto.
10. Si usted desea comparar resultados reales de proyectos frente a lo planeado. Usted debería:
- A. Revisar los Informes de desempeño.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- B. Requerir un informe de progreso
- C. Realizar un análisis de tendencias
- D. Realizar un análisis de Varianza.

11. Las comunicaciones tiene diferentes dimensiones, la decisión para formar un grupo entre el gerente de proyecto y su organización para discutir lecciones aprendidas y mejores prácticas a seguir es un ejemplo de cuales de las siguientes dimensiones:

- A. Interna.
- B. Externa.
- C. Vertical.
- D. Horizontal.

12. ¿Cuáles de los siguientes métodos son los más adecuados para identificar los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto.
- C. Análisis de tendencias.
- D. Diagramas de control de procesos.

13. Una colección formal de procedimientos que incluye los pasos por los cuales los documentos oficiales del proyecto pueden ser cambiados es:


- A. Un sistema de información de proyectos.
- B. Sistema de control de cambios.
- C. Tablero de control de cambios.
- D. Informe de desempeño

14. Un riesgo es conocido por tener una causa y:

- A. Si este ocurre, tiene solo efectos negativos en los objetivos del proyecto.
- B. Un conocido desconocido.
- C. Si este ocurre, tiene una consecuencia.
- D. Restricción.

15. En general, las diferencias entre algunos interesado del proyecto deben ser resueltas a favor de:

- A. Patrocinador del Proyecto

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- B. Desempeño de la Organización
- C. Gerente Funcional
- D. El Cliente

16. Los ciclos de vida del proyecto comparte características comunes, las cuales incluyen todo lo siguiente excepto:

- A. incrementar las habilidades de los interesados para influenciar la característica final del proyecto hacia el fin del ciclo de vida.
- B. Probabilidad de que la terminación exitosa sea la más baja al comienzo del proyecto
- C. Reducción de la capacidad de las partes interesadas para influir en el costo final del proyecto a medida que el proyecto avanza
- D. Un bajo nivel de equipo de trabajo al inicio del proyecto

17. Suavizar las necesidades de recursos de período a período se llama:

- A. Asignación de recursos
- B. Separación de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos


18. La diferencia entre valor ganado y valor presupuestado se conoce como:

- A. Variación de cronograma
- B. Variación del costo
- C. La estimación de la finalización
- D. El costo real del trabajo realizado

19. Los gerentes de proyecto deben usar un número de diferentes influencias interpersonales para contribuir al éxito del proyecto. Si se considera que el gerente del proyecto está facultado para emitir órdenes, él o ella están utilizando cuál de los siguientes tipos de poder:

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Legítimo

20. El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- A. La elección de los medios de comunicación
- B. El lazo de retroalimentación y la barrera a las comunicaciones
- C. Técnicas de presentación y gestión de reuniones
- D. La elección de la tecnología

Preguntas Nivel 2 Kerzner

1. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad es reconocida en todos los niveles administrativos incluyendo la alta gerencia.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

2. Mi empresa tiene un sistema implementado para administrar los costos y los tiempos de los proyectos. El sistema requiere cargar números y códigos de cuenta de costos. El sistema reporta varianzas de los objetivos planeados.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

3. Mi empresa ha reconocido los beneficios que son posibles por la implementación de gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración incluyendo la alta gerencia.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

4. Mi empresa (o división) tiene una metodología bien definida de gestión de proyectos usando fases del ciclo de vida.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros ejecutivos (jefes, directores, coordinadores, etc.) apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y ocasionalmente asistiendo a las reuniones/ sesiones informativas del equipo de proyecto.


(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

6. Mi empresa está comprometida con la planificación de la calidad en los proyectos. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en el proceso de planificación del proyecto.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestra línea de gerencia media y baja (jefes, coordinadores, etc.) apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

8 Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar los aumentos constantes en el alcance (por ejemplo, cambios al alcance) de nuestros proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros gerentes están comprometidos no solo con la gestión de proyectos sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos con respecto a los entregables.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

10. Los ejecutivos en mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más programas de software de gestión de proyectos para ser utilizados como el sistema de seguimiento de los proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestra línea gerencia media y baja (jefes, coordinadores, etc.) han sido entrenados y educados en gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores en los proyectos seleccionados.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gerencia de proyectos en diferentes partes de nuestro negocio.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

15. Mi empresa ha integrado exitosamente el control del costo y el cronograma para la gestión de proyectos y el reporte del estado de los proyectos.


