

ANEXOS

Anexo A. Diagnóstico Prácticas de gestión de proyectos Ariza (2017a)

Diagnóstico Prácticas de gestión de proyectos de XTELCO		
De acuerdo con el caso de estudio, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.		
INICIACIÓN DE UN PROYECTO		
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.	
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.	
	Puntaje Promedio:	
PLANEACIÓN DE UN PROYECTO		
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	
	Puntaje Promedio:	
EJECUCIÓN DEL PROYECTO		
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	
	Puntaje Promedio:	
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO		
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	

23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	
	Puntaje Promedio:	
CIERRE DEL PROYECTO		
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	
29	Se miden y analizan Las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	
	Puntaje Promedio:	

PUNTUACIÓN

Alcance

1	
2	
14	
Pun	

RH

7	
17	
26	
Pun	

Calidad

9	
22	
28	
Pun	

Tiempo

4	
16	
25	
Pun	

Com.

8	
18	
30	
Pun	

Riesgos

10	
11	
23	
Pun	

Costo

5	
6	
21	
Pun	

Cambio

12	
19	
27	
Pun	

Adquisiciones

13	
20	
24	
Pun	

Stakeholders

3	
15	
29	
Pun	

Anexo B. Encuesta de efectividad de la gestión de los proyectos. Ariza (2017b)

Encuesta de efectividad de la gestión de los proyectos		
El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de establecer la percepción que tienen las personas con respecto a la efectividad de gestión de los proyectos en su organización. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:		
Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):		
IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO		
G. Area o departamento en el que trabaja:		
H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):		
1. Líder de Proyecto ()		
2. Integrante de equipo ()		
3. Stakeholder en general <Personas que ofrecen o reciben información, productos o servicios del proyecto, que participan en la aprobación de sus resultados, colaboran con actividades específicas sin participar formalmente como integrante de equipo > ()		
I. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años () 3. Mayor a 5 años ()		
J. Rango de edad: 1. Menor de 30 () 2. Entre 30 y 50 () 3. Mayor de 50 años ()		
Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases, registrando un número entre 1 y 10, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo con que el aspecto evaluado se presenta en su organización.		
		Valor entre 1 y 10
1	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	
2	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	
3	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	
4	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	
5	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	
6	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	
7	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	
8	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	
9	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	
10	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	
11	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	

Anexo C. Cuestionario Rendimiento gestión de Proyectos Bryde (2003)

1. *¿Qué enunciado se ajusta mejor a su propia definición de que es proyecto? (Marque una X)*
 - a. Un proyecto se utiliza para gestionar actividades de trabajo importantes, intensivas en capital, en áreas como la construcción, la ingeniería o la introducción de nuevos sistemas.
 - b. Un proyecto es un vehículo para abordar todos los cambios liderados por los negocios dentro de una organización.
 - c. No sé.

2. *¿Qué declaraciones se aplican a su organización? (Marque todo lo que corresponda)*
 - a. No se promueven los beneficios de la gestión de proyectos.
 - b. Se están promoviendo los beneficios de la gestión de proyectos.
 - c. Se está estableciendo un sistema de gestión de proyectos en toda la empresa con control centralizado.
 - d. Se está estableciendo un sistema de gestión de proyectos en toda la empresa con control delegado.

3. *De su opinión sobre las siguientes declaraciones (De acuerdo / Neutral / En desacuerdo /No sé)*
 - a. Las reuniones enfocadas en proyectos se llevan a cabo en nuestra organización.
 - b. Existen asociaciones abiertas de dos vías con los clientes.
 - c. Las ideas / información del proyecto son compartidas libremente por todos.
 - d. Existen asociaciones abiertas de dos vías con proveedores.
 - e. Comparte un lenguaje de proyecto común.
 - f. Los equipos de proyecto generalmente se reúnen para trabajar en estrecha proximidad física a cada uno
 - g. La información del proyecto es claramente evidente en el entorno laboral.
 - h. Las reuniones sociales y festividades asociadas con los proyectos se llevan a cabo en la organización.

4. *Indique su opinión sobre esta declaración para el programa de cambio descrito a continuación: "el siguiente programa ha tenido un efecto positivo en nuestra organización" (De acuerdo / Neutral / En desacuerdo / No estoy de acuerdo / No lo sé "No aplicable")*
 - a. Redefinir los puestos de trabajo.
 - b. Métodos de gestión de proyectos en toda la organización.
 - c. Capacitación en toda la organización en gestión de proyectos.
 - d. Acreditación del sistema de gestión de calidad.

- e. Reducción en las capas de gestión.
 - f. Gestión de calidad total.
 - g. Política de reconocimiento de trabajos relacionados con proyectos lejanos.
 - h. Círculos de calidad.
 - i. Política de participación de los empleados en la toma de decisiones.
 - j. Política de reconocimiento de habilidades de desarrollo lejano en el trabajo relacionado con proyectos.
 - k. Política de empoderamiento de los empleados.
 - l. Cambio en la propiedad de la empresa.
 - m. metro. Reingeniería de procesos de negocio
5. ¿Utiliza un modelo de las etapas del ciclo de vida del proyecto cuando gestiona proyectos (ejemplo, etapa de inicio, etapa de definición, etapa de implementación)? (¡Siempre! ¡A veces! Nunca / No sé)
6. ¿Existe un conjunto de procedimientos documentados de gestión de proyectos? (Sí / No/ No lo sé)
7. ¿En cuál de las siguientes áreas se relacionan los procedimientos? (Marque todo lo que corresponda)
- a. iniciación de una idea de proyecto.
 - b. Selección / priorización del proyecto.
 - c. Puesta en marcha del proyecto,
 - d. Definición de beneficios, metas, objetivos.
 - e. Tiempo de planificación, costo, alcance del trabajo.
 - f. Gestión del riesgo.
 - g. Gestión del cambio.
 - h. Gestión de contratos.
 - i. Seguimiento y control de un proyecto.
 - j. Cierre de un proyecto.
 - k. Entrega de los entregables del proyecto.
 - l. Selección de personas.
 - m. Gestión de beneficios.
 - n. Mejora de la calidad.
 - o. Revisión / monitoreo del desempeño.
 - p. Gestión de la configuración.
 - q. No lo se.
 - r. Otro, por favor especifique:

8. ¿Cuántos procedimientos obligatorios hay? (Marque una casilla: 1-10111-30131 + / No sabe)
9. Dé su opinión sobre las siguientes declaraciones De acuerdo / Neutral / No estoy de acuerdo /No lo sé
- a. procedimientos formales / Se utilizan procesos que nos ayudan a gestionar mejor nuestros proyectos.
 - b. procedimientos formales / Se utilizan procesos, pero agregan poco valor.
 - c. procedimientos formales / No se utilizan procesos
 - d. Otro, por favor especifique:
10. ¿Se modifican los procedimientos formales de gestión de proyectos? (Sí / No / No sé)
11. Indique en qué situaciones tienen lugar las modificaciones (marque todas las que correspondan)
- a. Como una actividad de proyecto formal basada en la experiencia de proyectos pasados.
 - b. Como parte de los programas generales de mejora continua en curso.
 - c. Durante un proyecto individual a discreción de una de las partes del proyecto (por ejemplo, gerente, patrocinador). Especifique quién:
 - d. Otros.
12. ¿Existe un proceso formal para seleccionar personas para trabajar en equipos de proyecto? (Sí / No / No sé) En caso afirmativo, proporcione detalles:
13. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la capacitación relacionada con la gestión de proyectos?
- a. La capacitación se brinda de manera ad hoc según sea necesario.
 - b. Existe un proceso formal que vincula la capacitación con el desarrollo profesional.
 - c. La capacitación es una mezcla de procesos tanto ad hoc como formales.
 - d. Otro por favor especifique:
14. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor cómo se evalúa su desempeño en los proyectos?
- a. No existe un proceso para evaluar mi desempeño con respecto a los objetivos relacionados con el proyecto.
 - b. Mi evaluación del desempeño está integrada en el proceso de gestión de proyectos de cada individuo.
 - c. Mi desempeño es evaluado por un proceso que vincula los objetivos de alto nivel de la organización con proyecto de trabajo.

15. indique su opinión sobre la importancia de los KPis's indicados a continuación:
(importante / Neutral / Sin importancia / No sabe)

- A. Percepción del cliente.
- B. Cumplir objetivos específicos del proyecto.
- C. Suavidad de la entrega.
- D. Capacidad de respuesta al cambio.
- E. Rentabilidad del trabajo.
- F. Mejora de la capacidad organizativa.
- G. Crecimiento de otros.
- H. Propio crecimiento personal.
- i. Leve! de interrupción a la organización.
- ii. Evitar la falta de beneficios mediante la cancelación anticipada.
- K. Habilitación de otros proyectos de trabajo.
- L. Personal no financiero! recompensas
- M. Contribución a la mejora continua.
- N. Adherencia a los procedimientos definidos.
- O. Grado de innovación de procesos.
- P. Personal financiado! Recompensas

16. Proporcione detalles de los métodos utilizados para administrar los KPI'S calificados como los más importantes

Anexo D. Diagnostico de gestión de Proyectos en áreas de conocimiento de integración, interesados, recursos, calidad y comunicación.

Área o departamento en el que trabaja: _____

Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):

1. Líder de Proyecto ()
2. Integrante de equipo ()
3. Stakeholder en general <Personas que ofrecen o reciben información, productos o servicios del proyecto, que participan en la aprobación de sus resultados, colaboran con actividades específicas sin participar formalmente como integrante de equipo > ().

Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años ()
3. Mayor a 5 años ()

Rango de edad: 1. Menor de 30 () 2. Entre 30 y 50 () 3. Mayor de 50 años ()

Por favor diligencie el siguiente instrumento de acuerdo a su criterio y siguiendo la guía de respuestas.

Instrumento de Recolección de información “caracterización del impacto de las áreas de conocimiento de integración, interesados, recursos, calidad y comunicación.									
Numero	Pregunta	Respuesta							Guía para la respuestas
		1	2	3	4	5	6	7	
1. Reconocimiento del área de conocimiento de integración: Identificación de las dimensiones de integración en el impacto de los proyectos.									
1	¿Qué prioridad tiene el desarrollo de un plan de dirección del proyecto en la empresa en la que trabaja?								1. Poca prioridad 7. Alta prioridad
2	¿Cómo calificaría el impacto a nivel organizacional, por los resultados de integrar en sus proyectos prácticas del sistema de gestión de procesos?								1. Poco impacto 7. Alto impacto
3	¿En qué medida considera que el alcance y los objetivos de los proyectos que ejecuta su organización, brindan oportunidades para el manejo de solicitudes de cambio?								1. Pocas oportunidades 7. Muchas oportunidades
4	¿Cómo calificaría el impacto a nivel organizacional, el poder implementar la documentación necesaria para integrar los proyectos con los objetivos estratégicos de la compañía?								1. Poco impacto 7. Alto impacto

Instrumento de Recolección de información “caracterización del impacto de las áreas de conocimiento de integración, interesados, recursos, calidad y comunicación.									
Numero	Pregunta	Respuesta							Guía para la respuestas
		1	2	3	4	5	6	7	
2. Reconocimiento del área de conocimiento de interesados: Los interesados se definen como “las personas o grupos afectados por el proyecto o en condiciones de influir en el, independientemente a si tiene un rol oficial o no.									
5	¿Qué tan riguroso considera la identificación y análisis de grupos o partes interesadas, que realizan para la ejecución de sus proyectos?								1. Poco riguroso 7. Muy riguroso
6	¿Dentro de sus indicadores de gestión y desempeño, en qué grado es clara la identificación de los grupos de interés?								1. Bajo 7. Alto
7	¿Cuál es el nivel de participación de las partes interesadas en la planificación y la programación del proyecto?								1. Poco participativas 7. Muy participativas
8	¿Cómo califica la participación de los interesados en la identificación y evaluación de riesgos de un proyecto								1. Poco participativas 7. Muy participativas
3. Reconocimiento del área de recursos: Los recursos se definen como recursos humanos, maquinaria, conocimiento y materiales necesarios para el desarrollo de los proyectos de la organización.									
1	¿En la etapa de diseño, se contempla la adquisición de productos y servicios que reduzcan el impacto en el costo del proyecto?								1. Baja importancia 7. Alta importancia
2	Cuando se planifica el proyecto, ¿qué tanta importancia tienen las prácticas de calidad de los posibles proveedores de servicios y productos?								1. Ninguna importancia 7. Alta importancia
3	Cuando se planifica el proyecto, ¿qué tanta importancia tienen las capacidades y conocimiento del recurso humano para la contratación en cada una de las fases del proyecto?								1. Ninguna importancia 7. Alta importancia
4	¿Qué importancia tiene la evaluación y medición del ciclo de vida de los materiales usados en el proyecto?								1. Ninguna importancia 7. Alta importancia

Instrumento de Recolección de información “caracterización del impacto de las áreas de conocimiento de integración, interesados, recursos, calidad y comunicación.									
Numero	Pregunta	Respuesta							Guía para la respuestas
		1	2	3	4	5	6	7	
4. Reconocimiento del área de calidad: Integración de los criterios de calidad en el ciclo de vida de los proyectos de la organización (Iniciación, Planeación, Ejecución, Control y cierre), que permitan la mejora continua de sus labores.									
1	¿Qué prioridad tiene el desarrollo de un plan de gestión de calidad del proyecto en la empresa en la que trabaja?								1. Poca prioridad 7. Alta prioridad
2	¿Cómo calificaría el impacto a nivel organizacional, por los resultados de integrar en sus proyectos prácticas del sistema de gestión de calidad?								1. Poco impacto 7. Alto impacto
3	¿Qué tan constante y/o riguroso es el monitoreo de tienen las métricas de calidad de los proyectos que ejecuta su organización?								1. Ninguna importancia 7. Alta importancia
4	¿Cómo calificaría el impacto a nivel organizacional, el poder implementar la documentación necesaria para integrar los proyectos con los objetivos del sistema de gestión de calidad de la organización?								1. Nada constante 7. Muy constante
5. Reconocimiento del área de comunicación: se define a la comunicación, como la adecuada generación, la recopilación, la distribución, y almacenamiento de la información del proyecto.									
1	¿Cómo calificaría el nivel en el que los trabajadores de su organización, están involucrados con la difusión y aplicación de la gestión de proyectos?								1. Poca prioridad 7. Alta prioridad
2	¿Cómo calificaría la frecuencia que existe en las comunicaciones dentro de los equipos de trabajo de sus proyectos?								1. Poco impacto 7. Alto impacto
3	¿Cómo calificaría la frecuencia que existe en las comunicaciones que sus proyectos sostienen con las partes o grupos interesados externos?								1. Pocas oportunidades 7. Muchas oportunidades
4	¿Qué tanta documentación se tiene de los resultados y lecciones aprendidas de los proyectos de su organización durante el proceso de construcción?								1. Nunca hay documentación 7. Siempre hay documentación

Anexo E. Entrevista de Validación de la gestión de proyectos individuales a nivel de las áreas de conocimiento de interesados, calidad y comunicación

Este cuestionario se desarrolla con el fin de conocer la percepción de los interesados de la organización donde trabaja o de donde es cliente, calidad de los productos o servicios y la comunicación que maneja la organización.

Por favor comparta la siguiente información:

Área/departamento u Organización en la que trabaja: _____

Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años () 2. Entre 3 y 5 años ()
3. Mayor a 5 años ()

Rango de edad: 1. Menor de 30 () 2. Entre 30 y 50 () 3. Mayor de 50 años ()

Gestión de Interesados.

1. Como considera que es su labor como interesado de los proyectos de la organización.
 - a. Solo interactúa al inicio y final del proyecto, para la firma del contrato y entrega del producto o servicio.
 - b. Interactúa en inicio, final y además en los momentos de entregables más importantes.
 - c. Participa constantemente en el desarrollo del proyecto desde su fase inicial y está atento para la gestión de cambios de ser necesario.
 - d. Además de ver por el proyecto retroalimenta a la organización para que realice mejoras de sus procesos.
2. En los proyectos que ha trabajado con la organización, considera que la gestión para evitar posibles impactos negativos en el desarrollo de los mismos, ¿Ha sido?:
 - a. Mala
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
3. Cuando ha tenido problemas con algún entregable del proyecto con ¿Quién ha revisado la solución del mismo?:
 - a. Gerente de la organización
 - b. Director del proyecto
 - c. Un integrante del equipo de trabajo
 - d. No ha presentado problemas.

Gestión de Calidad.

4. En los proyectos que ha desarrollado con la organización, ¿Considera que la calidad de los productos o servicios ha sido?:
 - a. Mala
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
5. Cuando ha desarrollado un proyecto con la compañía los criterios de calidad del producto, ¿Siente que han quedado definidos y caracterizada la manera de medirlos y evaluarlos?:
 - a. Nunca
 - b. Rara vez
 - c. Algunas veces
 - d. Siempre
6. Considera importante dentro de sus criterios para la selección de un proveedor, que este cuente con una certificación de calidad:
 - a. Si
 - b. No
 - c. No aplica.

Gestión de Comunicación.

7. Cuando ha solicitado un producto o servicio a la organización o dentro de ella, la manera para gestionar un cambio en las especificaciones durante la ejecución del mismo lo ha realizado por medio:
 - a. Verbal
 - b. Escrito informal
 - c. Documento Formal
 - d. No ha realizado cambios a las especificaciones durante la ejecución.
8. Durante el desarrollo de los proyectos que ha trabajado en conjunto con la organización ha recibido toda la documentación necesaria para que usted conozca todo lo referente a cada una de las fases de los mismos:
 - a. Si
 - b. No
 - c. No aplica
9. Cuando solicita información sobre el proyecto o reportes de avance, la organización transmite de manera:
 - a. Nula
 - b. Demorada
 - c. En el tiempo justo
 - d. Inmediata



PROJECT
MANAGEMENT
DOCS



PROYECTO PLANTILLA DEL PLAN DE CARTA

Esta plantilla de carta del proyecto es libre para copiar y utilizar en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que usted encuentre esta plantilla útil y la bienvenida a sus comentarios. Sólo se permite la distribución pública de este documento

Desde la página oficial de gestión de proyectos Docs en:

ProjectManagementDocs.com

PLAN DE PROYECTO DE CARTA

<NOMBRE DEL PROYECTO>

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA





TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
PROYECTO PROPÓSITO / JUSTIFICACIÓN.....	3
Necesidad de la empresa / Caja	3
Objetivos de negocios.....	3
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
Objetivos del proyecto y criterios de éxito	4
requisitos	5
restricciones.....	5
supuestos.....	5
Declaración del alcance preliminar.....	6
RIESGOS.....	6
PROYECTOS DELIVERABLE.....	6
RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS	7
RESUMEN DEL PRESUPUESTO	7
LOS REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO	8
GERENTE DE PROYECTO	8
AUTORIZACIÓN.....	9





RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo debe ser un resumen de alto nivel de los temas o problemas que el proyecto fue creado para corregir. Por lo general, el resumen ejecutivo también proporciona los antecedentes y declaraciones generales acerca del propósito o justificación del proyecto, que se tratarán en más detalle en la sección correspondiente (s) de la Carta.

Durante los últimos años, nuestra intranet de la empresa ha sido objeto de numerosas violaciones externas debido a la tecnología de la información deficiente (TI) las medidas de seguridad. Estos incidentes se han traducido en aproximadamente \$ 10 millones en daños y perjuicios a la empresa. El proyecto Intranet Security Assurance (ISA) ha sido creado para abordar y corregir estos problemas de seguridad y evitar una mayor pérdida debido a las brechas de seguridad de TI externas. El proyecto integrará soluciones tecnológicas mejoradas con nuestra plataforma actual con el fin de establecer una infraestructura de seguridad más robusta.

PROYECTO PROPÓSITO / JUSTIFICACIÓN

En esta sección se describe el propósito y justificación del proyecto en forma de caja y objetivos de negocio. El caso de negocio debe proporcionar el razonamiento detrás de la necesidad de este proyecto lo que se refiere a una función del negocio.

Necesidad de la empresa / Caja

Discutir la lógica de la necesidad / Business Case (la demanda del mercado, necesidad de la organización, la petición del cliente, el avance tecnológico, requisito legal, impacto ecológico, la necesidad social, etc.). Esta sección también debe incluir los efectos previstos de la caso de negocios (es decir, ahorro de costes, mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos, etc).

El proyecto ISA ha sido creado para aumentar la seguridad de TI de la organización con el fin de evitar mayores daños económicos resultantes de las brechas de seguridad externas. Los costos asociados con el diseño y la implementación exitosa de estas medidas de seguridad serán recuperados como consecuencia de la reducción prevista en daños financieros.

Objetivos de negocios

Esta sección debe enumerar los objetivos de negocio para el proyecto que debe apoyar el plan estratégico de la organización.

Los objetivos de negocio para este proyecto son en apoyo directo de nuestro plan estratégico corporativo para mejorar la seguridad de TI y reducir los costos asociados con la pérdida y el desperdicio.



- Diseño y prueba de una nueva infraestructura de seguridad dentro de los próximos 90 días
- Completar la aplicación de la nueva infraestructura de TI dentro de los próximos 120 días
- Reducir la cantidad de daños en un 50% en el primer año

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta sección proporciona una descripción de alto nivel del proyecto. Esta descripción no debe contener demasiados detalles, pero debe proporcionar información general acerca de lo que el proyecto es, cómo se va a hacer, y lo que se pretende lograr. A medida que avanza el proyecto se desarrollarán los detalles, pero por la carta del proyecto, información de alto nivel es lo que se debe proporcionar.

El proyecto ISA proporcionará mayor seguridad a la infraestructura de TI de la empresa y, más específicamente, a la intranet de la empresa. El proyecto ISA utilizará tecnología mejorada en forma de hardware y software de seguridad con el fin de evitar brechas externas de la intranet de la empresa. Todo el hardware y el software se integrarán en plataformas actuales de la empresa con el fin de establecer una mayor seguridad al tiempo que permite todos los sistemas y procesos continúen sin interrupción.

Objetivos del proyecto y criterios de éxito

Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada. El director del proyecto debe ser capaz de realizar un seguimiento de estos objetivos con el fin de determinar si el proyecto está en el camino hacia el éxito. objetivos vagos, confusos y poco realistas hacen que sea difícil medir el progreso y el éxito.

Los objetivos que apoyen mutuamente los hitos y resultados de este proyecto han sido identificados. Con el fin de lograr el éxito en el proyecto ISA, los siguientes objetivos deben cumplirse dentro de las asignaciones de tiempo y presupuesto designados:

- Desarrollar una metodología solución de seguridad para presentar a la VP de Tecnología dentro de los próximos 20 días
- Lista completa de hardware / software necesario que cumpla con la asignación del presupuesto dentro de los próximos 25 días
- Crear una solución simulada en el laboratorio de TI usando todo el hardware y el software comprado para probar la solución dentro de los próximos 60 días
- Lograr una solución simulada que permite que no hay brechas de seguridad y prueba completa dentro de los próximos 90 días
- Implementar la solución a través de la organización dentro de los próximos 120 días



requisitos

El equipo del proyecto debe elaborar una lista de todos los requisitos del proyecto de alto nivel. Estos requisitos son directrices claras dentro de la cual el proyecto debe ajustarse y puede ser el resultado de la entrada del promotor del proyecto, cliente, grupos de interés, o el equipo del proyecto.

Este proyecto debe cumplir con la siguiente lista de requisitos con el fin de alcanzar el éxito.

- La solución debe ser probado en el laboratorio de TI antes del despliegue
- Solución debe llevarse a cabo sin interrupción de las operaciones

Se pueden añadir requisitos adicionales si es necesario, con la aprobación del patrocinador del proyecto, ya que el proyecto avanza.

restricciones

Las restricciones son restricciones o limitaciones que el director del proyecto debe tratar perteneciente a la gente, dinero, tiempo, o equipo. Es el papel del director del proyecto para equilibrar estas restricciones con los recursos disponibles con el fin de garantizar el éxito del proyecto.

Las siguientes restricciones se refieren al proyecto ISA:

- Todo el hardware y software de seguridad deben ser compatibles con las plataformas de TI actuales
- Todo el hardware y software deben ser adquiridos de acuerdo con el presupuesto asignado y el calendario
- Dos especialistas en TI y un especialista en seguridad se ofrecen como recursos para este proyecto

supuestos

El equipo del proyecto debe identificar los supuestos que van a trabajar bajo ya que el proyecto sigue adelante. Estos supuestos son lo que el jefe de proyecto / equipo espera tener o ser puestos a disposición sin que nadie se indica específicamente de modo.

La siguiente es una lista de supuestos. Sobre el acuerdo y la firma de este documento, todas las partes reconocen que estas suposiciones son verdaderas y correctas:

- Este proyecto cuenta con el apoyo del patrocinador del proyecto, las partes interesadas, y todos los departamentos
- El propósito de este proyecto será comunicada en toda la empresa antes del despliegue
- El director de TI proporcionará recursos adicionales si es necesario



Declaración del alcance preliminar

La declaración del alcance preliminar es un párrafo general que pone de relieve lo que el proyecto incluirá, cualquier recurso o requisito descripciones de alto nivel, y lo que va a constituir la finalización del proyecto. Esta declaración del alcance preliminar es exactamente eso: preliminar. Toda esta información se ampliará en mayor detalle que el proyecto avanza y se somete a elaboración progresiva.

El proyecto ISA incluirá el diseño, las pruebas y la entrega de un sistema de seguridad de la intranet mejorada en toda la organización. Todo el personal, hardware, software y los recursos serán manejados por el equipo del proyecto. Todo el trabajo del proyecto será independiente de las operaciones diarias y en curso y todas las pruebas requeridas se realiza en el laboratorio de TI. Todos los fondos proyecto será administrado por el director del proyecto hasta e incluyendo las cantidades asignadas en este documento. Cualquier financiación adicional requiere la aprobación del patrocinador del proyecto. Este proyecto concluirá cuando se presentó el informe final dentro de los 30 días después de la solución de seguridad de la intranet está probado y desplegado en toda la organización, toda la documentación técnica se ha completado y distribuido al personal apropiado,

RIESGOS

Todos los proyectos tienen algún tipo de riesgo inherente. Esta sección debe proporcionar una lista de alto nivel corre el riesgo de que el equipo del proyecto ha determinado aplica a este proyecto.

Se han identificado los siguientes riesgos para el proyecto ISA. El director del proyecto determinará y emplear las estrategias de mitigación / evitación de riesgo necesarias según sea apropiado para minimizar la probabilidad de estos riesgos:

- interrupción potencial de las operaciones durante la implementación de la solución
- Las amenazas externas atentar contra la seguridad de la intranet a través de nuevos métodos

PROYECTOS DELIVERABLE

Esta sección debe enumerar todas las prestaciones que el cliente, promotor del proyecto, o partes interesadas requieren a la finalización con éxito del proyecto. Debe hacerse todo lo posible para asegurar esta lista incluye todos los materiales y la aprobación promotor del proyecto debe ser requeridas para añadir prestaciones adicionales con el fin de evitar la corrupción del alcance.

Los siguientes resultados se deben cumplir a la finalización con éxito del proyecto ISA. Cualquier cambio a estas prestaciones deben ser aprobados por el patrocinador del proyecto.

- solución de seguridad de la intranet completamente desplegado
- Documentación técnica para la solución de seguridad de la intranet
- lista de recomendaciones para futuras consideraciones de seguridad

RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS

En esta sección se ofrece un calendario estimado de todos los hitos del proyecto de alto nivel. Se entiende que esta es una estimación y seguramente va a cambiar a medida que avanza el proyecto y las tareas e hitos y sus requisitos asociados están más claramente definidos.

El proyecto Resumen Milestone programación se presenta a continuación. Como requisitos se definen con mayor claridad este horario puede ser modificado. Todos los cambios serán comunicados a través de reuniones de estado del proyecto por el director del proyecto.

Resumen Milestone Programa - Lista de los hitos del proyecto clave relativos a inicio del proyecto.	
Hito del proyecto	Fecha objetivo (mm / dd / aaaa)
• Inicio del proyecto	01/01 / 20xx
• Diseño completo de soluciones	01/21 / 20xx
• Adquirir hardware y software	01/26 / 20xx
• Simulación solución completa con nuevo hardware / software	03/01 / 20xx
• Solución completa simulación y pruebas	01/04 / 20xx
• Implementar solución	05/01 / 20xx
• proyecto completo	05/15 / 20xx

RESUMEN DEL PRESUPUESTO

El resumen del presupuesto debe contener componentes de los costos generales y sus costos previstos. A medida que el proyecto avanza estos costos pueden cambiar a medida que todas las tareas y requisitos se hacen más claras. Cualquier cambio debe ser comunicada por el director del proyecto.

La siguiente tabla contiene un resumen del presupuesto basado en los componentes de los costes previstos y los costos estimados necesarios para la finalización con éxito del proyecto.

Resumen del presupuesto - costos del proyecto componente List	
Componente del proyecto	Coste de componentes
• Recursos de personal	\$ 110.000
• Hardware	\$ 45.000
• Software y Licencias	\$ 75.000
• Preparación de IT Lab	\$ 15.000
Total	\$ 245.000

LOS REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

La organización debe entender cuando el proyecto ha llegado a una conclusión exitosa. Estos criterios deben ser claros y deben ser aceptados por el que se cierre de sesión en la liquidación del proyecto. Una vez firmado-off por la persona autorizada, el proyecto se considerará aprobado y tiene éxito siempre y cuando se ha cumplido con todos los requisitos acordados.

se logró un éxito para el proyecto ISA cuando una solución de seguridad de la intranet completamente probado, y toda la documentación técnica, está totalmente desplegado en toda la empresa dentro de las limitaciones de tiempo y de costes indicados en esta carta. Además, esta medida de éxito debe incluir una lista de recomendaciones para futuras consideraciones de seguridad como anticipamos plenamente la necesidad de esta solución a evolucionar con el fin de evitar futuras amenazas. El éxito será determinado por el patrocinador del proyecto, el Sr. Jim Thomas, que también se autorizará la finalización del proyecto.

GERENTE DE PROYECTO

En esta sección se afirma explícitamente que se le asigna como el PM, su responsabilidad, y el nivel de autoridad. Dependiendo de la organización y el alcance del proyecto, el director del proyecto puede tener diferentes niveles de responsabilidad y autoridad para el personal, los gastos del proyecto, y la programación.

John Doe es nombrado director de proyecto para la duración del Proyecto ISA. responsabilidad del Sr. Pérez es gestionar todas las tareas del proyecto, programación y comunicación en relación con el proyecto de ISA. Su equipo, que consta de dos especialistas en TI y un



especialista en seguridad será el apoyo de la matriz del departamento de TI. El Sr. Pérez coordinará todas las necesidades de recursos a través del director de departamento de TI, Jane nieve. El Sr. Pérez está autorizado para aprobar todos los gastos del presupuesto hasta, e incluyendo, las cantidades del presupuesto asignados. Cualquier financiación adicional debe ser solicitada a través del patrocinador del proyecto, Jim Thomas. El Sr. Pérez proporcionará actualizaciones semanales al promotor del proyecto.

AUTORIZACIÓN

Esta sección proporciona los nombres y la autorización, una vez firmado, para el proyecto avance, de acuerdo con la información contenida en esta carta.

Aprobado por el Gestor del Proyecto:

<Promotor del proyecto>
<Proyecto patrocinador principal>

Fecha: _____





PLANTILLA DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

Esta plantilla de estrategia de gestión de partes interesadas del proyecto es gratuita para que la pueda copiar y utilizar en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y

bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

<NOMBRE DEL PROYECTO>

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA





TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	12
2.	IDENTIFICAR PARTES INTERESADAS	12
3.	PARTES INTERESADAS CLAVE.....	13
4.	ANALISIS DE LOS INTERESADOS.....	14





1. INTRODUCCIÓN

Esta sección debe presentar y discutir las metas y objetivos de la estrategia de gestión de partes interesadas para el proyecto. La gestión eficaz de las partes interesadas es un componente clave del éxito de la gestión de proyectos y nunca debe ignorarse. Se puede utilizar una gestión adecuada de las partes interesadas para obtener apoyo para un proyecto y anticipar resistencias, conflictos u objetivos en competencia entre las partes interesadas del proyecto.

La estrategia de gestión de partes interesadas para el proyecto de cable LightWave de FiberTech se utilizará para identificar y clasificar a las partes interesadas del proyecto; determinar el poder, el interés y la influencia de las partes interesadas; y analizar el enfoque de gestión y la metodología de comunicación para las partes interesadas del proyecto. Esto nos permitirá identificar a las partes interesadas influyentes clave para solicitar información para la planificación del proyecto y obtener apoyo a medida que avanza el proyecto. Esto beneficiará al proyecto al minimizar la probabilidad de encontrar objetivos en competencia y maximizar los recursos necesarios para completar el proyecto.

La identificación y comunicación tempranas con las partes interesadas es imperativa para garantizar el éxito del Proyecto LightWave al obtener apoyo y aportes para el proyecto. Algunas partes interesadas pueden tener intereses que pueden verse afectados positiva o negativamente por el Proyecto LightWave. Al iniciar una comunicación temprana y frecuente y una gestión de las partes interesadas, podemos gestionar y equilibrar estos intereses de forma más eficaz mientras cumplimos con todas las tareas del proyecto.

2. IDENTIFICAR PARTES INTERESADAS

Esta sección debe discutir la metodología que el equipo del proyecto utilizará para identificar a las partes interesadas y cómo se definen las partes interesadas. Es imperativo que todas las partes interesadas estén identificadas independientemente de su importancia o importancia. Esto se debe a que se clasificarán una vez que se identifiquen. Si se omiten las partes interesadas, es probable que se hagan evidentes en algún momento durante el ciclo de vida del proyecto e introduzcan retrasos u otros obstáculos para el éxito del proyecto. Se debe dedicar gran cuidado y esfuerzo a este paso de la estrategia de gestión de las partes interesadas.

El equipo del proyecto LightWave llevará a cabo una sesión de lluvia de ideas para identificar a las partes interesadas del proyecto. La sesión de lluvia de ideas incluirá al equipo principal del proyecto y al patrocinador del proyecto. La sesión se dividirá en dos partes. La primera parte se centrará en las partes interesadas internas dentro de FiberTech. Estos interesados pueden incluir gerentes funcionales, personal de operaciones, personal



de finanzas, almacenes y manipuladores de materiales, y cualquier otro empleado de FiberTech que se verá afectado por el proyecto LightWave. La segunda parte de la sesión se centrará en las partes interesadas externas. Estos pueden incluir proveedores, clientes de prueba, organizaciones asociadas o cualquier otra persona que resida fuera de FiberTech.

Los siguientes criterios se utilizarán para determinar si una persona se incluirá como parte interesada:

- 1) ¿La persona o su organización se verá afectada directa o indirectamente por este proyecto?
- 2) ¿Tiene la persona o su organización un cargo desde el que pueda influir en el proyecto?
- 3) ¿Tiene la persona un impacto en los recursos del proyecto (material, personal, financiamiento)?
- 4) ¿Tiene la persona o su organización alguna habilidad o capacidad especial que requerirá el proyecto?
- 5) ¿La persona se beneficia potencialmente del proyecto o está en condiciones de resistir este cambio?

Cualquier individuo que cumpla con uno o más de los criterios anteriores será identificado como un interesado. Los grupos de interés de una misma organización se agruparán para simplificar la comunicación y la gestión de los grupos de interés.

3. PARTES INTERESADAS CLAVE

Esto identifica el subconjunto de partes interesadas que han sido identificadas como partes interesadas clave y el razonamiento para determinar que son partes interesadas clave. Los interesados clave son a menudo aquellos que potencialmente tienen la mayor influencia sobre un proyecto o aquellos que pueden verse más afectados por el proyecto. También pueden ser partes interesadas que se resisten al cambio que representa el proyecto. Estas partes interesadas clave pueden requerir más comunicación y gestión a lo largo del ciclo de vida del proyecto y es importante identificarlas para buscar sus comentarios sobre el nivel deseado de participación y comunicación.

Como continuación de la identificación de las partes interesadas, el equipo del proyecto identificará las partes interesadas clave que tienen la mayor influencia en el proyecto o que pueden verse más afectadas por él. Estas partes interesadas clave son las que también requieren la mayor comunicación y gestión que se determinará a medida que se analicen las partes interesadas. Una vez identificado, el Project Manager desarrollará un plan para obtener su retroalimentación sobre el nivel de participación que desea, la frecuencia y el tipo de comunicación, y cualquier inquietud o conflicto de intereses que tenga.

Con base en la retroalimentación recopilada por el gerente del proyecto, se puede tomar la determinación de involucrar a las partes interesadas clave en los comités directivos, grupos focales, revisiones de puertas u otras reuniones o hitos del proyecto. Es necesaria una comunicación exhaustiva con las partes interesadas clave para garantizar que se identifiquen y aborden todas las inquietudes y que los recursos para el proyecto sigan estando disponibles.

4. ANALISIS DE LOS INTERESADOS

Esta sección describe cómo el equipo del proyecto analizará su lista de partes interesadas identificadas. Esta discusión debe incluir cómo se categorizarán o agruparán las partes interesadas, así como el nivel de impacto que pueden tener en función de su poder, influencia y participación en el proyecto. Hay varias herramientas y técnicas que se pueden utilizar para ayudar a cuantificar las partes interesadas. En esta sección también se debe incluir una descripción de estas herramientas y técnicas.

Una vez que se hayan identificado todas las partes interesadas del Proyecto LightWave, el equipo del proyecto categorizará y analizará a cada parte interesada. El propósito de este análisis es determinar el nivel de poder o influencia de las partes interesadas, planificar el enfoque de gestión para cada parte interesada y determinar los niveles apropiados de comunicación y participación que cada parte interesada tendrá en el proyecto.

El equipo del proyecto categorizará a las partes interesadas según su organización o departamento. Una vez que todas las partes interesadas hayan sido categorizadas, el equipo del proyecto utilizará una matriz de poder / interés para ilustrar el impacto potencial que cada parte interesada puede tener en el proyecto. Sobre la base de este análisis, el equipo del proyecto también completará una matriz de análisis de las partes interesadas que ilustra las preocupaciones, el nivel de participación y la estrategia de gestión de cada parte interesada.

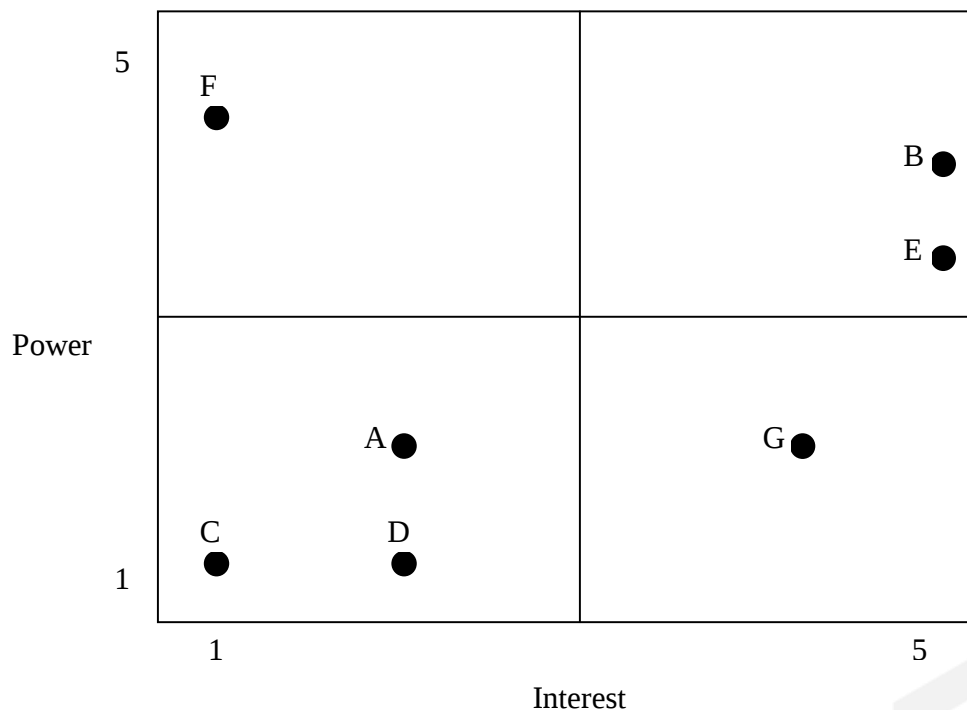
La siguiente tabla se utilizará para establecer las partes interesadas y sus niveles de poder e interés para su uso en la tabla de poder / interés como parte del análisis de las partes interesadas.