(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de capacitación en gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades en gestión de proyectos de nuestros empleados.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que debe hacerse para lograr el mejoramiento (madurez) en la gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

18. Mi empresa ve y trata la gestión de proyectos como una profesión más bien que una asignación de tiempo parcial.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestra línea gerencia media y baja tienen la voluntad de enviar a sus colaboradores a capacitación en gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros ejecutivos han demostrado voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios a fin de madurar en gestión de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

Preguntas Nivel 3 Kerzner

1. Mi institución utiliza activamente los siguientes procesos:

A. Únicamente la Gestión de Calidad Total

B. Únicamente la Ingeniería Concurrente (reducción del tiempo para la generación de entregas)

C. Únicamente Gestión de Calidad Total e Ingeniería Concurrente

D. Únicamente Gestión del Riesgo

E. Únicamente Gestión del Riesgo e Ingeniería Concurrente

F. Gestión del Riesgo, Ingeniería Concurrente, y Gestión de la Calidad Total

2. En qué porcentaje de sus proyectos usa los principios de Gestión de la Calidad Total?

A. 0%

B. 5 a 10%

C. 10 a 25%

D. 25 a 50%

E. 50 a 75%

F. 75 a 100%

3. En qué porcentaje de sus proyectos usa los principios de la Gestión del Riesgo?

A. 0%


B. 5 a 10%

C. 10 a 25%


D. 25 a 50%

E. 50 a 75%

F. 75 a 100%

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

4. En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los cronogramas de entrega de productos, realizando trabajo en paralelo en vez de hacerlo secuencialmente?
- A. 0%
 - B. 5 a 10%
 - C. 10 a 25%
 - D. 25 a 50%
 - E. 50 a 75%
 - F. 75 a 100%
5. Los procesos de Gestión del Riesgo de mi compañía están basados en:
- A. Nosotros no utilizamos la Gestión del Riesgo
 - B. Únicamente riesgos financieros
 - C. Únicamente riesgos técnicos
 - D. Únicamente riesgos de cronograma
 - E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de cronograma basados en el proyecto
6. La metodología de Gestión del Riesgo en mi compañía es:
- A. Inexistente
 - B. Más informal que formal
 - C. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
 - D. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a ser completados
7. Cuántas metodologías diferentes de gestión de proyectos existen en su organización?
- A. Nosotros no tenemos metodologías
 - B. 1
 - C. 2 a 3
 - D. 4 a 5
 - E. Más de 5
8. En relación con el “Benchmarking” (proceso de comparación del rendimiento contra otras empresas):
- A. Mi compañía nunca ha intentado usar Benchmarking
 - B. Mi compañía ha realizado Benchmarking e implementado cambios pero no para gestión de proyectos
 - C. Mi compañía ha realizado Benchmarking en gestión de proyectos pero no se hicieron cambios
 - D. Mi compañía ha realizado Benchmarking en gestión de proyectos y se hicieron cambios

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

9. La cultura corporativa de mi compañía con relación a proyectos está mejor descrita por el concepto de:

- A. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de un único jefe y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- B. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefes y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- C. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de una sola jefatura directa y no hay un equipos dedicado
- D. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefaturas y no hay un equipo dedicado

10. Con relación a la moral y a la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene la razón
- B. Las decisiones deberían tomarse según la siguiente secuencia: primero el mejor interés del cliente, luego la compañía, luego los empleados
- C. Las decisiones deberían tomarse según la siguiente secuencia: primero el mejor interés de la compañía, segundo el cliente y por último los empleados
- D. Nosotros no tenemos tales políticas escritas o un conjunto de estándares

11. La institución conduce cursos de capacitación interna en:


- A. Moralidad y ética dentro de la compañía
- B. Moralidad y ética en la relación con los dueños del producto del proyecto
- C. Buenas prácticas del negocio
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Al menos dos de las tres primeras

12. Con respecto al aumento continuo del alcance o cambios al alcance, nuestra cultura de proyectos:

- A. Desanima el realizar cambios después de la iniciación del proyecto
- B. Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto utilizando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte en el ciclo de vida del proyecto utilizando un procedimiento formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal

13. Nuestra cultura de proyectos parece estar basada en:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluyendo formularios a ser llenados)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Guías
- E. Políticas, procedimientos y guías

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

14. Las culturas en proyectos son tanto formales (políticas, procedimientos, formularios y guías), o de compromiso. La cultura en mi organización es probablemente _____ por ciento formal.

- A. 10 a 25%
- B. 25 a 50%
- C. 50 a 60%
- D. 60 a 75%
- E. Más del 75%

15. Nuestra estructura organizacional es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (el gerente del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. de dichos recursos)
- C. Una matriz débil (los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. tienen un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes de proyectos)
- D. Nosotros usamos equipos de proyecto definidos.
- E. No conozco la estructura: la gerencia cambia frecuentemente

16. Cuando un líder de proyecto es asignado, nuestro gerente de proyecto obtiene los recursos mediante:


- A. "lucha" por la mejor gente disponible
- B. Negociando con los gerentes, jefes, directores, coordinadores de línea, etc. por la mejor gente disponible.
- C. Negociando por las entregas más que por la gente
- D. Utilizando a la gerencia superior como ayuda para conseguir el personal apropiado
- E. Tomándolos de dónde pueda conseguirlos, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.:

- A. Aceptan la total responsabilidad por el trabajo en su área
- B. Solicitan al administrador del proyecto aceptar la total responsabilidad
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con el administrador del proyecto
- D. Mantienen a los funcionarios asignados como responsables
- E. No conocemos el significado de la palabra —responsabilidad; no es parte de nuestro vocabulario

18. En la cultura de proyectos dentro de nuestra compañía, a la(s) persona(s) que más probablemente le(s) sea asignada la responsabilidad por la integridad última del producto final del proyecto es (son):

- A. Los empleados asignados

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

- B. El gerente del proyecto
- C. El gerente de línea (líderes técnicos, de departamento o funcionales)
- D. El patrocinador del proyecto
- E. El equipo del proyecto completo

19. En nuestra compañía, la autoridad del administrador del proyecto viene de:

- A. Sí mismo, de donde la pueda conseguir
- B. El superior inmediato (jefe funcional) del administrador del proyecto
- C. Descripciones documentadas del puesto de administrador del proyecto
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en la forma de un acta del proyecto o una carta de compromiso

20. Después que se ha dado el visto bueno al proyecto para que inicie, nuestros patrocinadores tienden a:

- A. Volverse invisibles, aun cuando se les necesita
- B. Micro administrar (ejercer un control detallado y agresivo de las actividades o tareas de un proyecto)
- C. Esperar los resúmenes ejecutivos una vez a la semana.
- D. Esperar los resúmenes ejecutivos con cierta frecuencia
- E. Verse involucrados únicamente cuando un problema crítico ocurre o a solicitud del gerente del proyecto o de los gerentes, jefes, directores, coordinadores de departamento o área.

Preguntas Nivel 4 Kerzner

1. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costos más estrictos.


(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

2. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado compañías con mejor análisis de impacto durante el control del cambio al alcance.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

3. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están realizando la gestión de riesgos analizando el nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT o WBS).

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

4. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

6. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener mayor fidelidad / uso de nuestra metodología de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando industrias en el mismo área de negocios de nuestra compañía.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

8. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de negocio).

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando otras actividades de ingeniería concurrentes de la compañía para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de las piezas.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricción de recursos.


(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking están mirando la forma en que otras compañías manejan a sus clientes durante el proceso de gestión del cambio al alcance.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan la forma en que otras compañías involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan la forma en que otras compañías atraen a nuevos usuarios internos a su metodología para la gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras compañías realizan la gestión técnica del riesgo.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras compañías obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor costo de calidad.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking están examinando la forma en que otras compañías están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking están estudiando la forma en que otras compañías utilizan proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio al alcance.


(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan formas de integrar los procesos existentes en nuestra metodología singular.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan formas en que otras compañías han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking están examinando la forma en que otras empresas manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras compañías.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

Preguntas Nivel 5 Kerzner

1. Las mejoras a nuestra metodología nos han puesto más cerca de nuestros clientes.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

2. Hemos hecho mejoras al software de gestión de proyectos para nuestra metodología.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

3. Hemos hecho mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades de los proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

4. Hemos comprado software de gestión de proyectos que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

5. Cambios en nuestros requerimientos de capacitación han resultado en cambios a nuestra metodología.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)


6. Cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, facilidades, ambiente de trabajo, etc.) nos han permitido simplificar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

7. Hemos hecho cambios a nuestra metodología con el fin de obtener la aceptación en toda la empresa.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. Cambios en el entorno organizacional han resultado en cambios en la metodología.

	PLANEACIÓN	PLA-MN-001
	METODOLOGÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNICACIONES S.A.	

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

9. El apoyo gerencial ha mejorado hasta el punto donde nosotros ahora necesitamos menos compuertas y puntos de control en nuestra metodología.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

10. Nuestra cultura es una cultura cooperativa donde la gestión de proyectos puede usarse más de una manera informal que formal y los cambios han sido hechos al sistema de gestión de proyectos de manera informal.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

11. Cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología débil (es decir, usamos métodos alternos informales en vez de políticas y procedimientos).

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

12. Requerimientos de tiempo extra nos han obligado a cambios en nuestros formatos y procesos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

13. Hemos cambiado la manera en que nos comunicamos con nuestros clientes.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

14. Debido a que nuestras necesidades de proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades (habilidades, destrezas, etc.) de nuestros recursos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

15. (Si su organización ha sido reestructurada) Nuestra reestructuración ha causado cambios en los requerimientos de aprobación en nuestra metodología de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)

16. El crecimiento (evolución) de los negocios base de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología de proyectos.

(- 3 - 2 - 1 0 +1 +2 +3)