Llave	Organización	Nombre	Poder (1-5)	Interés (1-5)
UN	Operaciones	Un blanco	2	2
segundo	Operaciones	B. Marrón	4	5
C	Proveedor	C. Negro	1	1
re	Proveedor	D. Verde	1	2



mi	Cliente de prueba	E. Día	3	5
F	Ingenieria	F. Knight	4	1
GRAMO	Ingenieria	G. Smith	2	4

A continuación se muestra el cuadro de poder / interés de las partes interesadas del Proyecto LightWave. Cada letra representa una parte interesada de acuerdo con la clave del cuadro anterior.



Según el análisis de poder e interés y el gráfico anterior, las partes interesadas A, C y D requerirán un esfuerzo de gestión mínimo, ya que residen en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz. La parte interesada F, en el cuadrante superior izquierdo, debe mantenerse satisfecha asegurándose de que las inquietudes y las preguntas se aborden de manera adecuada. La parte interesada G, en el cuadrante inferior derecho, debe mantenerse informada mediante comunicaciones frecuentes sobre el estado y el progreso del proyecto. Las partes interesadas B y E, en el cuadrante superior derecho, son actores clave y deben participar en todos los niveles de la planificación del proyecto y la gestión del cambio. Además, las partes interesadas B y E deben ser miembros participativos en todas las reuniones de estado del proyecto, revisiones de puertas y reuniones ad hoc según sea necesario.



La matriz de análisis de las partes interesadas se utilizará para capturar las preocupaciones de las partes interesadas, el nivel de participación y la estrategia de gestión en función del análisis de las partes interesadas y la matriz de poder / interés anterior. La matriz de análisis de las partes interesadas se revisará y actualizará a lo largo de la duración del proyecto con el fin de capturar cualquier inquietud nueva o esfuerzos estratégicos de gestión de las partes interesadas.

Interesado	Preocupaciones	Cuadrante	Estrategia
UN	Asegurar la entrega adecuada del proyecto al equipo de operaciones	Esfuerzo mínimo	Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario
segundo	Restricciones de recursos y programación para la producción una vez que el proyecto pasa a las operaciones	Jugador clave	Solicite a las partes interesadas como miembros del comité directivo y obtenga comentarios sobre la planificación del proyecto. La comunicación frecuente y abordar las preocupaciones son imperativas
C	Asegurar la entrega a tiempo de los materiales	Esfuerzo mínimo	Comunique el cronograma del proyecto y los requisitos de materiales con anticipación para garantizar la entrega
re	Una posible huelga sindical puede afectar la entrega de material	Esfuerzo mínimo	Solicite actualizaciones frecuentes y desarrolle un plan para una fuente de suministro alternativa
mi	El rendimiento del producto debe cumplir o superar el producto actual	Jugador clave	Comunique los resultados de las pruebas y las especificaciones de rendimiento y obtenga comentarios sobre los requisitos del cliente o cualquier cambio. Proporcione informes de estado y actualizaciones frecuentes.
F	Preocupaciones sobre los recursos para ayudar al	Mantener satisfecho	Comunique los requisitos de recursos con anticipación y



	equipo del proyecto con el diseño del producto.		asegúrese de que los recursos se devuelvan a la ingeniería cuando ya no sean necesarios
GRAMO	Preguntas sobre el diseño del producto LightWave	Mantenerse informado	Permitir que el personal técnico trabaje con las partes interesadas para responder preguntas y abordar inquietudes y proporcionar los resultados de las pruebas para su validación.

Aceptación del patrocinador

Aprobado por el patrocinador del proyecto:

Fecha: _____

<Patrocinador del proyecto>

<Título del patrocinador del proyecto>

Esta plantilla gratuita de estrategia de gestión de partes interesadas se la ofrece
www.ProjectManagementDocs.com



PLANTILLA DE PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Esta plantilla de plan de gestión de comunicaciones es gratuita para que la copie y la utilice en su proyecto

y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

PLAN DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

<NOMBRE DEL PROYECTO>

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	20
ENFOQUE DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	20
RESTRICCIONES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	21
REQUISITOS DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS	22
ROLES	23
DIRECTORIO DEL EQUIPO DEL PROYECTO	25
MÉTODOS Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN	25
MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	28
DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN	30
DIRECTRICES PARA REUNIONES	30
ESTÁNDARES DE COMUNICACIÓN	32
PROCESO DE ESCALAMIENTO DE COMUNICACIÓN	33
GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DE COMUNICACIÓN	34





INTRODUCCIÓN

El propósito del Plan de Gestión de Comunicaciones es definir los requisitos de comunicación para el proyecto y cómo se distribuirá la información. El Plan de Gestión de Comunicaciones define lo siguiente:

- Qué información se comunicará, para incluir el nivel de detalle y el formato
- Cómo se comunicará la información: en reuniones, correo electrónico, teléfono, portal web, etc.
- Cuándo se distribuirá la información: la frecuencia de las comunicaciones del proyecto, tanto formales como informales.
- Quién es responsable de comunicar la información del proyecto
- Requisitos de comunicación para todas las partes interesadas del proyecto
- Qué recursos asigna el proyecto para la comunicación
- Cómo se comunica cualquier información sensible o confidencial y quién debe autorizar esta
- Cómo se gestionan los cambios en la comunicación o el proceso de comunicación
- El flujo de comunicaciones del proyecto
- Cualquier restricción, interna o externa, que afecte las comunicaciones del proyecto.
- Cualquier plantilla, formato o documento estándar que el proyecto deba utilizar para comunicarse
- Un proceso de escalamiento para resolver cualquier problema o conflicto basado en la comunicación.

Este Plan de Gestión de Comunicaciones establece el marco de comunicaciones para este proyecto. Servirá como una guía para las comunicaciones a lo largo de la vida del proyecto y se actualizará a medida que cambien las necesidades de comunicación. Este plan identifica y define los roles de las personas involucradas en este proyecto. También incluye una matriz de comunicaciones que mapea los requisitos de comunicación de este proyecto. Una guía detallada para la realización de reuniones detalla tanto las reglas de comunicación como cómo se llevarán a cabo las reuniones, asegurando reuniones exitosas. Se incluye un directorio del equipo del proyecto para proporcionar información de contacto de todas las partes interesadas directamente involucradas en el proyecto.

ENFOQUE DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Aproximadamente el 80% del tiempo de un Project Manager se dedica a la comunicación. Piénselo: como gerente de proyecto, pasa la mayor parte de su tiempo midiendo e informando sobre el desempeño del proyecto, redactando y leyendo correos electrónicos, dirigiendo reuniones, escribiendo el plan del proyecto, reuniéndose con miembros del equipo, supervisando el trabajo que se realiza, reuniéndose con clientes durante el almuerzo y muchas más actividades relacionadas con sus proyectos.

Debería pensar mucho en cómo quiere gestionar las comunicaciones en este proyecto. Al tener un enfoque de gestión de comunicaciones sólido, encontrará que se pueden evitar muchos problemas de gestión de proyectos. En esta sección, brinde una descripción general de su enfoque de gestión de comunicaciones.

El director del proyecto asumirá un papel proactivo para garantizar una comunicación eficaz sobre este proyecto. Los requisitos de comunicaciones están documentados en la Matriz de comunicaciones que se presenta en este documento. La Matriz de Comunicaciones se utilizará como guía para saber qué información comunicar, quién debe comunicar, cuándo comunicarla y a quién comunicar.

Como ocurre con la mayoría de los planes de proyectos, es posible que se requieran actualizaciones o cambios a medida que el proyecto avanza o se aprueban los cambios. Es posible que se requieran cambios o actualizaciones debido a cambios en el personal, el alcance, el presupuesto u otras razones. Además, se pueden requerir actualizaciones a medida que el proyecto madura y se necesitan requisitos adicionales. El director del proyecto es responsable de gestionar todos los cambios propuestos y aprobados en el plan de gestión de comunicaciones. Una vez que se aprueba el cambio, el gerente del proyecto actualizará el plan y la documentación de respaldo y distribuirá las actualizaciones al equipo del proyecto y a todas las partes interesadas. Esta metodología es consistente con el Plan de Gestión de Cambios del proyecto y asegura que todas las partes interesadas del proyecto estén al tanto e informadas de cualquier cambio en la gestión de comunicaciones.

RESTRICCIONES DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Todos los proyectos están sujetos a limitaciones y restricciones, ya que deben estar dentro del alcance y cumplir con los requisitos de presupuesto, programación y recursos. La planificación y la documentación del proyecto no son una excepción a esta regla. También puede haber requisitos de políticas legislativas, reglamentarias, tecnológicas u organizativas que deben seguirse como parte de la gestión de las comunicaciones. Estas limitaciones deben entenderse claramente y comunicarse a todas las partes interesadas. Si bien la gestión de las comunicaciones es posiblemente uno de los aspectos más importantes de la gestión de proyectos, debe realizarse de manera eficaz y dentro de las limitaciones del presupuesto, el tiempo y los recursos asignados.

Todas las actividades de comunicación del proyecto ocurrirán dentro del presupuesto, cronograma y asignaciones de recursos aprobados del proyecto. El director del proyecto es responsable de asegurar que las actividades de comunicación sean realizadas por el equipo del proyecto y sin recursos externos que resulten en exceder el presupuesto autorizado. Las



actividades de comunicación se llevarán a cabo de acuerdo con las frecuencias detalladas en la Matriz de comunicación para garantizar que el proyecto se adhiera a las limitaciones del cronograma. Cualquier desviación de estos plazos puede resultar en costos excesivos o retrasos en el cronograma y debe ser aprobado por el patrocinador del proyecto.

La política organizacional de ABC Corp. establece que, cuando corresponda, se deben utilizar formatos y plantillas estandarizados para todas las comunicaciones formales del proyecto. Los detalles de estos requisitos de política se proporcionan en la sección titulada “Estandarización de la comunicación” en este documento.

La política organizacional de ABC Corp. también establece que solo un vicepresidente o empleado de nivel superior puede autorizar la distribución de información confidencial. El director del proyecto es responsable de garantizar que se solicite y obtenga la aprobación antes de la distribución de cualquier información confidencial sobre este proyecto.

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS

La mayoría de los proyectos constan de una amplia gama de partes interesadas, todas las cuales pueden tener diferentes intereses e influencia en el proyecto. Como tal, es importante que los equipos del proyecto determinen los requisitos de comunicación de estas partes interesadas para comunicar de manera más eficaz la información del proyecto. Hay varios métodos para determinar los requisitos de comunicación de las partes interesadas; sin embargo, es imperativo que se comprendan completamente para poder gestionar eficazmente sus intereses, expectativas e influencia y asegurar un proyecto exitoso.

Como parte de la identificación de todas las partes interesadas del proyecto, el director del proyecto se comunicará con cada parte interesada para determinar su frecuencia y método de comunicación preferidos. El director del proyecto mantendrá esta retroalimentación en el Registro de partes interesadas del proyecto. Las comunicaciones estándar del proyecto se producirán de acuerdo con la Matriz de comunicación; sin embargo, dependiendo de los requisitos de comunicación de los interesados identificados, la comunicación individual es aceptable y está dentro de las limitaciones descritas para este proyecto.

Además de identificar las preferencias de comunicación, los requisitos de comunicación de las partes interesadas deben identificar los canales de comunicación del proyecto y garantizar que las partes interesadas tengan acceso a estos canales. Si la información del proyecto se comunica a través de medios seguros o mediante recursos internos de la empresa, todas las partes interesadas, internas y externas, deben tener el acceso necesario para recibir las comunicaciones del proyecto.



Una vez que se hayan identificado todas las partes interesadas y se hayan establecido los requisitos de comunicación, el equipo del proyecto mantendrá esta información en el Registro de partes interesadas del proyecto y la utilizará, junto con la matriz de comunicación del proyecto, como base para todas las comunicaciones.

ROLES

Patrocinador de proyecto

El patrocinador del proyecto es el campeón del proyecto y ha autorizado el proyecto mediante la firma de la carta del proyecto. Esta persona es responsable de la financiación del proyecto y es, en última instancia, responsable de su éxito. Dado que el patrocinador del proyecto se encuentra en el nivel ejecutivo, las comunicaciones deben presentarse en formato de resumen a menos que el patrocinador del proyecto solicite comunicaciones más detalladas.

Director del programa

El administrador del programa supervisa el proyecto a nivel de cartera y es propietario de la mayoría de los recursos asignados al proyecto. El administrador del programa es responsable de los costos generales del programa y la rentabilidad, por lo que requieren comunicaciones más detalladas que el patrocinador del proyecto.

Partes interesadas clave

Normalmente, las partes interesadas incluyen a todas las personas y organizaciones que se ven afectadas por el proyecto. Para este proyecto, estamos definiendo un subconjunto de partes interesadas como partes interesadas clave. Estas son las partes interesadas con las que debemos comunicarnos y no están incluidas en las otras funciones definidas en esta sección. Las partes interesadas clave incluyen la dirección ejecutiva con interés en el proyecto y los usuarios clave identificados para participar en el proyecto.

Tablero de control de cambios

La Junta de Control de Cambios es un grupo designado que revisa las especificaciones técnicas y autoriza cambios dentro de la infraestructura de la organización. Los documentos de diseño técnico, el análisis de impacto del usuario y las estrategias de implementación son típicos de los tipos de comunicación que requiere este grupo.

Cliente



Debe identificar al cliente si el proyecto es el resultado de una solicitud. En tal caso, el cliente participará en la revisión de prototipos, aprobación de diseños y etapas de implementación y aceptación del proyecto final que genera el proyecto.

El cliente de este proyecto es <Nombre del cliente>. Como cliente que aceptará el producto final de este proyecto, se le informará sobre el estado del proyecto, incluidos los posibles impactos en el cronograma del producto final o del producto en sí.

Gerente de proyecto

El Project Manager tiene la responsabilidad general de la ejecución del proyecto. El Gerente de Proyecto administra los recursos del día a día, brinda orientación sobre el proyecto y monitorea e informa sobre las métricas de los proyectos según se define en el Plan de Gestión del Proyecto. Como responsable de la ejecución del proyecto, el Project Manager es el comunicador principal del proyecto y distribuye la información de acuerdo con este Plan de Gestión de Comunicaciones.

Grupo de proyecto

El equipo del proyecto está compuesto por todas las personas que tienen un rol en el desempeño del trabajo en el proyecto. El equipo del proyecto debe tener una comprensión clara del trabajo a completar y el marco en el que se ejecutará el proyecto. Dado que el equipo del proyecto es responsable de completar el trabajo para el proyecto, desempeñó un papel clave en la creación del plan del proyecto, incluida la definición de su cronograma y paquetes de trabajo. El equipo de proyecto requiere un nivel detallado de comunicaciones que se logra a través de interacciones diarias con el gerente de proyecto y otros miembros del equipo junto con reuniones semanales del equipo.

Comité Directivo

El Comité de Dirección incluye a la dirección que representa a los departamentos que componen la organización. El Comité Directivo proporciona supervisión estratégica para los cambios que afectan a la organización en general. El propósito del Comité Directivo es asegurar que los cambios dentro de la organización se efectúen de tal manera que beneficien a la organización en su conjunto. El Comité Directivo requiere comunicación sobre asuntos que cambiarán el alcance del proyecto y sus entregables.

Líder técnico

El Líder Técnico es una persona en el Equipo del Proyecto que está designado como responsable de asegurar que se aborden todos los aspectos técnicos del proyecto y que el proyecto se implemente de una manera técnicamente sólida. El líder técnico es responsable de todos los diseños técnicos, supervisa la implementación de los diseños y desarrolla la

documentación conforme a la construcción. El líder técnico requiere una comunicación cercana con el gerente de proyecto y el equipo de proyecto.

DIRECTORIO DEL EQUIPO DEL PROYECTO

La siguiente tabla presenta la información de contacto de todas las personas identificadas en este plan de gestión de comunicaciones. Las direcciones de correo electrónico y los números de teléfono de esta tabla se utilizarán para comunicarse con estas personas.

Papel	Nombre	Título	Organización / Departamento	Correo electrónico	Teléfono
Patrocinador de proyecto	A. Blanco	Vicepresidente de tecnología	ESO	a.white@abc.com	(555) 555-1212
Director del programa	B. marrón	Gerente de PMO	PMO	b.brown@abc.com	(555) 555-1313
Gerente de proyecto	C. Negro	Gerente de proyecto	PMO	c.black@abc.com	(555) 555-1414
Partes interesadas del proyecto	Ver registro de partes interesadas	Ver registro de partes interesadas	Ver registro de partes interesadas	Ver registro de partes interesadas	Ver registro de partes interesadas
Cliente	J. Doe XYZ Corp	Gerente	ESO	J.Doe@xyz.com	(615) 555-8121
Grupo de proyecto					
Líder técnico					

MÉTODOS Y TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN

Muchas veces, los métodos y tecnologías utilizados para comunicarse son una consideración tan importante como la información que se comunica. Imagine un gran proyecto con muchas



partes interesadas que tienen diferentes capacidades tecnológicas. Algunos pueden tener acceso a una unidad compartida, mientras que otros no. Algunos pueden tener acceso a videoconferencias y otros solo tienen funciones de teléfono y correo electrónico. Para que sea eficaz, la información del proyecto debe comunicarse a todos los involucrados mediante algún método que utilice la tecnología disponible. La determinación de los métodos de comunicación y las tecnologías disponibles debe ser parte de la determinación de los requisitos de comunicación de las partes interesadas.

El equipo del proyecto determinará, de acuerdo con la política organizacional de ABC Corp., los métodos y tecnologías de comunicación basados en varios factores para incluir: requisitos de comunicación de las partes interesadas, tecnologías disponibles (internas y externas) y políticas y estándares organizacionales.

ABC Corp. mantiene una plataforma de SharePoint dentro de la PMO que todos los proyectos utilizan para proporcionar actualizaciones, archivar varios informes y realizar comunicaciones del proyecto. Esta plataforma permite a la alta dirección, así como a las partes interesadas con tecnología compatible, acceder a los datos y las comunicaciones del proyecto en cualquier momento. SharePoint también brinda la capacidad para que las partes interesadas y los miembros del equipo del proyecto colaboren en el trabajo y la comunicación del proyecto. Para las partes interesadas que no tienen la capacidad de acceder a SharePoint, también se establecerá un sitio web para el proyecto. El acceso al sitio web se controlará con usuario y contraseña. Los interesados identificados que no puedan acceder a SharePoint recibirán un nombre de usuario y una contraseña únicos para acceder al sitio web. El director del proyecto es responsable de garantizar que todas las comunicaciones y la documentación del proyecto se copien en el sitio web y que el contenido refleje el contenido de la plataforma SharePoint.

ABC Corp. mantiene licencias de software para el software MS Project. Todos los equipos de proyecto son responsables de desarrollar, mantener y comunicar los horarios utilizando este software. Los gráficos PERT son el formato preferido para comunicar los horarios a las partes interesadas. El cronograma del proyecto se mantendrá tanto en la plataforma SharePoint como en el sitio web del proyecto.

Toda la comunicación y la documentación del proyecto, además de mantenerse en la plataforma SharePoint y el sitio web del proyecto, se archivarán en la unidad compartida interna de ABC Corp. que reside en el directorio del programa PMO. Las convenciones de nomenclatura de la organización para archivos y carpetas se aplicarán a todo el trabajo archivado.



PROJECT
MANAGEMENT
DOCS





MATRIZ DE COMUNICACIONES

La siguiente tabla identifica los requisitos de comunicación para este proyecto.

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Propietario	Entregables	Formato
Reunión inicial	Presente el equipo del proyecto y el proyecto. Revise los objetivos del proyecto y el enfoque de gestión.	• Cara a cara	Una vez	• Patrocinador de proyecto • Grupo de proyecto • Interesados	Gerente de proyecto	• Agenda • Actas de la reunión	• Copia electrónica archivada en el sitio de SharePoint del proyecto y en el sitio web del proyecto
Reuniones del equipo del proyecto	Revise el estado del proyecto con el equipo.	• Cara a cara • Conferencia	Semanal	• Grupo de proyecto	Gerente de proyecto	• Agenda • Actas de la reunión • Cronograma del proyecto	• Copia electrónica archivada en el sitio de SharePoint del proyecto y en el sitio web del proyecto
Reuniones de diseño técnico	Discutir y desarrollar soluciones de diseño técnico para el proyecto.	• Cara a cara	Según sea necesario	• Personal técnico del proyecto	Líder técnico	• Agenda • Actas de la reunión	• Copia electrónica archivada en el sitio de SharePoint del proyecto y en el sitio web del proyecto



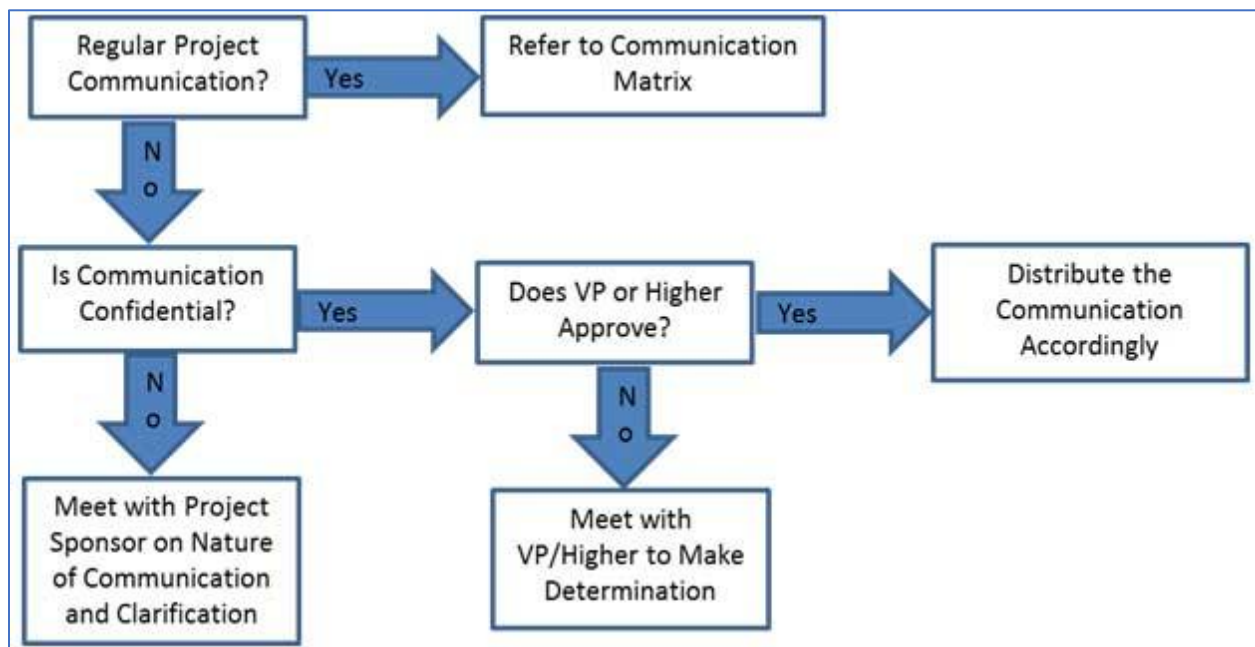
Reuniones mensuales sobre el estado del proyecto	Informar sobre el estado del proyecto a la dirección.	• Cara a cara • Conferencia	Mensual	• PMO	Gerente de proyecto	• Actualizaciones de diapositivas • Cronograma del proyecto	• Copia electrónica archivada en el sitio de SharePoint del proyecto y en el sitio web del proyecto
Informes de estado del proyecto	Informe el estado del proyecto, incluidas las actividades, el progreso, los costos y los problemas.	• Correo electrónico	Mensual	• Patrocinador de proyecto • Grupo de proyecto • Interesados • PMO	Gerente de proyecto	• Informe de estado del proyecto • Cronograma del proyecto	• Copia electrónica archivada en el sitio de SharePoint del proyecto y en el sitio web del proyecto



DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN

Los diagramas de flujo proporcionan una representación visual de un proceso o procesos que a menudo permiten una mejor comprensión de cómo se pretende que funcione el proceso. Las comunicaciones del proyecto pueden ser extremadamente complejas según el tamaño y el alcance del proyecto y la cantidad de partes interesadas. Un diagrama de flujo proporciona a todas las partes interesadas una mejor comprensión de los pasos involucrados en la distribución de todas las comunicaciones del proyecto.

El siguiente diagrama de flujo de comunicación se creó para ayudar en la comunicación del proyecto. Este diagrama de flujo proporciona un marco que el equipo del proyecto debe seguir para este proyecto. Sin embargo, puede haber ocasiones o situaciones que quedan fuera del diagrama de flujo de comunicación donde se necesita una aclaración adicional. En estas situaciones, el Gerente de Proyecto es responsable de discutir la comunicación con el Patrocinador del Proyecto y tomar una determinación sobre cómo proceder.



DIRECTRICES PARA REUNIONES

Agenda de la reunión



La agenda de la reunión se distribuirá 5 días hábiles antes de la reunión. La agenda debe identificar al presentador de cada tema junto con un límite de tiempo para ese tema. El primer punto de la agenda debe ser una revisión de los puntos de acción de la reunión anterior.

Actas de la reunión

Las actas de la reunión se distribuirán dentro de los 2 días hábiles posteriores a la reunión. Las actas de la reunión incluirán el estado de todos los elementos de la agenda junto con los nuevos elementos de acción y la lista del estacionamiento.

Elementos de acción

Los elementos de acción se registran tanto en la agenda de la reunión como en las actas. Los elementos de acción incluirán tanto el elemento de acción como el propietario del elemento de acción. Las reuniones comenzarán con una revisión del estado de todos los elementos de acción de reuniones anteriores y finalizarán con una revisión de todos los elementos de acción nuevos que resulten de la reunión. La revisión de los nuevos elementos de acción incluirá la identificación del propietario de cada elemento de acción.

Persona que preside la reunión

El presidente es responsable de distribuir la agenda de la reunión, facilitar la reunión y distribuir las actas de la reunión. La persona que preside se asegurará de que la reunión comience y finalice a tiempo y de que todos los presentadores cumplan con los plazos asignados.

Tomador de notas

El encargado de tomar notas es responsable de documentar el estado de todos los elementos de la reunión, mantener una lista de elementos del estacionamiento y tomar notas de cualquier otra cosa de importancia durante la reunión. La persona que toma las notas le dará una copia de sus notas a la persona que preside al final de la reunión, ya que la persona que preside usará las notas para crear las actas de la reunión.

Guardián del tiempo

El cronometrador es responsable de ayudar al facilitador a cumplir con los límites de tiempo establecidos en la agenda de la reunión. El cronometrador le informará al presentador cuando se acerque al final del tiempo asignado. Por lo general, una señal rápida con la mano al presentador indicando cuántos minutos quedan para el tema es suficiente.

Estacionamiento

El estacionamiento es una herramienta que utiliza el facilitador para registrar y aplazar los elementos que no están en la agenda de la reunión; sin embargo, merecen un debate más a fondo en otro momento o en otro foro.



Un registro de estacionamiento debe identificar al propietario del artículo, ya que esa persona será responsable de garantizar el seguimiento. La lista del estacionamiento se incluirá en el acta de la reunión.

ESTÁNDARES DE COMUNICACIÓN

La estandarización es una forma probada de simplificar las complejidades de las comunicaciones de gestión de proyectos. Muchas organizaciones desarrollan y utilizan plantillas o formatos estándar para las diversas herramientas de comunicación utilizadas en los proyectos. Se pueden aplicar plantillas y formatos estándar a ciertos tipos de reuniones de proyectos o tipos específicos de comunicación (es decir, correos electrónicos, informes de estado, etc.). Mediante el uso de la estandarización, las organizaciones pueden ayudar a garantizar que sus equipos de proyecto y las partes interesadas tengan un conocimiento profundo de lo que se espera y logren comunicaciones consistentes y efectivas.

Además de las plantillas y / o formatos estándar, las organizaciones pueden estandarizar las convenciones para compartir o nombrar archivos. Una organización puede usar SharePoint o algún otro tipo de portal web / herramienta de red (blogs, tableros de mensajes, etc.) como plataforma estándar desde la cual compartir información y comunicarse. Además, una organización puede tener convenciones de nomenclatura de archivos estándar para sus datos almacenados en sus unidades compartidas internas. Muchas de estas herramientas y nuevas tecnologías se utilizan en proyectos actuales con miembros del equipo y partes interesadas que a menudo se distribuyen en amplias áreas geográficas. La estandarización proporciona un nivel de simplicidad a las plataformas de comunicación de una organización y mejora la efectividad y la eficiencia.

Para este proyecto, ABC Corp. utilizará formatos organizativos y plantillas estándar para todas las comunicaciones formales del proyecto. Las comunicaciones formales del proyecto se detallan en la matriz de comunicación del proyecto e incluyen:

Reunión inicial: el equipo del proyecto utilizará las plantillas estándar de ABC Corp. para la agenda de la reunión y las actas de la reunión. Además, cualquier diapositiva presentada utilizará la plantilla de presentación de diapositivas estándar de ABC Corp.

Reuniones del equipo del proyecto: el equipo del proyecto utilizará las plantillas estándar de ABC Corp. para la agenda de la reunión y las actas de la reunión. Además, cualquier diapositiva presentada utilizará la plantilla de presentación de diapositivas estándar de ABC Corp.

Reuniones de diseño técnico: el equipo del proyecto utilizará las plantillas estándar de ABC Corp. para la agenda de la reunión y las actas de la reunión. Además, cualquier diapositiva presentada utilizará la plantilla de presentación de diapositivas estándar de ABC Corp.

Reuniones mensuales sobre el estado del proyecto: el equipo del proyecto utilizará las plantillas estándar de ABC Corp. para la agenda de la reunión y las actas de la reunión. Además, cualquier diapositiva presentada utilizará la plantilla de presentación de diapositivas estándar de ABC Corp.

Informes de estado del proyecto: el equipo del proyecto utilizará las plantillas estándar de ABC Corp. para la agenda de la reunión y las actas de la reunión. Además, el documento de informe de estado del proyecto estándar, disponible en la unidad compartida, se utilizará para proporcionar el estado del proyecto.

Las comunicaciones informales del proyecto deben ser profesionales y efectivas, pero no existe una plantilla o formato estándar que deba utilizarse.

PROCESO DE ESCALAMIENTO DE COMUNICACIÓN

A medida que surgen problemas o complicaciones con respecto a las comunicaciones del proyecto, puede ser necesario escalar el problema si no se puede lograr una resolución dentro del equipo del proyecto. Los interesados en el proyecto pueden tener diferentes intereses en conflicto en un proyecto determinado. Si bien las escaladas son una parte normal de la gestión de proyectos, debe haber un proceso documentado que defina cómo se llevarán a cabo esas escaladas.

La comunicación eficiente y oportuna es la clave para completar con éxito un proyecto. Como tal, es imperativo que cualquier disputa, conflicto o discrepancia con respecto a las comunicaciones del proyecto se resuelva de una manera que conduzca a mantener el cronograma del proyecto, asegurando que se distribuyan las comunicaciones correctas y previniendo cualquier dificultad continua. Con el fin de garantizar que los proyectos se mantengan en el cronograma y se resuelvan los problemas, ABC Corp. utilizará su modelo de escalamiento estándar para proporcionar un marco para los problemas de comunicación en aumento. La siguiente tabla define los niveles de prioridad, las autoridades de decisión y los plazos para la resolución.

Prioridad	Definición	Autoridad de decisión	Plazo de resolución
Prioridad 1	Gran impacto en el proyecto o en las operaciones comerciales. Si no se resuelve rápidamente, habrá un impacto adverso	Vicepresidente o superior	Dentro de 4 horas



	significativo en los ingresos y / o el cronograma.		
Prioridad 2	Impacto medio en el proyecto o en las operaciones comerciales que puede tener un impacto adverso en los ingresos y / o el cronograma.	Patrocinador de proyecto	Dentro de un día hábil
Prioridad 3	Impacto leve que puede causar algunas dificultades menores de programación con el proyecto, pero ningún impacto en las operaciones comerciales o los ingresos.	Gerente de proyecto	Dentro de dos días laborales
Prioridad 4	Impacto insignificante en el proyecto, pero puede haber una mejor solución.	Gerente de proyecto	El trabajo continúa y las recomendaciones se envían a través del proceso de control de cambios del proyecto.

**** NOTA:** Cualquier comunicación que incluya información sensible y / o confidencial requerirá escalada al nivel de vicepresidente o superior para su aprobación antes de la distribución externa.

GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA DE COMUNICACIÓN

Término	Definición
Comunicación	El envío y recepción eficaz de información. Idealmente, la información recibida debería coincidir con la información enviada. Es responsabilidad del remitente asegurarse de que esto suceda.
Interesado	Personas o grupos involucrados en el proyecto o cuyos intereses puedan verse afectados por la ejecución o el resultado del proyecto.
Plan de gestión de comunicaciones	Parte del plan general de gestión del proyecto que detalla cómo se llevarán a cabo las comunicaciones del proyecto, quién participará en las comunicaciones, la frecuencia de las comunicaciones y los métodos de comunicación.
Escalada	El proceso que detalla cómo se pasarán los conflictos y problemas a la cadena de gestión para su resolución, así como el plazo para lograr la resolución.



PROJECT
MANAGEMENT
DOCS



ACEPTACIÓN DEL PATROCINADOR

Aprobado por el patrocinador del proyecto:

Fecha: _____

<Patrocinador del proyecto>

<Título del patrocinador del proyecto>

Esta plantilla gratuita del plan de gestión de comunicaciones del proyecto se la ofrece
www.ProjectManagementDocs.com





PLANTILLA DE REGISTRO DE SUPUESTOS

Esta plantilla de registro de supuestos es gratuita para que la copie y la use en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

REGISTRO DE SUPUESTOS

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA



El registro de supuestos es un documento que el director del proyecto y el equipo utilizan para capturar, documentar y realizar un seguimiento de los supuestos a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. Las suposiciones son una parte importante de cualquier proyecto. Los supuestos generalmente requieren algún tipo de seguimiento o validación para determinar si afectarán o no al proyecto. Muchas suposiciones pueden en realidad ser riesgos del proyecto o pueden convertirse en riesgos durante la vida del proyecto. Además de crear un registro de supuestos, asegúrese de realizar una gestión de riesgos adecuada en su proyecto con un plan de gestión de riesgos y un registro de riesgos. El registro de supuestos debe usarse para aumentar su registro de riesgos; nunca debe usarse en lugar del registro de riesgos.

Cada suposición debe tener un propietario o miembro del equipo responsable de dar seguimiento y validar la suposición. El Registro de supuestos asigna a cada supuesto un ID o número de referencia, un nombre y descripción de cada supuesto, persona responsable, fecha de vencimiento, estado, fecha de cierre y cualquier acción que pudiera ser necesaria como parte del seguimiento o validación.

El registro de supuestos debe actualizarse a medida que se cierran los elementos o se obtiene más información. El equipo del proyecto también debe revisar el Registro de supuestos con regularidad para asegurarse de que todos los miembros del equipo del proyecto estén informados y se capture cualquier acción o información adicional.

Plantilla de registro de supuestos estándar:

Registro de supuestos						
Proyecto:					Fecha:	
CARNÉ DE IDENTIDAD	Categoría	Suposición	Responsabilidad	Fecha de vencimiento	Estado	Comportamiento
Cada suposición debe tener un número de identificación correspondiente.	Esto debe enumerar qué parte del proyecto impacta el supuesto.	Defina el supuesto en esta columna.	Las suposiciones deben asignarse a un miembro del equipo para que las valide.	Ésta es la fecha en la que se debe validar la suposición.	Esto rastrea la validación de la suposición y si está abierta o cerrada.	Todas las acciones asociadas con la suposición o la validación de las suposiciones deben enumerarse aquí.

Ejemplo con datos de muestra:

Registro de supuestos						
Proyecto:					Fecha:	
CARNÉ DE IDENTIDAD	Categoría	Suposición	Responsabilidad	Fecha de vencimiento	Estado	Comportamiento



001	Fabricación	Hay capacidad adecuada en las líneas de fabricación para producir prototipos para el proyecto.	J. Brown	6/1 / 20xx	Abierto	J. Brown se reunirá con el gerente de operaciones el 15 de abril para discutir la capacidad de la línea.
002	Diseño	Las dimensiones del cable no se desviarán significativamente de las líneas de productos existentes.	P. White	5/15 / 20xx	Abierto	El equipo de diseño está verificando actualmente las dimensiones planificadas del cable.
003	Suministro	Hay un espacio de almacenamiento adecuado para los materiales adicionales necesarios para este producto.	T. Black	5/1 / 20xx	Cerrado	T. Black ha verificado que hay un amplio espacio de almacenamiento disponible para el proyecto de fibra Xwave.
004	Planificación / Ejecución	Todos los recursos del proyecto permanecerán disponibles durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Un verde	4/15 / 20xx	Abierto	R. Green se reunirá con el Patrocinador y todos los gerentes funcionales el 13 de marzo para discutir este tema.

Esta plantilla gratuita de registro de supuestos se la ofrece www.ProjectManagementDocs.com





PLANTILLA DE LISTA DE HITOS

Esta plantilla de lista de hitos es gratuita para que la copie y la use en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

LISTA DE HITOS

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA



Un hito del proyecto es un evento significativo en el proyecto que puede significar la aceptación o verificación de la finalización de una fase, tarea, decisión o entregable del proyecto. Es importante señalar que los hitos no son actividades laborales sino eventos significativos durante el proyecto que generalmente tienen una duración de cero. El patrocinador del proyecto o el equipo del proyecto pueden agregar hitos al proyecto a través de la fase de planificación del proyecto. Si bien se debe incluir un resumen de los hitos del proyecto en el estatuto del proyecto y la declaración del alcance y en el Diccionario WBS, es útil incluir una lista de hitos independiente como parte de la documentación del plan del proyecto.

La lista de hitos es una tabla básica de las descripciones de los hitos, las fechas de finalización planificadas, si son hitos obligatorios u opcionales y cómo se verificará la finalización del hito. Este documento proporciona una referencia fácil a todas las partes interesadas del proyecto sobre qué hitos se incluyen en el proyecto y cuándo ocurrirán. Como toda la documentación del proyecto, los cambios propuestos deben estar sujetos al proceso de gestión de cambios del proyecto y comunicarse a todas las partes interesadas. Dado que los hitos son eventos importantes y pueden afectar el proyecto de muchas maneras, los cambios a menudo requieren la aprobación del patrocinador del proyecto.

Ejemplo de lista de hitos con explicaciones:

Lista de hitos				
Proyecto:			Fecha:	
Hito No.	Hito	Obligatorio / Opcional	Fecha de Terminación	Verificación
Formato de numeración estándar.	Nombre del hito.	Indique si se trata de un hito obligatorio u opcional.	Fecha de finalización prevista.	¿Cómo se verificará el hito?



Ejemplo con datos de muestra:

Lista de hitos				
Proyecto:			Fecha: 04/01 / 20xx	
Hito No.	Hito	Obligatorio / Opcional	Fecha de Terminación	Verificación
001	Inicio del proyecto	Obligatorio	5/1 / 20xx	Aprobación del patrocinador
002	Requisitos de reunión completos	Obligatorio	6/10/20xx	Aprobación del patrocinador
003	Diseño completo	Obligatorio	14/8 / 20xx	Aprobación del patrocinador
004	Codificación completa	Obligatorio	10/9 / 20xx	Aprobación del patrocinador
005	Prueba completa	Obligatorio	10/11/20xx	Aprobación del patrocinador
006	Implementación completa	Obligatorio	12/1 / 20xx	Aprobación del patrocinador
007	Fin del proyecto	Obligatorio	31/12/20xx	Aprobación del patrocinador

Esta plantilla de lista de hitos gratuita se la ofrece www.ProjectManagementDocs.com



PLANTILLA DE LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD

Esta plantilla de plan de gestión de proyectos es gratuita para que la copie y la use en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:
ProjectManagementDocs.com

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA



Una lista de verificación de la calidad del proyecto es una herramienta que se utiliza para ayudar al equipo del proyecto a asegurarse de que consideren todos los aspectos de la calidad del proyecto y / o del proceso. El propósito de una gestión de la calidad bien planificada y repetible es asegurar la entrega de productos o servicios que sean aceptables para el cliente en base a algún estándar de calidad acordado. Para ayudar a lograr la coherencia, muchas organizaciones utilizan una lista de verificación estándar para verificar que se hayan cumplido todas las consideraciones de calidad durante las fases de planificación, ejecución y seguimiento / control del proyecto. Según el proyecto, algunas listas de verificación pueden diferir, pero a menudo es ventajoso utilizar una lista de verificación estándar cuando sea apropiado para lograr coherencia.

Lista de verificación de calidad					
Proyecto:					Fecha:
	Verificación				
Artículo de calidad	si	No	N / A	Fecha	Comentarios
¿Tiene el proyecto un plan de gestión de la calidad aprobado?					
¿El plan de gestión de la calidad ha sido revisado por todas las partes interesadas?					
¿Todas las partes interesadas tienen acceso al plan de gestión de la calidad?					
¿El plan de gestión de la calidad es coherente con el resto del plan general del proyecto?					
¿Se han establecido, revisado y acordado métricas de calidad del producto?					



¿Se han establecido, revisado y acordado métricas de calidad del proceso?					
¿Todas las métricas respaldan un estándar de calidad que sea aceptable para el cliente?					
¿Todas las métricas han acordado mecanismos de recopilación?					
¿Todas las métricas tienen una frecuencia de recopilación acordada?					
¿Se han programado reuniones de revisión de métricas de calidad durante la duración del proyecto?					
¿Todas las métricas son claras, medibles, controlables y notificables?					
¿Está familiarizado el equipo del proyecto con el proceso de revisión de la calidad del proyecto?					
¿Tiene el proyecto una cantidad adecuada de recursos asignados para el aseguramiento y el control de la calidad?					
¿Ha establecido el equipo del proyecto un depósito para toda la documentación de calidad?					



¿Todos los miembros del equipo tienen acceso al repositorio de documentación de calidad?					
¿Se ha notificado a todos los miembros apropiados del equipo de su participación requerida en las revisiones de calidad?					
¿Se han asignado y documentado responsabilidades de calidad y se ha notificado al personal correspondiente?					
¿Se han establecido, documentado y comunicado los estándares de calidad de los productos y procesos?					
¿Se han establecido, documentado y comunicado umbrales y límites de calidad?					
¿El proceso de control de cambios se adapta a los cambios del proyecto basados en mejoras de calidad?					
¿Se ha asignado un gerente de calidad del proyecto?					



¿El patrocinador del proyecto es consciente de sus responsabilidades relacionadas con la aceptación de la calidad?					
¿Conoce el cliente sus responsabilidades relacionadas con la aceptación de la calidad?					

Esta plantilla de lista de verificación de calidad gratuita se la ofrece www.ProjectManagementDocs.com





PLANTILLA DE MÉTRICAS DE CALIDAD DEL PROYECTO

Esta plantilla de métricas de calidad del proyecto es gratuita para que la copies y la uses en tu proyecto.

y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

MÉTRICAS DE CALIDAD

<NOMBRE DEL PROYECTO>

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD (*): ESTADO (*): CÓDIGO POSTAL

FECHA





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	49
MÉTRICA	49
MEDICIÓN DE MÉTRICAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS.....	51
REVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD	52





INTRODUCCIÓN

Las métricas de calidad son un componente clave de un plan de gestión de calidad eficaz y son las medidas utilizadas para garantizar que los clientes reciban productos o entregables aceptables. Las métricas de calidad se utilizan para traducir directamente las necesidades del cliente en medidas de desempeño aceptables tanto en productos como en procesos. Los gerentes de proyecto deben poder evaluar el progreso, la eficiencia y el desempeño de sus proyectos y las métricas son los medios que permiten a los gerentes de proyectos hacer esto. Sin embargo, es importante señalar que se deben establecer métricas en un esfuerzo por mejorar directamente el producto o los procesos involucrados en el proyecto. Deben ser atribuibles a un objetivo, umbral o requisito del cliente establecido o, de lo contrario, no aportan ningún valor.

ABC Corporation ha aprobado el proyecto de la Herramienta Beta que requiere el diseño, construcción y prueba de la Herramienta Beta para ser utilizada con el dispositivo de sujeción CamBolt patentado por Argo Tooling Company. De acuerdo con el Plan de gestión de calidad de la herramienta Beta, ABC Corp. utilizará varias métricas para garantizar que se establezcan procesos eficientes y que el producto cumpla con los requisitos de entrega del cliente. Todas las métricas han sido revisadas y aprobadas por el liderazgo ejecutivo interno y el patrocinador del proyecto, así como por el cliente, Argo Tooling Co.

MÉTRICA

Esta sección debe enumerar las métricas elegidas para este proyecto y una descripción de cada una. Estas descripciones deben incluir una explicación de cómo se aplica la métrica a la calidad del producto o proceso que se está utilizando para medir. Además, cualquier umbral o límite debe indicarse claramente en esta sección. Las métricas siempre deben ser claras, medibles, controlables y notificables.

Con base en los requisitos de productos del cliente, los estándares de procesos internos y los estándares de la industria aplicables, se han establecido las siguientes métricas para el Proyecto de herramientas Beta. Estas métricas han sido revisadas y aprobadas internamente y con el cliente, Argo Tooling Co.:

- a. **Fuerza de Tensión:** La herramienta Beta se utilizará en varios entornos industriales sometidos a elevadas cargas de tensión del material. Basado en el uso anticipado del cliente y los estándares de herramientas de la industria, se ha determinado que la resistencia a la tracción de la herramienta Beta debe alcanzar o superar los 500 megapascuales (MPa). La resistencia a la tracción se medirá para cada prototipo del banco de tracción de ABC Corp. Los resultados serán verificados por el Gerente de



Pruebas de Materiales de ABC Corp. y presentados a las partes interesadas en la Revisión mensual de Gestión de Calidad de la Herramienta Beta.

- b. **Resistencia a la cizalladura:** La herramienta Beta estará sujeta a cargas de par de tensión potencialmente altas en diversas aplicaciones. Con base en el uso anticipado del cliente y los estándares de herramientas de la industria, se ha determinado que la resistencia al corte de la herramienta Beta debe alcanzar o superar los 375 MPa. La resistencia al corte se medirá para cada prototipo en el banco de esfuerzo cortante de ABC Corp. Los resultados serán verificados por el Gerente de Pruebas de Materiales de ABC Corp. y presentados a las partes interesadas en la Revisión mensual de Gestión de Calidad de la Herramienta Beta.
- c. **La satisfacción del cliente:** La herramienta Beta se está desarrollando para que la utilicen los técnicos de Argo Tooling Co. Cada prototipo será probado por un panel de técnicos de Argo según varios criterios. Se pedirá a los técnicos de Argo que califiquen la Herramienta Beta en una escala del 1 al 10 para cada criterio. Luego, se calcularán los puntajes para determinar un puntaje promedio total. La satisfacción del cliente será mucho mayor o igual a 8 sobre 10 para cada criterio sin una puntuación individual menor a 7. ABC Corp. luego solicitará retroalimentación de los técnicos de Argo sobre áreas de mejora.
 - 1) Criterios de satisfacción del cliente: comodidad, funcionalidad ergonómica, adaptabilidad, estética, tamaño, destreza
- d. **Material de desecho:** Con el fin de minimizar los costos y reducir el desperdicio, ABC Corp. ha establecido métricas internamente para medir y controlar el desperdicio de material para sus esfuerzos de fabricación de herramientas. El Proyecto de la Herramienta Beta estará sujeto a pautas internas con respecto a la eliminación de material. El proceso de fabricación de la herramienta Beta debe dar como resultado un desperdicio de material inferior al 1% del material total utilizado en la fabricación de una herramienta. Los residuos se definen como material que no se puede reutilizar o reasignar para otro propósito. Los residuos se calcularán para cada prototipo. No se aprobará ningún proceso de fabricación a menos que produzca menos del 1% de material de desecho por unidad fabricada. Solo una vez que esto se haya logrado, se aprobará el proceso para las operaciones.
- e. **Tasa de defectos del producto:** Con el fin de minimizar costos, reducir el desperdicio y lograr una calidad constante, ABC Corp. ha establecido métricas internamente para medir y controlar los defectos del producto. El Proyecto de herramientas beta estará sujeto a pautas internas con respecto a los defectos del producto. El proceso de fabricación aprobado debe ser repetible, producir un producto Beta Tool que



cumpla con las métricas de calidad previas e incurre en una tasa de defectos de menos de un artículo por cada quinientos. Los defectos del producto dan como resultado costos desperdiciados de personal y equipo de fabricación, desperdicio de material y reprocesamiento. Con el fin de minimizar el impacto de estos costos, todas las herramientas Beta se compararán con las especificaciones y métricas aprobadas. Cada herramienta debe ajustarse a las métricas de este documento y al mismo tiempo cumplir con las especificaciones del producto dentro de las tolerancias permitidas contenidas en el alcance del proyecto.

Métrico	Estándar	Frecuencia	Reporte
Fuerza de Tensión	≥500 MPa	Por prototipo	Revisión mensual de la gestión de la calidad (QMR)
Resistencia a la cizalladura	≥ 375 MPa	Por prototipo	QMR mensual
La satisfacción del cliente	8/10 o más sin puntuación individual por debajo de 7	Por prototipo	QMR mensual
Residuos de material	<1% basado en el material total utilizado por herramienta	Por prototipo	QMR mensual
Tasa de defectos del producto	<1 de 500	Por producción de 500 herramientas	Como logrado

MEDICIÓN DE MÉTRICAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta sección debe describir en detalle cómo se tomarán las mediciones de métricas y qué se hará con los datos. Estas mediciones son clave para el éxito del producto y el proyecto y debe haber documentación clara sobre cómo se utilizarán los datos.

A medida que se completa cada prototipo de herramienta Beta, el gerente de calidad del proyecto comparará la herramienta con las especificaciones del cliente contenidas en el alcance del proyecto. Estas especificaciones se refieren a las dimensiones específicas de la herramienta y su peso total. El gerente de calidad se asegurará de que el prototipo esté dentro de las tolerancias de especificación permitidas y documentará los hallazgos en el formulario de



inspección de calidad contenido en el Plan de Gestión de Calidad del Proyecto. Además, el director de la línea de fabricación y el director del proyecto calcularán el desperdicio de material determinando el porcentaje de desperdicio en comparación con la cantidad total de material utilizado para la herramienta. El Gerente de Proyecto documentará estos hallazgos y los consolidará para presentarlos en la Revisión de Gestión de Calidad.

Una vez que se determina que la herramienta cumple con las especificaciones del cliente, se enviará al Gerente Técnico de Argo, donde los técnicos de Argo probarán la herramienta durante 2 días. Una vez completadas las pruebas, el Gerente Técnico de Argo devolverá la herramienta al Gerente de Proyectos ABC junto con los formularios de satisfacción del cliente completos que se encuentran en el Plan de Gestión de Calidad del Proyecto.

Una vez que se determina que la herramienta cumple con los requisitos de satisfacción del cliente, el Gerente de Proyecto enviará la herramienta al Gerente de Pruebas de Materiales, donde se someterá a pruebas de resistencia a la tracción y al corte en el Laboratorio de Materiales. El Gerente de Pruebas de Materiales y el Gerente de Proyecto verificarán y documentarán todos los hallazgos y consolidarán los datos para su presentación en la Revisión de Gestión de Calidad.

Una vez que se completan todas las mediciones para cada prototipo, el Gerente de Proyecto, el Gerente de Calidad y el Equipo de Proyecto se reunirán para revisar y compilar datos y desarrollar sus recomendaciones basadas en los hallazgos. Si alguna de las métricas no se ha satisfecho, el Gerente de Proyecto incluirá recomendaciones para corregir la métrica en la Revisión de Gestión de Calidad. Esto puede ser un pequeño cambio en un parámetro de proceso o consistir en un proceso a mayor escala o una iniciativa de mejora de la calidad del producto.

REVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Esta sección incluye una descripción de lo que se incluirá en la Revisión de la Gestión de la Calidad, así como la frecuencia de las reuniones y quiénes participarán. Parte de esta información también puede incluirse en los planes de gestión de la calidad y las comunicaciones.

Las revisiones de la gestión de la calidad de la herramienta beta (QMR) se programarán mensualmente durante todo el ciclo de vida del proyecto. El Gerente de Proyecto es responsable de programar las reuniones y garantizar que se reserve una sala, así como todo el soporte audio / visual necesario. El Gerente de Proyecto también es responsable de asegurar que todos los asistentes requeridos sean notificados antes de la reunión.



Los asistentes requeridos incluyen el Equipo de Proyecto de la Herramienta Beta, el Gerente de Pruebas de Materiales de ABC Corp., el Gerente de Calidad de ABC Corp., el Patrocinador del Proyecto de la Herramienta Beta, el Gerente de Fabricación de ABC Corp., el Gerente Técnico de Argo Co. y el Representante del Cliente de Argo Co. Se puede invitar a otras partes interesadas a discreción del Gerente de Proyecto.

El QMR consistirá en una presentación de todas las métricas y mediciones de especificaciones y una comparación con iteraciones de prototipos anteriores para mostrar el progreso. También se presentarán datos acumulativos para proporcionar un estado de repetibilidad del proceso y del producto. Para cualquier métrica que no cumpla con los estándares establecidos, el Gerente de Proyecto presentará los cursos de acción recomendados para corregir las fallas. El patrocinador del proyecto es la autoridad de aprobación para la implementación de cualquier curso de acción recomendado o medidas correctivas.

Basado en los resultados de QMR y las medidas correctivas, el Gerente de Proyecto es responsable de actualizar toda la documentación del proyecto, enviar cualquier cambio a través del proceso de control de cambios y comunicar los cambios a todas las partes interesadas.

Esta plantilla gratuita de métricas de calidad del proyecto se la ofrece www.ProjectManagementDocs.com





PLANTILLA DE PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Esta plantilla de plan de gestión de proyectos es gratuita para que la copie y la use en su proyecto y dentro de su organización. Esperamos que esta plantilla le resulte útil y bienvenidos sus comentarios. La distribución pública de este documento solo está permitida del sitio web oficial de Project Management Docs en:

ProjectManagementDocs.com

PROJGESTIÓN ECT PLAN

<PROJECT NOMBRE>

NOMBRE DE EMPRESA

DIRECCIÓN

CIUDAD, CÓDIGO POSTAL DEL ESTADO

FECHA





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	56
ENFOQUE DE GESTIÓN DE PROYECTOS	56
ALCANCE DEL PROYECTO	57
LISTA DE HITOS	57
PROGRAMACIÓN DE LÍNEA BASE Y ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO.....	58
PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS	59
PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	60
PLAN DE GESTIÓN DE COSTES.....	63
PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	64
PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	65
PLAN DE GESTIÓN DE HORARIOS.....	66
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	68
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	70
REGISTRO DE RIESGO.....	70
PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAL.....	70
CALENDARIO DE RECURSOS	72
COSTE DE REFERENCIA	73
LÍNEA DE BASE DE CALIDAD	74
ACEPTACIÓN DEL PATROCINADOR.....	75





INTRODUCCIÓN

La Introducción proporciona una descripción general de alto nivel del proyecto y lo que se incluye en este Plan de Gestión del Proyecto. Esto debe incluir una descripción de alto nivel del proyecto y describir los entregables y beneficios del proyecto. No se necesitan detalles excesivos en esta sección ya que las otras secciones del plan del proyecto incluirán esta información. Esta sección debe proporcionar un marco resumido del proyecto y su propósito. Vuelva a consultar la Carta del Proyecto para obtener información para incluir en esta sección.

Total Software Incorporated (TSI) ha aprobado recientemente el proyecto SmartVoice para avanzar hacia el inicio del proyecto dentro del grupo de investigación y desarrollo (I + D). Este proyecto dará como resultado el desarrollo de un nuevo software de reconocimiento de voz y respalda la estrategia corporativa de TSI de proporcionar soluciones progresivas a los clientes que mejoran la productividad tanto en el lugar de trabajo como en el hogar. Si bien el software de reconocimiento de voz está disponible actualmente, TSI cree que los nuevos desarrollos tecnológicos permitirán a nuestro equipo desarrollar una solución muy superior a la que está disponible actualmente.

TSI ha logrado ganar cuota de mercado gracias a su búsqueda agresiva de la calidad del producto, la facilidad de uso, la flexibilidad y el servicio al cliente. Además, los clientes comprenden que nuestros productos pueden aplicarse a una amplia gama de usos para funciones comerciales y personales. Aprovechando nuestra reputación de calidad superior y productos fáciles de usar, y capitalizando la nueva tecnología, TSI puede posicionarse como el principal proveedor de software de reconocimiento de voz efectivo y fácil de usar en el mercado actual.

PROYECTO DE GESTIÓN ECT

Esta sección es donde se describe el enfoque de gestión general para el proyecto. Esta sección debe describir, en términos generales, los roles y la autoridad de los miembros del equipo del proyecto. También debe incluir qué organizaciones proporcionarán recursos para el proyecto y cualquier restricción o limitación de recursos. Si hay alguna decisión que deba ser tomada por personas específicas, por ejemplo, la autorización de financiamiento adicional por parte del patrocinador del proyecto, esto también debe indicarse aquí. Debe escribirse como una suma ejecutiva para el Plan de Gestión del Proyecto.

El Gerente de Proyecto, Joe Green, tiene la autoridad y responsabilidad general de administrar y ejecutar este proyecto de acuerdo con este Plan de Proyecto y sus Planes de Gestión Subsidiarios. El equipo del proyecto estará formado por personal del grupo de codificación, el grupo de control / garantía de calidad, el grupo de redacción técnica y el grupo de pruebas. El director del proyecto trabajará con todos los recursos para realizar la planificación del proyecto.



Todos los planes de gestión del proyecto y de las subsidiarias serán revisados y aprobados por el patrocinador del proyecto. Todas las decisiones de financiación también las tomará el patrocinador del proyecto. Cualquier delegación de autoridad de aprobación al director del proyecto debe hacerse por escrito y estar firmada tanto por el patrocinador como por el director del proyecto.

El equipo del proyecto será una matriz en la que los miembros del equipo de cada organización continúen reportando a la gerencia de su organización durante la duración del proyecto. El gerente del proyecto es responsable de comunicarse con los gerentes organizacionales sobre el progreso y desempeño de cada recurso del proyecto.

PROJALCANCE DEL ECT

Indique el alcance del proyecto en esta sección. La declaración del alcance de la carta del proyecto debe usarse como punto de partida; sin embargo, el plan del proyecto debe incluir un alcance mucho más detallado que el estatuto. Este detalle debe incluir lo que el proyecto incluye y no incluye. Cuanto más detalle se incluya en esta sección, mejor será el producto. Esto ayudará a aclarar lo que se incluye en el proyecto y ayudará a evitar cualquier confusión de los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas.

El alcance del proyecto SmartVoice de TSI incluye la planificación, el diseño, el desarrollo, las pruebas y la transición del paquete de software de reconocimiento de voz SmartVoice. Este software cumplirá o superará los estándares de software de la organización y los requisitos adicionales establecidos en el estatuto del proyecto. El alcance de este proyecto también incluye la finalización de toda la documentación, manuales y ayudas de capacitación que se utilizarán junto con el software. La finalización del proyecto se producirá cuando el paquete de software y documentación se haya ejecutado con éxito y se haya transferido al grupo de fabricación de TSI para su producción.

Todo el trabajo del proyecto SmartVoice se realizará internamente y ninguna parte de este proyecto se subcontratará. El alcance de este proyecto no incluye ningún cambio en los requisitos de los sistemas operativos estándar para ejecutar el software, actualizaciones de software o revisiones.

LISTA DE HITOS

Proporcione una lista resumida de hitos, incluidas las fechas de cada hito. Incluya un párrafo introductorio en esta sección que brinde información sobre los hitos principales. Esta sección también debe mencionar o discutir las acciones tomadas si se requieren cambios en los hitos o las fechas de entrega.

La siguiente tabla enumera los principales hitos del proyecto SmartVoice. Este cuadro se compone solo de los principales hitos del proyecto, como la finalización de una fase del proyecto o la revisión de la puerta. Puede haber hitos más pequeños que no se incluyen en este cuadro, pero que se incluyen en el cronograma del proyecto y la EDT. Si hay retrasos en la programación que puedan afectar un hito o una fecha de entrega, se debe notificar al gerente del proyecto de inmediato para que se puedan tomar medidas proactivas para mitigar los retrasos en las fechas. El director del proyecto comunicará al equipo del proyecto cualquier cambio aprobado en estos hitos o fechas.

Hito	Descripción	Fecha
Reunión completa de requisitos	Todos los requisitos de SmartVoice deben determinarse para basar el diseño en	2/28 / xx
Diseño completo de SmartVoice	Este es el diseño teórico del software y su funcionalidad.	5/31 / xx
Codificación completa de SmartVoice	Toda la codificación completada dando como resultado un prototipo de software	31/7 / xx
Pruebas y depuración completas de SmartVoice	Toda la funcionalidad probada y todos los errores identificados corregidos	8/31 / xx
Transición completa de SmartVoice a la producción TSI	El software y la documentación completos se transfirieron al grupo de operaciones para comenzar la producción	30/11 / xx

PROGRAMAR LÍNEA BASE Y DESCANSO LABORALDOWN ESTRUCTURA

Esta sección debe analizar la EDT, el diccionario de la EDT y la línea de base del cronograma y cómo se utilizarán para administrar el alcance del proyecto. La WBS proporciona los paquetes de trabajo a realizar para la finalización del proyecto. El Diccionario WBS define los paquetes de trabajo. La línea base del cronograma proporciona un punto de referencia para administrar el progreso del proyecto en lo que respecta al cronograma y el cronograma. La línea base del cronograma y la estructura de desglose del trabajo (WBS) deben crearse en Microsoft Project. La WBS se puede exportar desde el archivo de MS Project.

El WBS para el Proyecto SmartVoice se compone de paquetes de trabajo que no exceden las 40 horas de trabajo pero son al menos 4 horas de trabajo. Los paquetes de trabajo se desarrollaron a través de una estrecha colaboración entre los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas con aportes de los gerentes funcionales y la investigación de proyectos anteriores.



El Diccionario WBS define todos los paquetes de trabajo para el Proyecto SmartVoice. Estas definiciones incluyen todas las tareas, recursos y entregables. Cada paquete de trabajo en la WBS se define en el Diccionario WBS y ayudará en la planificación de recursos, la finalización de tareas y garantizar que los entregables cumplan con los requisitos del proyecto.

El cronograma del Proyecto SmartVoice se derivó de la WBS y la Carta del Proyecto con aportes de todos los miembros del equipo del proyecto. El cronograma fue completado, revisado por el patrocinador del proyecto y aprobado y alineado. El administrador de proyectos de SmartVoice mantendrá el cronograma como un diagrama de Gantt de MS Project. Cualquier cambio propuesto al horario seguirá el proceso de control de cambios de TSI. Si se pueden exceder los controles de límites establecidos, se enviará una solicitud de cambio al Gerente de Proyecto. El Gerente de Proyecto y el equipo determinarán el impacto del cambio en el cronograma, costo, recursos, alcance y riesgos. Si se determina que los impactos excederán las condiciones de los límites, el cambio se enviará al patrocinador del proyecto para su revisión y aprobación. Las condiciones de límite de SmartVoice son:

IPC inferior a 0,8 o superior a 1,2
SPI menor que 0.8 o mayor que 1.2

Si el Patrocinador del Proyecto aprueba el cambio, el Gerente del Proyecto lo implementará, quien actualizará el cronograma y toda la documentación y comunicará el cambio a todas las partes interesadas de acuerdo con el Proceso de control de cambios.

La línea base del cronograma del proyecto y la estructura de desglose del trabajo se proporcionan en el Apéndice A, cronograma del proyecto y el Apéndice B, Estructura de desglose del trabajo.

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS

Esta sección debe describir su proceso de control de cambios. Idealmente, este proceso será algún tipo de estándar organizacional que sea repetible y se realice en la mayoría o en todos los proyectos cuando sea necesario un cambio. Los cambios en cualquier proyecto deben considerarse cuidadosamente y el impacto del cambio debe ser claro para poder tomar cualquier tipo de decisiones de aprobación. Muchas organizaciones tienen juntas de control de cambios (CCB) que revisan los cambios propuestos y los aprueban o rechazan. Esta es una forma eficaz de proporcionar supervisión y garantizar que se obtenga la retroalimentación y revisión adecuadas del cambio. Esta sección también debe identificar quién tiene la autoridad de aprobación para los cambios en el proyecto, quién envía los cambios, cómo se rastrean y monitorean.



Para proyectos grandes o complejos, el Plan de Gestión de Cambios puede incluirse como un apéndice del Plan de Gestión del Proyecto o como un documento independiente y separado. Tenemos una plantilla detallada del Plan de gestión de cambios disponible en nuestro sitio web.

Los siguientes pasos comprenden el proceso de control de cambios organizativos de TSI para todos los proyectos y se utilizarán en el proyecto SmartVoice:

Paso # 1: Identifique la necesidad de un cambio (cualquier parte interesada)

El solicitante enviará un formulario de solicitud de cambio de TSI completo al gerente del proyecto

Paso # 2: registrar el cambio en el registro de solicitud de cambio (Gerente de proyecto)

El director del proyecto mantendrá un registro de todas las solicitudes de cambio durante la duración del proyecto

Paso # 3: Realizar una evaluación del cambio (Gerente de proyecto, Equipo de proyecto, Solicitante) El director del proyecto realizará una evaluación del impacto del cambio en el costo, riesgo, horario y alcance

Paso # 4: Envíe la solicitud de cambio a la Junta de control de cambios (CCB) (Gerente de proyecto)

El director del proyecto enviará la solicitud de cambio y el análisis al CCB para su revisión.

Paso # 5: Cambiar la decisión de la Junta de Control (CCB)

El CCB discutirá el cambio propuesto y decidirá si será aprobado o no basado en toda la información enviada

Paso # 6: Implementar el cambio (Project Manager)

Si el CCB aprueba un cambio, el director del proyecto actualizará y volverá a base documentación del proyecto según sea necesario, así como garantizar que cualquier cambio se comunique a el equipo y las partes interesadas

Cualquier miembro del equipo o parte interesada puede enviar una solicitud de cambio para el Proyecto SmartVoice. El Patrocinador del Proyecto SmartVoice presidirá el CCB y cualquier cambio en el alcance, costo o cronograma del proyecto debe cumplir con su aprobación. Todas las solicitudes de cambio serán registradas en el registro de control de cambios por el Gerente de Proyecto y rastreadas hasta su finalización, ya sean aprobadas o no.

GESTIÓN DE COMUNICACIONES PLAN

El propósito del Plan de Gestión de Comunicaciones es definir los requisitos de comunicación para el proyecto y cómo se distribuirá la información para asegurar el éxito del proyecto. Debe pensar mucho en cómo desea administrar las comunicaciones en cada proyecto. Al tener un enfoque de gestión de comunicaciones sólido, encontrará que se pueden evitar muchos problemas de gestión de proyectos. En esta sección, debe proporcionar una descripción general

de su enfoque de gestión de comunicaciones. Generalmente, el Plan de Gestión de Comunicaciones define lo siguiente:

- Requisitos de comunicación basados en roles
- Que información se comunicará
- Cómo se comunicará la información
- ¿Cuándo se distribuirá la información?
- Quien hace la comunicacion
- Quien recibe la comunicacion
- Conducta de comunicaciones

Para proyectos más grandes y complejos, el Plan de Gestión de Comunicaciones puede incluirse como un apéndice o documento separado además del Plan de Gestión del Proyecto. Tenemos una plantilla detallada del Plan de gestión de comunicaciones disponible en nuestro sitio web.

Este Plan de Gestión de Comunicaciones establece el marco de comunicaciones para este proyecto. Servirá como una guía para las comunicaciones a lo largo de la vida del proyecto y se actualizará a medida que cambien los requisitos de comunicación. Este plan identifica y define los roles de los miembros del equipo del proyecto SmartVoice en lo que respecta a las comunicaciones. También incluye una matriz de comunicaciones que mapea los requisitos de comunicación de este proyecto y la conducta de comunicación para reuniones y otras formas de comunicación. También se incluye un directorio del equipo del proyecto para proporcionar información de contacto de todas las partes interesadas directamente involucradas en el proyecto.

El Gerente de Proyecto asumirá el papel principal para garantizar una comunicación eficaz sobre este proyecto. Los requisitos de comunicaciones se documentan en la Matriz de comunicaciones a continuación. La Matriz de Comunicaciones se utilizará como guía para saber qué información comunicar, quién debe comunicar, cuándo comunicarla y a quién comunicar.

Tipo de comunicación	Descripción	Frecuencia	Formato	Participantes / Distribución	Entregables	Propietario
Informe de estado semanal	Resumen por correo electrónico del estado del proyecto	Semanal	Correo electrónico	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Informe de estado	Gerente de proyecto
Reunión semanal del equipo del proyecto	Reunión para revisar el registro de acciones y el	Semanal	En persona	Grupo de proyecto	Registro de acción actualizado	Gerente de proyecto



	estado					
Revisión mensual del proyecto (PMR)	Presentar métricas y estado al equipo y al patrocinador	Mensual	En persona	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Presentación de estado y métrica	Gerente de proyecto
Reseñas de Project Gate	Presentar el cierre de las fases del proyecto y comenzar la siguiente fase	Según sea necesario	En persona	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Informe de finalización de fase e inicio de fase	Gerente de proyecto
Revisión de diseño técnico	Revisión de cualquier diseño técnico o trabajo asociado con el proyecto.	Según sea necesario	En persona	Grupo de proyecto	Paquete de diseño técnico	Gerente de proyecto

El directorio del equipo del proyecto para todas las comunicaciones es:

Nombre	Título	Email	Telefono de oficina	Teléfono móvil
John Davis	Patrocinador de proyecto	j.davis@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
Joe Green	Gerente de proyecto	j.green@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
hierba Caminante	Programador principal	h.walker@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
Jason Black	Programador	j.black@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
María Blanca	Especialista Sr. en Calidad	m.white@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
Ron Smith	Especialista de Calidad	r.smith@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
Tom Domingo	Escritor técnico	t.sunday@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX
Karen Brown	Especialista en pruebas	k.brown@tsi.com	XXX-XXX-XXXX	XXX-XXX-XXXX

Conducta de comunicaciones:

Reuniones:

El Gerente de Proyecto distribuirá la agenda de la reunión al menos 2 días antes de cualquier reunión programada y se espera que todos los participantes revisen la agenda antes de la



reunión. Durante todas las reuniones del proyecto, el cronometrador se asegurará de que el grupo se adhiera a los tiempos establecidos en la agenda y el registrador tomará todas las notas para distribuirlas al equipo una vez finalizada la reunión. Es imperativo que todos los participantes lleguen a cada reunión a tiempo y todos los teléfonos celulares y blackberry deben estar apagados o configurados en modo de vibración para minimizar las distracciones. Las actas de las reuniones se distribuirán a más tardar 24 horas después de que se complete cada reunión.

Correo electrónico:

Todo el correo electrónico relacionado con el proyecto SmartVoice debe ser profesional, estar libre de errores y proporcionar una comunicación breve. El correo electrónico debe distribuirse a los participantes correctos del proyecto de acuerdo con la matriz de comunicación anterior en función de su contenido. Todos los archivos adjuntos deben estar en uno de los programas de software estándar de la organización y cumplir con los formatos establecidos de la empresa. Si el correo electrónico es para presentar un problema, entonces debe discutir cuál es el problema, proporcionar una breve descripción del problema y brindar una recomendación para corregir el problema. El Gerente de Proyecto debe estar incluido en cualquier correo electrónico relacionado con el Proyecto SmartVoice.

Comunicaciones informales:

Si bien la comunicación informal es parte de cada proyecto y es necesaria para la finalización exitosa del proyecto, cualquier problema, inquietud o actualización que surja de una discusión informal entre los miembros del equipo debe comunicarse al Gerente de Proyecto para que se pueda tomar la acción apropiada.

COSTO ADMINISTRACIÓN PLAN

El Plan de gestión de costes define claramente cómo se gestionarán los costes de un proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Establece el formato y los estándares mediante los cuales se miden, informan y controlan los costos del proyecto. Trabajar dentro de las pautas de administración de costos es imperativo para todos los miembros del equipo del proyecto para garantizar la finalización exitosa del proyecto. Estas pautas pueden incluir en qué nivel de las cuentas de costos WBS se crearán y el establecimiento de variaciones aceptables. El plan de gestión de costes:

- Identifica quién es responsable de administrar los costos
- Identifica quién tiene la autoridad para aprobar cambios al proyecto o su presupuesto
- Cómo se mide y se informa cuantitativamente el rendimiento de los costos
- Formatos de informe, frecuencia y a quién se presentan



Para proyectos complejos o grandes, el Plan de gestión de costos puede incluirse como un apéndice del Plan de gestión del proyecto o como un documento independiente y separado. Tenemos una plantilla detallada del Plan de gestión de costes disponible en nuestro sitio web.

El Gerente de Proyecto será responsable de administrar e informar sobre el costo del proyecto durante la duración del proyecto. El Gerente de Proyecto presentará y revisará el desempeño de costos del proyecto durante la reunión mensual de estado del proyecto. Usando cálculos de valor ganado, el Gerente de Proyecto es responsable de contabilizar las desviaciones de costos y presentar al Patrocinador del Proyecto opciones para que el proyecto vuelva a estar dentro del presupuesto. Todas las decisiones y autoridad presupuestaria, para incluir cambios presupuestarios, residen en el patrocinador del proyecto SmartVoice.

Para el Proyecto SmartVoice, las cuentas de control se crearán en el cuarto nivel de la WBS, que es donde todos los costos y el desempeño serán administrados y monitoreados. El desempeño financiero del Proyecto SmartVoice se medirá a través de cálculos de valor ganado pertenecientes a las cuentas de costos del proyecto. El trabajo iniciado en los paquetes de trabajo otorgará a ese paquete de trabajo un crédito del 50%; mientras que el 50% restante se acredita una vez finalizado todo el trabajo definido en ese paquete de trabajo. Los costos pueden redondearse al dólar más cercano y las horas de trabajo pueden redondearse a la hora completa más cercana.

El Gerente de Proyecto informará mensualmente al Patrocinador del Proyecto el Índice de Rendimiento de Costos y Programación (CPI y SPI respectivamente). Las variaciones del 10% o +/- 0,1 en los índices de rendimiento de costos y programas cambiarán el estado del costo a amarillo o de advertencia. Estos se informarán y, si se determina que no hay un impacto mínimo o nulo en el costo del proyecto o en la línea base del cronograma, es posible que no se requiera ninguna acción. Las variaciones de costos del 20%, o +/- 0.2 en los índices de rendimiento de costos y programación cambiarán el estado del costo a rojo o crítico. Estos serán informados y requerirán una acción correctiva por parte del Gerente de Proyecto para que los índices de rendimiento de costos y / o programación vuelvan a estar en línea con la variación permitida.

Los cálculos del valor ganado serán compilados por el Gerente de Proyecto y reportados en la reunión mensual de estado del proyecto. Si hay indicios de que estos valores se acercarán o alcanzarán la etapa crítica antes de una reunión posterior, el Gerente de Proyecto se lo comunicará al Patrocinador del Proyecto de inmediato.

DIRECCIÓN DE PROCURACIÓN PLAN

El Plan de Gestión de Adquisiciones debe definirse lo suficiente para identificar claramente los pasos y responsabilidades necesarios para las adquisiciones desde el principio hasta el final de



un proyecto. El director del proyecto debe asegurarse de que el plan facilite la finalización satisfactoria del proyecto y no se convierta en una tarea abrumadora de gestionar. El director del proyecto trabajará con el equipo del proyecto, el departamento de contratos / compras y otros actores clave para gestionar las actividades de adquisiciones.

Para proyectos más grandes o proyectos con requisitos de gestión de adquisiciones más complicados, puede incluir el Plan de gestión de adquisiciones como un documento separado del Plan de gestión de proyectos. Tenemos un Plan de Gestión de Adquisiciones detallado disponible en nuestro sitio web.

El Gerente de Proyecto supervisará y administrará todas las actividades de adquisiciones bajo este proyecto. El Gerente de Proyecto está autorizado para aprobar todas las acciones de adquisiciones hasta \$ 50,000. Cualquier acción de adquisición que exceda esta cantidad debe ser aprobada por el patrocinador del proyecto.

Si bien este proyecto requiere una adquisición mínima o nula, en caso de que se requiera una adquisición, el Gerente de Proyecto trabajará con el equipo del proyecto para identificar todos los artículos o servicios que se adquirirán para la finalización exitosa del proyecto. Luego, el Gerente de Proyecto se asegurará de que estas adquisiciones sean revisadas por la Oficina de Administración de Programas (PMO) y presentadas a los contratos y grupos de compras. Los contratos y los grupos de compras revisarán las acciones de adquisición, determinarán si es ventajoso fabricar o comprar los artículos o los servicios requeridos por los recursos internamente, y comenzarán la selección de proveedores, las compras y el proceso de contratación.

En caso de que sea necesaria una adquisición, el Gerente de Proyecto será responsable de administrar cualquier proveedor seleccionado o recurso externo. El Gerente de Proyecto también medirá el desempeño en lo que respecta al proveedor que proporciona los bienes y / o servicios necesarios y lo comunicará a los grupos de compras y contratos.

PROJGESTIÓN DEL ALCANCE ECT PLAN

Es importante que el enfoque para gestionar el alcance de los proyectos esté claramente definido y documentado en detalle. La falta de establecer y comunicar claramente el alcance del proyecto puede resultar en retrasos, trabajo innecesario, no lograr los entregables, sobrecostos u otras consecuencias no deseadas. Esta sección proporciona una sumaMaría del Plan de Gestión del Alcance en el que aborda lo siguiente:

- Quién tiene la autoridad y la responsabilidad de la gestión del alcance
- Cómo se define el alcance (es decir, declaración de alcance, WBS, diccionario de WBS, declaración de trabajo, etc.)



- Cómo se mide y verifica el alcance (es decir, listas de verificación de calidad, línea de base del alcance, mediciones del desempeño laboral, etc.)
- El proceso de cambio de alcance (quién inicia, quién autoriza, etc.)
- Quién es responsable de aceptar el producto final del proyecto y aprueba la aceptación del alcance del proyecto

Tenemos un Plan de Gestión del Alcance detallado disponible en nuestro sitio web que se puede incluir como un apéndice del Plan de Gestión del Proyecto para proyectos más grandes o más complejos. Asegúrese de revisarlo y determinar si es necesario para administrar su proyecto.

La gestión del alcance del proyecto SmartVoice será responsabilidad exclusiva del director del proyecto. El alcance de este proyecto está definido por la Declaración de alcance, la Estructura de desglose del trabajo (WBS) y el Diccionario de WBS. El Gerente de Proyecto, el Patrocinador y las Partes Interesadas establecerán y aprobarán la documentación para medir el alcance del proyecto, que incluye listas de verificación de calidad entregables y mediciones de desempeño laboral.

Los cambios de alcance propuestos pueden ser iniciados por el Gerente de Proyecto, las Partes Interesadas o cualquier miembro del equipo del proyecto. Todas las solicitudes de cambio se enviarán al gerente de proyecto, quien luego evaluará el cambio de alcance solicitado. Tras la aceptación de la solicitud de cambio de alcance, el Gerente de Proyecto enviará la solicitud de cambio de alcance a la Junta de Control de Cambios y al Patrocinador del Proyecto para su aceptación. Una vez aprobados los cambios de alcance por la Junta de Control de Cambios y el Patrocinador del Proyecto, el Gerente de Proyecto actualizará todos los documentos del proyecto y comunicará el cambio de alcance a todas las partes interesadas. Con base en los comentarios y aportes del Gerente de Proyecto y las Partes Interesadas, el Patrocinador del Proyecto es responsable de la aceptación de los entregables y el alcance del proyecto final.

El patrocinador del proyecto es responsable de aceptar formalmente el producto final del proyecto. Esta aceptación se basará en una revisión de toda la documentación del proyecto, los resultados de las pruebas, los resultados de la prueba beta y la finalización de todas las tareas / paquetes de trabajo y la funcionalidad del producto.

GESTIÓN DE HORARIOS PLAN

Esta sección proporciona un marco general para el enfoque que se tomará para crear el cronograma del proyecto. La gestión eficaz del cronograma es necesaria para garantizar que las tareas se completen a tiempo, que los recursos se asignen de forma adecuada y para ayudar a medir el rendimiento del proyecto. Esta sección debe incluir una discusión sobre la herramienta



/ formato de programación, los hitos del programa y las funciones y responsabilidades de desarrollo del programa.

Asegúrese de consultar el Plan de gestión de horarios detallado disponible en nuestro sitio web. El Plan de gestión del cronograma separado es adecuado para proyectos más grandes o proyectos en los que la gestión del cronograma está más formalizada.

Los cronogramas del proyecto para el Proyecto SmartVoice se crearán utilizando MS Project 2007 comenzando con los entregables identificados en la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) del proyecto. La definición de actividad identificará los paquetes de trabajo específicos que se deben realizar para completar cada entregable. La secuencia de actividades se utilizará para determinar el orden de los paquetes de trabajo y asignar relaciones entre las actividades del proyecto. La estimación de la duración de la actividad se utilizará para calcular el número de períodos de trabajo necesarios para completar los paquetes de trabajo. La estimación de recursos se utilizará para asignar recursos a los paquetes de trabajo con el fin de completar el desarrollo del cronograma.

Una vez que se ha desarrollado un cronograma preliminar, será revisado por el equipo del proyecto y los recursos asignados tentativamente a las tareas del proyecto. El equipo y los recursos del proyecto deben estar de acuerdo con las asignaciones, duraciones y cronograma del paquete de trabajo propuesto. Una vez que esto se logra, el patrocinador del proyecto revisará y aprobará el cronograma y luego se alineará con la base.

De acuerdo con el estándar organizacional de TSI, se designará lo siguiente como hitos para todos los cronogramas del proyecto:

- Completar la declaración del alcance y el diccionario WBS / WBS
- Programación básica del proyecto
- Aprobación del presupuesto final del proyecto
- Comienzo del proyecto
- Aprobación de roles y responsabilidades
- Aprobación de la definición de requisitos
- Finalización del inventario / mapeo de datos
- Implementación de proyecto
- Aceptación de entregables finales

Los roles y responsabilidades para el desarrollo del cronograma son los siguientes:

El director del proyecto será responsable de facilitar la definición del paquete de trabajo, la secuencia y la estimación de la duración y los recursos con el equipo del proyecto. El director



del proyecto también creará el cronograma del proyecto utilizando MS Project 2007 y validará el cronograma con el equipo del proyecto, las partes interesadas y el patrocinador del proyecto. El director del proyecto obtendrá la aprobación del cronograma del patrocinador del proyecto y establecerá una base para el cronograma.

El equipo del proyecto es responsable de participar en la definición, secuencia, duración y estimación de recursos del paquete de trabajo. El equipo del proyecto también revisará y validará el cronograma propuesto y realizará las actividades asignadas una vez que se apruebe el cronograma.

El patrocinador del proyecto participará en las revisiones del cronograma propuesto y aprobará el cronograma final antes de que se establezca como base.

Las partes interesadas del proyecto participarán en las revisiones del cronograma propuesto y ayudarán en su validación.

GESTIÓN DE LA CALIDAD PLAN

Esta sección analiza cómo se utilizará la gestión de la calidad para garantizar que los entregables del proyecto cumplan con un estándar de aceptación formalmente establecido. Todos los entregables del proyecto deben definirse para proporcionar una base y comprensión de las tareas en cuestión y qué trabajo se debe planificar. La gestión de la calidad es el proceso mediante el cual la organización no solo completa el trabajo, sino que lo completa con un estándar aceptable. Sin un plan de gestión de la calidad exhaustivo, el trabajo puede completarse de manera inaceptable o deficiente. Esta sección debe incluir roles y responsabilidades de calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y monitoreo de la calidad.

Para proyectos más grandes o más complejos, el Plan de Gestión de la Calidad puede incluirse como un apéndice o documento separado. Un plan de gestión de calidad detallado está disponible para su uso en nuestro sitio web.

Todos los miembros del equipo del proyecto SmartVoice desempeñarán un papel en la gestión de la calidad. Es imperativo que el equipo se asegure de que el trabajo se complete con un nivel adecuado de calidad, desde los paquetes de trabajo individuales hasta el resultado final del proyecto. Los siguientes son los roles y responsabilidades de calidad del proyecto SmartVoice:

El patrocinador del proyecto es responsable de aprobar todos los estándares de calidad para el proyecto SmartVoice. El Patrocinador del Proyecto revisará todas las tareas y entregables del proyecto para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y



aprobados. Además, el patrocinador del proyecto firmará la aceptación final del entregable del proyecto.

El Project Manager es responsable de la gestión de la calidad durante la duración del proyecto. El Gerente de Proyecto es responsable de implementar el Plan de Gestión de Calidad y asegurar que todas las tareas, procesos y documentación cumplan con el plan. El Gerente de Proyecto trabajará con los especialistas en calidad del proyecto para establecer estándares de calidad aceptables. El Gerente de Proyecto también es responsable de comunicar y rastrear todos los estándares de calidad al equipo del proyecto y las partes interesadas. Los especialistas en calidad son responsables de trabajar con el director del proyecto para desarrollar e implementar el plan de gestión de la calidad. Los especialistas en calidad recomendarán herramientas y metodologías para rastrear la calidad y los estándares para establecer niveles de calidad aceptables. Los especialistas en calidad crearán y mantendrán registros de garantía y control de calidad durante todo el proyecto.

El miembro restante del equipo del proyecto, así como las partes interesadas, serán responsables de ayudar al Gerente de Proyecto y los Especialistas en Calidad en el establecimiento de estándares de calidad aceptables. También trabajarán para garantizar que se cumplan todos los estándares de calidad y comunicarán cualquier inquietud relacionada con la calidad al Gerente de Proyecto.

El control de calidad del Proyecto SmartVoice utilizará herramientas y metodologías para garantizar que todos los entregables del proyecto cumplan con los estándares de calidad aprobados. Para cumplir con los requisitos y expectativas de entregables, debemos implementar un proceso formal en el que se midan y acepten los estándares de calidad. El director del proyecto se asegurará de que se cumplan todos los estándares de calidad y las actividades de control de calidad durante todo el proyecto. Los especialistas en calidad ayudarán al gerente de proyecto a verificar que se cumplan todos los estándares de calidad para cada entregable. Si el patrocinador del proyecto y CCB proponen y aprueban cambios, el director del proyecto es responsable de comunicar los cambios al equipo del proyecto y actualizar todos los planes y la documentación del proyecto.

La garantía de calidad para el proyecto SmartVoice garantizará que todos los procesos utilizados en la finalización del proyecto cumplan con estándares de calidad aceptables. Estos estándares de proceso están establecidos para maximizar la eficiencia del proyecto y minimizar el desperdicio. Para cada proceso utilizado a lo largo del proyecto, el Gerente de Proyecto rastreará y medirá la calidad en comparación con los estándares aprobados con la ayuda de los Especialistas en Calidad y garantizará que se cumplan todos los estándares de calidad. Si el patrocinador del proyecto y CCB proponen y aprueban cambios, el director del proyecto es



responsable de comunicar los cambios al equipo del proyecto y actualizar todos los planes y la documentación del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Esta sección proporciona una descripción general del enfoque adoptado para identificar y gestionar los riesgos asociados con el proyecto. Debe ser un párrafo corto o dos que resuman el enfoque de la gestión de riesgos en este proyecto.

Dado que la gestión de riesgos es una ciencia en sí misma, tenemos muchas plantillas de gestión de riesgos disponibles en nuestro sitio web. Busque el Plan de gestión de riesgos detallado, Registro de riesgos junto con las plantillas para realizar una reunión de evaluación de riesgos.

El enfoque para gestionar los riesgos del Proyecto SmartVoice incluye un proceso metódico mediante el cual el equipo del proyecto identifica, puntúa y clasifica los diversos riesgos. Se hará todo lo posible para identificar los riesgos de manera proactiva con anticipación a fin de implementar una estrategia de mitigación desde el inicio del proyecto. Los riesgos más probables y de mayor impacto se agregaron al cronograma del proyecto para garantizar que los gerentes de riesgo asignados tomen los pasos necesarios para implementar la respuesta de mitigación en el momento apropiado durante el cronograma. Los gerentes de riesgos proporcionarán actualizaciones de estado sobre sus riesgos asignados en las reuniones quincenales del equipo del proyecto, pero solo cuando las reuniones incluyan el período de tiempo planificado de sus riesgos.

Una vez finalizado el proyecto, durante el proceso de cierre, el director del proyecto analizará cada riesgo, así como el proceso de gestión de riesgos. Con base en este análisis, el director del proyecto identificará las mejoras que se pueden realizar en el proceso de gestión de riesgos para proyectos futuros. Estas mejoras se incorporarán como parte de la base de conocimientos sobre lecciones aprendidas.

REGISTRO DE RIESGO

El Registro de riesgos de este proyecto se proporciona en el Apéndice C, Registro de riesgos.

GESTIÓN DE PERSONAL PLAN

Discuta cómo planea dotar de personal al proyecto. Esta sección debe incluir una discusión sobre la estructura organizacional matricial o proyectada dependiendo de cuál se esté utilizando para este proyecto. Esta sección también debe incluir cómo se adquirirán y gestionarán los recursos, así como los recursos clave necesarios para el proyecto.



El Proyecto SmartVoice consistirá en una estructura matricial con el apoyo de varias organizaciones internas. Todo el trabajo se realizará de forma interna. Los requisitos de personal para el proyecto SmartVoice incluyen lo siguiente:

Project Manager (1 puesto): responsable de toda la gestión del proyecto SmartVoice. El Gerente de Proyecto es responsable de planificar, crear y / o administrar todas las actividades de trabajo, variaciones, seguimiento, informes, comunicación, evaluaciones de desempeño, dotación de personal y coordinación interna con los gerentes funcionales.

Programador sénior (1 puesto): responsable de la supervisión de todas las tareas de codificación y programación para el proyecto SmartVoice y de garantizar que la funcionalidad cumpla con los estándares de calidad. Responsable de trabajar con el Gerente de Proyecto para crear paquetes de trabajo, administrar riesgos, administrar cronogramas, identificar requisitos y crear informes. El programador sénior será administrado por el gerente de proyecto, quien proporcionará información sobre el desempeño al gerente funcional.

Programador (1 puesto): responsable de la codificación y programación del proyecto SmartVoice. Todas las tareas de codificación y programación serán revisadas por el Programador Senior antes de la implementación. Las responsabilidades también incluyen ayudar con la identificación de riesgos, determinar los impactos de las solicitudes de cambio y reportar el estado. El Programador será administrado por el Gerente de Proyecto y el Gerente de Proyecto y el Programador Senior proporcionarán retroalimentación al gerente funcional para las evaluaciones de desempeño.

Especialista sénior en calidad (1 puesto): responsable de ayudar al gerente de proyecto a crear estándares de garantía y control de calidad. El Especialista Senior en Calidad también es responsable de mantener registros de aseguramiento y control de calidad durante todo el proyecto. El Especialista Senior en Calidad será administrado por el Gerente de Proyecto, quien también brindará retroalimentación al gerente funcional para las evaluaciones de desempeño.

Especialista en Calidad (1 puesto): responsable de ayudar al Gerente de Proyecto y al Especialista Senior en Calidad en la creación y seguimiento de estándares de garantía y control de calidad. El Especialista en Calidad tendrá la responsabilidad principal de compilar informes y métricas de calidad para que el Gerente de Proyecto se comunique. El especialista en calidad será administrado por el gerente del proyecto, quien proporcionará retroalimentación, junto con el especialista sénior en calidad, al gerente funcional para las evaluaciones de desempeño.

Redactor técnico (1 puesto): responsable de recopilar toda la documentación y la presentación de informes del proyecto en formatos organizativos. Responsable de asistir al Project Manager



en la Gestión de la Configuración y el control de revisión de toda la documentación del proyecto. Responsable de escribir deberes durante todas las reuniones del proyecto y mantener todas las listas de distribución de comunicación del proyecto. El redactor técnico será administrado por el gerente de proyecto, quien también proporcionará retroalimentación al gerente funcional para las evaluaciones de desempeño.

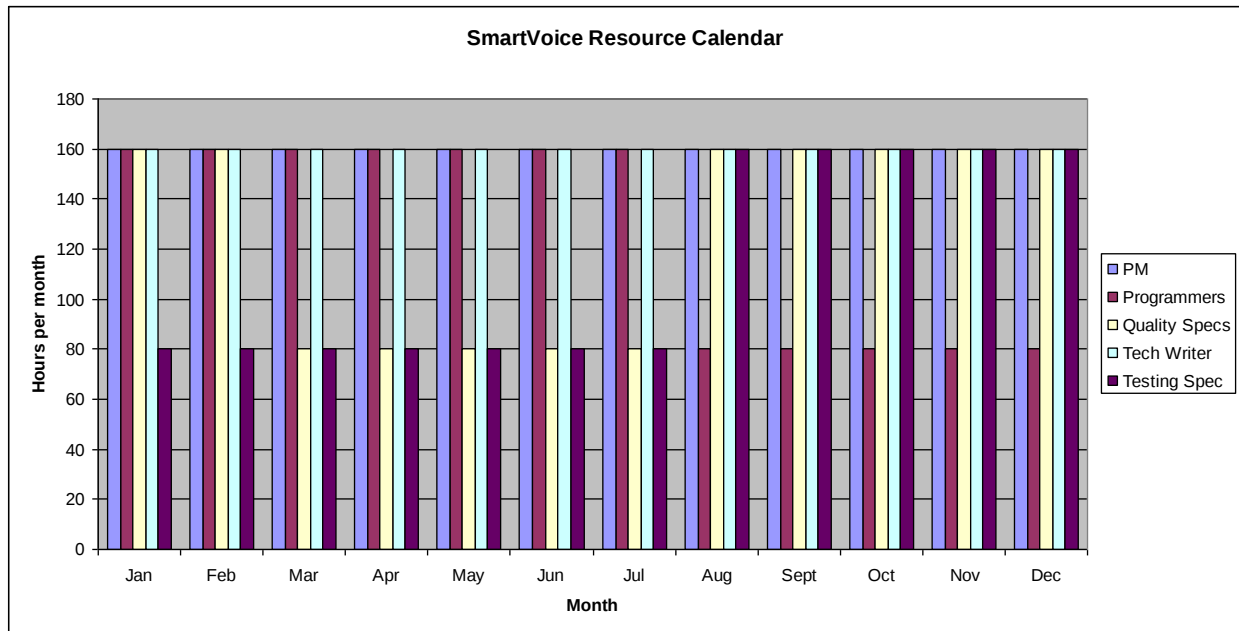
Especialista en pruebas (1 puesto): responsable de ayudar a establecer especificaciones de prueba para el proyecto SmartVoice con la ayuda del gerente de proyecto y los programadores. Responsable de garantizar que todas las pruebas estén completas y documentadas de acuerdo con los estándares TSI. Responsable de asegurar que todos los recursos de prueba estén coordinados. El especialista en pruebas será administrado por el gerente de proyecto, quien también proporcionará retroalimentación al gerente funcional para las evaluaciones de desempeño.

El Gerente de Proyecto negociará con todos los gerentes funcionales TSI necesarios para identificar y asignar recursos para el Proyecto SmartVoice. Todos los recursos deben ser aprobados por el gerente funcional apropiado antes de que el recurso pueda comenzar cualquier trabajo de proyecto. El equipo del proyecto no se ubicará en el mismo lugar para este proyecto y todos los recursos permanecerán en su espacio de trabajo actual.

CALENDARIO DE RECURSOS

Incluya un calendario de recursos como parte de su plan de proyecto. El calendario de recursos identifica los recursos clave necesarios para el proyecto y los tiempos / duraciones que serán necesarios. Es posible que se necesiten algunos recursos para toda la duración del proyecto, mientras que es posible que otros solo sean necesarios para una parte del proyecto. Esta información debe ser acordada por el patrocinador del proyecto y los gerentes funcionales antes de comenzar el proyecto.

El Proyecto SmartVoice requerirá a todos los miembros del equipo del proyecto durante toda la duración del proyecto, aunque los niveles de esfuerzo variarán a medida que avance el proyecto. El proyecto está programado para durar un año con semanas laborales estándar de 40 horas. Si un miembro del equipo del proyecto no necesita una semana laboral completa de 40 horas en algún momento durante el proyecto, sus esfuerzos fuera del Proyecto SmartVoice quedarán a discreción de su Gerente Funcional.



COSTE DE REFERENCIA

Esta sección contiene la línea base de costos para el proyecto en la que se basará la gestión de costos. El proyecto utilizará métricas de valor ganado para rastrear y administrar los costos y la línea base de costos proporciona la base para el seguimiento, la presentación de informes y la administración de costos.

La línea de base de costos para el proyecto SmartVoice incluye todos los costos presupuestados para la finalización exitosa del proyecto.

Fase del proyecto	Total presupuestado	Comentarios
Planificación	\$ 350 000	Incluye horas de trabajo para todos los miembros del equipo del proyecto para recopilar requisitos y planificar el proyecto.
Diseño	\$ 250 000	Incluye horas de trabajo para todos los miembros del equipo del proyecto para trabajar en el diseño conceptual de SmartVoice
Codificación	\$ 200 000	Incluye todas las horas de



		trabajo para la codificación de SmartVoice
Pruebas	\$ 175 000	Incluye todas las horas de trabajo para las pruebas (incluidas las pruebas beta) del software SmartVoice
Transición y cierre	\$ 150 000	Incluye todas las horas de trabajo para la transición a las operaciones y el cierre del proyecto

LÍNEA DE BASE DE CALIDAD

Esta sección debe incluir la línea de base de calidad para el proyecto. El propósito de esta línea de base es proporcionar una base para asegurar que la calidad se pueda medir para determinar si se han alcanzado niveles de calidad aceptables. Es importante que todos los proyectos definan y comuniquen claramente los estándares de calidad y la línea de base de calidad sirve para este propósito.

El Proyecto SmartVoice debe cumplir con los estándares de calidad establecidos en la línea base de calidad. La línea de base de calidad es la línea de base que proporciona los niveles de calidad aceptables del Proyecto SmartVoice. El software debe cumplir o superar los valores de referencia de calidad para lograr el éxito.

Artículo	Nivel aceptable	Comentarios
Reconocimiento de voz	Al menos un 98% de nivel de reconocimiento con un 2% o menos de errores en el texto.	Uso de bases de datos estándar de TSI en inglés
Compatibilidad	Sin errores asociados con la ejecución de software con aplicaciones compatibles	Uso del conjunto de aplicaciones _____
Documentación de apoyo	Tasa de falla inferior al 1% en las pruebas beta de nuevos usuarios para ejecutar la configuración y ejecutar la funcionalidad del software	



ACEPTACIÓN DEL PATROCINADOR

Aprobado por el patrocinador del proyecto:

Fecha: _____

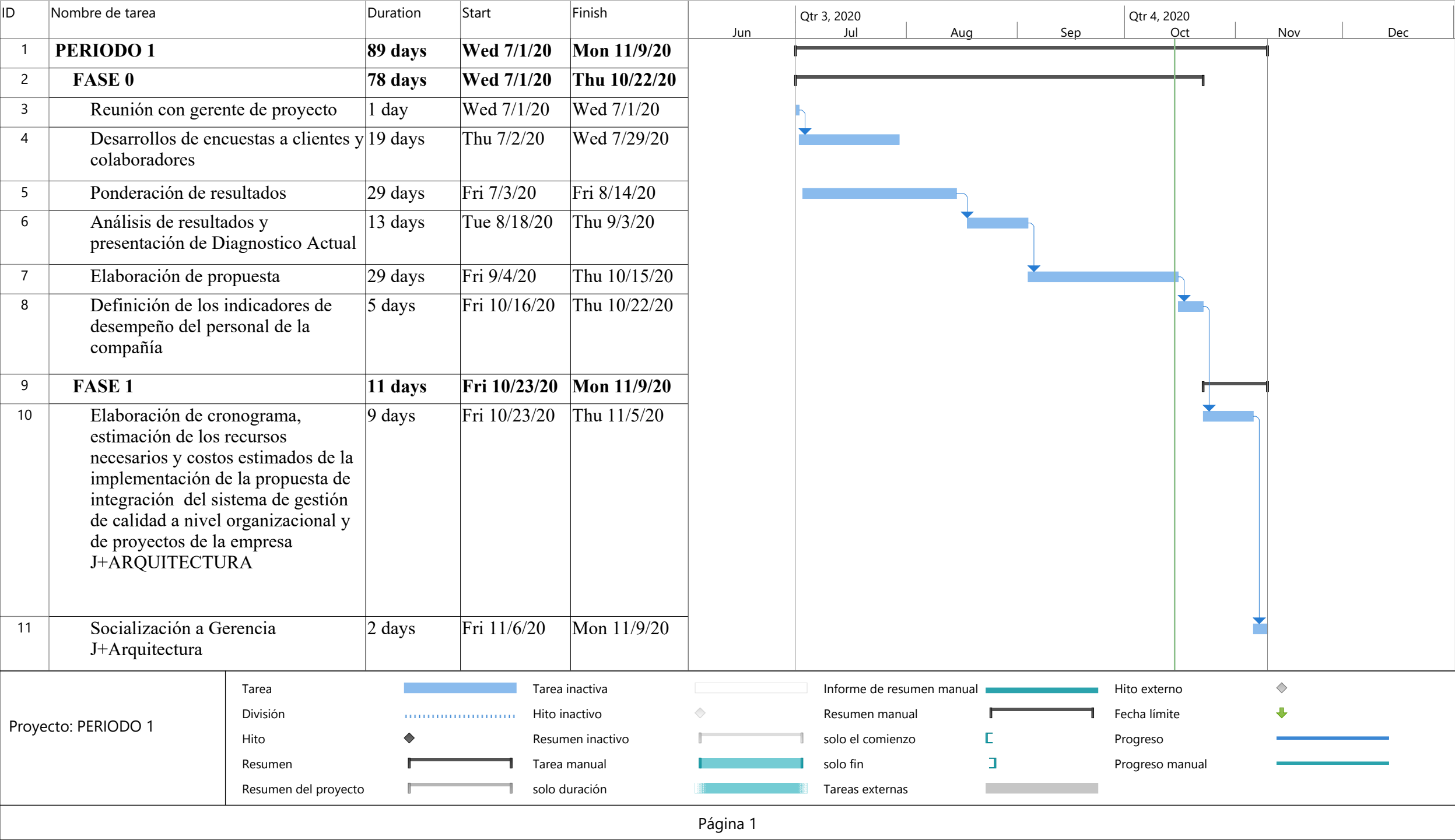
<Patrocinador del proyecto>

<Título del patrocinador del proyecto>

Esta plantilla de plan de gestión de proyectos gratuita se la ofrece

ProjectManagementDocs.com





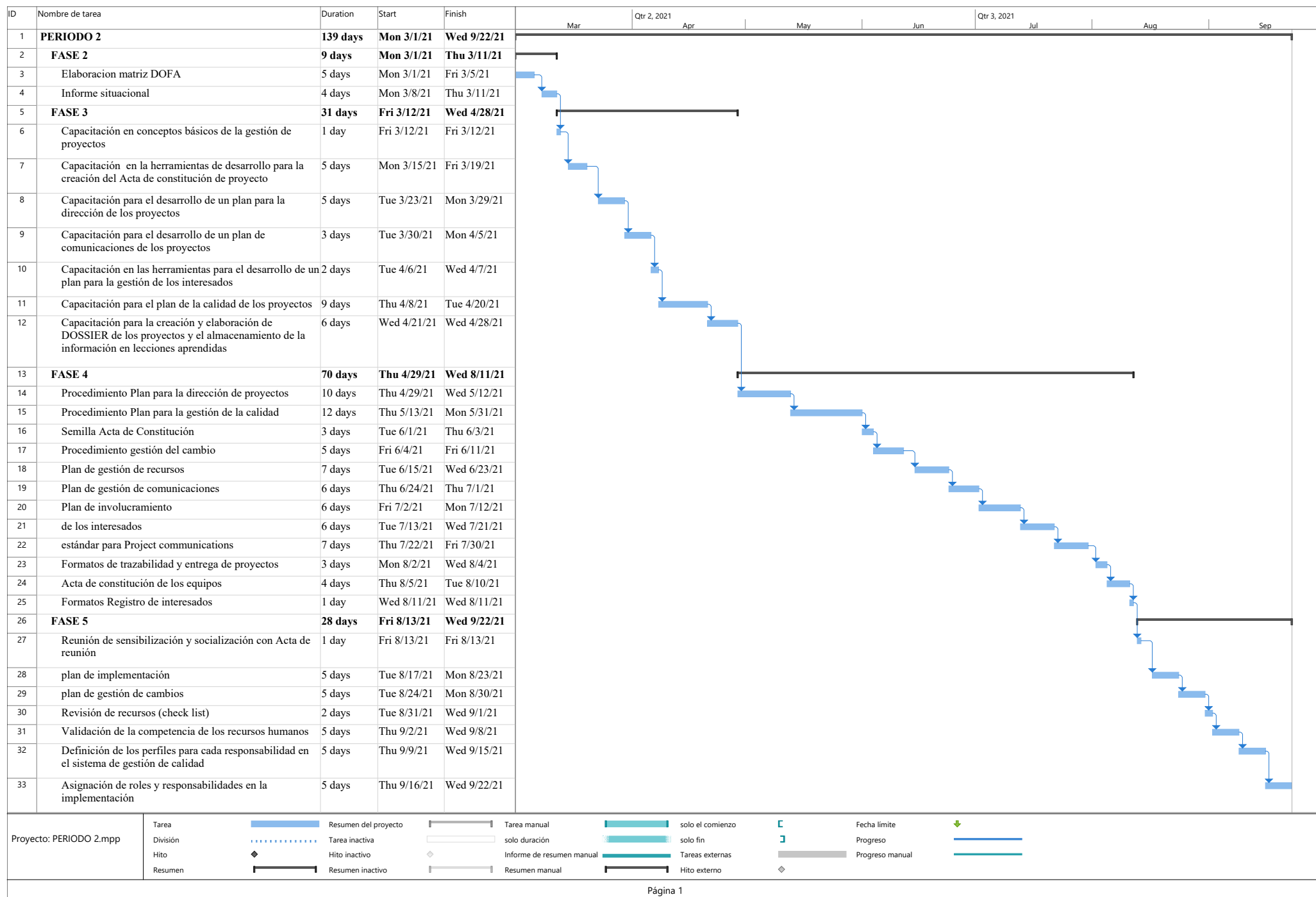


Figura 13 Presupuesto sugerido para la implementación de la propuesta de integración del sistema de gestión de proyectos con el sistema de gestión de calidad

FASE	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	V.UNIT	V.TOTAL
FASE 0	Reunión con gerente de proyecto	Director de proyectos	Hrs.	4	\$ 26,500.00	\$ 106,000.00
		Asesor externo	Hrs.	7	\$ 25,000.00	\$ 175,000.00
	Desarrollos de encuestas a clientes y colaboradores	Director de proyectos	Hrs.	1	\$ 26,500.00	\$ 26,500.00
		Asesor externo	Hrs.	27	\$ 25,000.00	\$ 675,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	1	\$ 23,500.00	\$ 23,500.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
	Ponderación de resultados	Asesor externo	Hrs.	87	\$ 25,000.00	\$ 2,175,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	1	\$ 23,500.00	\$ 23,500.00
		Papelería (Hojas de papel, tinta impresora,)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	30	\$ 100.00	\$ 3,000.00
	Análisis de resultados y presentación de Diagnostico Actual	Director de proyectos	Hrs.	3	\$ 26,500.00	\$ 79,500.00
		Asesor externo	Hrs.	18	\$ 25,000.00	\$ 450,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	1	\$ 23,500.00	\$ 23,500.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	3	\$ 100.00	\$ 300.00
	Elaboración de propuesta	Asesor externo	Hrs.	90	\$ 25,000.00	\$ 2,250,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	1	\$ 23,500.00	\$ 23,500.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	15	\$ 100.00	\$ 1,500.00
	Definición de los indicadores de desempeño del personal de la compañía	Director de proyectos	Hrs.	4	\$ 26,500.00	\$ 106,000.00
		Asesor externo	Hrs.	90	\$ 25,000.00	\$ 2,250,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	4	\$ 23,500.00	\$ 94,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	20	\$ 100.00	\$ 2,000.00
		Cartelera Informativa	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	4	\$ 2,000.00	\$ 8,000.00
		Internet	Hrs.	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
		Computador	Hrs.	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
FASE - 0	SUBTOTAL					\$ 8,905,800.00

FASE 1	Elaboración de cronograma, estimación de los recursos necesarios y costos estimados de la implementación de la propuesta de integración del sistema de gestión de calidad a nivel organizacional y de proyectos de la empresa J+ARQUITECTURA	Director de proyectos	Hrs.	10	\$ 26,500.00	\$ 265,000.00
		Asesor externo	Hrs.	90	\$ 25,000.00	\$ 2,250,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	45	\$ 23,500.00	\$ 1,057,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	10	\$ 15,600.00	\$ 156,000.00
		Papelería (Hojas de papel, tinta impresora,)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	25	\$ 100.00	\$ 2,500.00
	Socialización a Gerencia J+Arquitectura	Director de proyectos	Hrs.	2	\$ 26,500.00	\$ 53,000.00
		Asesor externo	Hrs.	5	\$ 25,000.00	\$ 125,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	2	\$ 23,500.00	\$ 47,000.00
		Papelería (Hojas de papel, tinta impresora,)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	60	\$ 100.00	\$ 6,000.00
FASE - 1	SUBTOTAL					\$ 3,975,000.00

FASE 2	Se debe realizar una matriz de factores externos e internos - DOFA - Informe situacional de contexto estratégico. Se puede utilizar la información obtenida en la fase 0.	Director de proyectos	Hrs.	10	\$ 26,500.00	\$ 265,000.00
		Asesor externo	Hrs.	90	\$ 25,000.00	\$ 2,250,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	45	\$ 23,500.00	\$ 1,057,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	10	\$ 15,600.00	\$ 156,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	100	\$ 100.00	\$ 10,000.00
		Carteleras Informativas	Und	2	\$ 12,000.00	\$ 24,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	45	\$ 2,000.00	\$ 90,000.00
		Internet	Hrs.	45	\$ 500.00	\$ 22,500.00
		Computador	Hrs.	45	\$ 500.00	\$ 22,500.00
		Impresora	Hrs.	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
		impresión de cartillas	Und	2	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
FASE - 2	SUBTOTAL					\$ 4,042,000.00

FASE 3	Capacitación en conceptos básicos de la gestión de proyectos	Director de proyectos	Hrs.	12	\$ 26,500.00	\$ 318,000.00
		Asesor externo	Hrs.	12	\$ 25,000.00	\$ 300,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	12	\$ 23,500.00	\$ 282,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	12	\$ 15,600.00	\$ 187,200.00
		Personal Empleados	Hrs.	12	\$ 17,000.00	\$ 204,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	20	\$ 100.00	\$ 2,000.00
		Carteleras Informativas	Und	3	\$ 12,000.00	\$ 36,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	12	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
		Internet	Hrs.	12	\$ 500.00	\$ 6,000.00
		Computador	Hrs.	12	\$ 500.00	\$ 6,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación en la herramientas de desarrollo para la creación del Acta de constitución de proyecto	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	8	\$ 15,600.00	\$ 124,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	8	\$ 17,000.00	\$ 136,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Computador	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación para el desarrollo de un plan para la dirección de los proyectos	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	8	\$ 15,600.00	\$ 124,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	8	\$ 17,000.00	\$ 136,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Computador	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00

FASE 3	Capacitación para el desarrollo de un plan de comunicaciones de los proyectos	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	8	\$ 15,600.00	\$ 124,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	8	\$ 17,000.00	\$ 136,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Computador	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación en las herramientas para el desarrollo de un plan para la gestión de los interesados	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	8	\$ 15,600.00	\$ 124,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	8	\$ 17,000.00	\$ 136,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Computador	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación para el plan de la calidad de los proyectos	Director de proyectos	Hrs.	18	\$ 26,500.00	\$ 477,000.00
		Asesor externo	Hrs.	18	\$ 25,000.00	\$ 450,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	18	\$ 23,500.00	\$ 423,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	18	\$ 15,600.00	\$ 280,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	18	\$ 17,000.00	\$ 306,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	18	\$ 2,000.00	\$ 36,000.00
		Internet	Hrs.	18	\$ 500.00	\$ 9,000.00
		Computador	Hrs.	18	\$ 500.00	\$ 9,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Capacitación para la creación y elaboración de DOSSIER de los proyectos y el almacenamiento de la información en lecciones aprendidas	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	6	\$ 23,500.00	\$ 141,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	6	\$ 15,600.00	\$ 93,600.00
		Personal Empleados	Hrs.	6	\$ 17,000.00	\$ 102,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	2	\$ 6,500.00	\$ 13,000.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	6	\$ 2,000.00	\$ 12,000.00
		Internet	Hrs.	6	\$ 500.00	\$ 3,000.00
		Computador	Hrs.	6	\$ 500.00	\$ 3,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
FASE - 3					SUBTOTAL	\$ 8,746,300.00

FASE 4	Procedimiento Plan para la dirección de proyectos	Director de proyectos	Hrs.	10	\$ 26,500.00	\$ 265,000.00
		Asesor externo	Hrs.	20	\$ 25,000.00	\$ 500,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	20	\$ 23,500.00	\$ 470,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	90	\$ 15,600.00	\$ 1,404,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Procedimiento Plan para la gestión de la calidad	Director de proyectos	Hrs.	10	\$ 26,500.00	\$ 265,000.00
		Asesor externo	Hrs.	20	\$ 25,000.00	\$ 500,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	20	\$ 23,500.00	\$ 470,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	90	\$ 15,600.00	\$ 1,404,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Semilla Acta de Constitución	Director de proyectos	Hrs.	5	\$ 26,500.00	\$ 132,500.00
		Asesor externo	Hrs.	3	\$ 25,000.00	\$ 75,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	18	\$ 15,600.00	\$ 280,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	1	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
		Internet	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Computador	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Procedimiento gestión del cambio	Director de proyectos	Hrs.	5	\$ 26,500.00	\$ 132,500.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00

FASE 4	Plan de gestión de recursos	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Plan de gestión de comunicaciones	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Plan de involucramiento de los interesados	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	estándar para Project communications	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	glb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00

FASE 4	Formatos de trazabilidad y entrega de proyectos	Director de proyectos	Hrs.	6	\$ 26,500.00	\$ 159,000.00
		Asesor externo	Hrs.	6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	45	\$ 15,600.00	\$ 702,000.00
		Personal Empleados	Hrs.	2	\$ 17,000.00	\$ 34,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	g/lb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	g/lb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Acta de constitución de los equipos	Director de proyectos	Hrs.	5	\$ 26,500.00	\$ 132,500.00
		Asesor externo	Hrs.	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	18	\$ 15,600.00	\$ 280,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	1	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	g/lb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	g/lb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
		Internet	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Computador	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Formatos Registro de interesados	Director de proyectos	Hrs.	5	\$ 26,500.00	\$ 132,500.00
		Asesor externo	Hrs.	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	18	\$ 15,600.00	\$ 280,800.00
		Personal Empleados	Hrs.	1	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	g/lb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Revisión de la norma	g/lb	1	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
		Impresión documentos	Hoja	10	\$ 100.00	\$ 1,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
		Internet	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Computador	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	SUBTOTAL					\$ 15,934,900.00
FASE - 4						

FASE 5	Reunión de sensibilización y socialización con Acta de reunión	Director de proyectos	Hrs.	2	\$ 26,500.00	\$ 53,000.00
		Asesor externo	Hrs.	12	\$ 25,000.00	\$ 300,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	2	\$ 23,500.00	\$ 47,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	2	\$ 15,600.00	\$ 31,200.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	5	\$ 100.00	\$ 500.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	plan de implementación	Director de proyectos	Hrs.	10	\$ 26,500.00	\$ 265,000.00
		Asesor externo	Hrs.	40	\$ 25,000.00	\$ 1,000,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	20	\$ 23,500.00	\$ 470,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	5	\$ 15,600.00	\$ 78,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	50	\$ 100.00	\$ 5,000.00
		Carteleras Informativas	Und	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
		Internet	Hrs.	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
		Computador	Hrs.	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	plan de gestión de cambios	Director de proyectos	Hrs.	2	\$ 26,500.00	\$ 53,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	2	\$ 23,500.00	\$ 47,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	2	\$ 15,600.00	\$ 31,200.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	25	\$ 100.00	\$ 2,500.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
	Revisión de recursos (check list)	Director de proyectos	Hrs.	2	\$ 26,500.00	\$ 53,000.00
		Asesor externo	Hrs.	8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	2	\$ 23,500.00	\$ 47,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	2	\$ 15,600.00	\$ 31,200.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	25	\$ 100.00	\$ 2,500.00
		Sala de capacitación	Hrs.	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
		Internet	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Computador	Hrs.	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
		impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00

FASE 5	Validación de la competencia de los recursos humanos	Director de proyectos	Hrs.	5	\$ 26,500.00	\$ 132,500.00
		Asesor externo	Hrs.	15	\$ 25,000.00	\$ 375,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	5	\$ 23,500.00	\$ 117,500.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	2	\$ 15,600.00	\$ 31,200.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	25	\$ 100.00	\$ 2,500.00
		Sala de capacitación	Hrs.	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
		Internet	Hrs.	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
		Computador	Hrs.	5	\$ 500.00	\$ 2,500.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	
	Definición de los perfiles para cada responsabilidad en el sistema de gestión de calidad	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	40	\$ 25,000.00	\$ 1,000,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	5	\$ 15,600.00	\$ 78,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	30	\$ 100.00	\$ 3,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Computador	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
		Impresora	Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
	impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	
	Asignación de roles y responsabilidades en la implementación	Director de proyectos	Hrs.	8	\$ 26,500.00	\$ 212,000.00
		Asesor externo	Hrs.	40	\$ 25,000.00	\$ 1,000,000.00
		Líder de calidad	Hrs.	8	\$ 23,500.00	\$ 188,000.00
		Ingeniero o Pleno	Hrs.	5	\$ 15,600.00	\$ 78,000.00
		Papelería (Hojas de papel, Lápiz, esferos, borradores. Etc.)	glb	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
		Impresión documentos	Hoja	30	\$ 100.00	\$ 3,000.00
		Sala de capacitación	Hrs.	8	\$ 2,000.00	\$ 16,000.00
		Internet	Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00
Computador		Hrs.	8	\$ 500.00	\$ 4,000.00	
Impresora		Hrs.	1	\$ 500.00	\$ 500.00	
impresión de cartillas	Und	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00		
FASE - 5	SUBTOTAL				\$ 6,881,800.00	
TOTAL FASES IMPLEMENTACION					\$ 48,485,800.00	

FASE						VR. TOTAL
FASE - 0					SUBTOTAL	\$ 8,905,800.00
FASE - 1					SUBTOTAL	\$ 3,975,000.00
FASE - 2					SUBTOTAL	\$ 4,042,000.00
FASE - 3					SUBTOTAL	\$ 8,746,300.00
FASE - 4					SUBTOTAL	\$ 15,934,900.00
FASE - 5					SUBTOTAL	\$ 6,881,800.00
					TOTAL FASES IMPLEMENTACION	\$ 48,485,800.00