

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Gerente de Proyectos

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes asignados a proyectos grandes tienen experiencia en proyectos exitosos y los miembros del equipo del proyecto tienen experiencia en otros proyectos.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

Existe un plan de mejora continua basado en las lecciones aprendidas recopiladas, para generar los planes de carrera y oportunidades profesionales en gestión de proyectos. La organización patrocina la certificación PMP® para todos los gerentes de proyecto.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorías para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO tiene a disposición entrenamientos básicos en conceptos de gestión de proyectos.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO actualiza permanentemente el repositorio de información de los gerentes de proyecto y tiene un programa para realimentar a los gerentes de proyecto con el fin de mejorar su desempeño. La mayoría de los gerentes de proyecto reportan directamente a la PMO

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en todos los proyectos.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar para todos los proyectos e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La elaboración del plan de gerencia es obligatoria para todos los proyectos en el formato estándar de la organización.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto tiene en cuenta los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos, es de obligatorio cumplimiento para todos los proyectos y genera lecciones aprendidas para mejorar su ejecución en la organización

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

Los reportes de seguimiento y control están estandarizados y son de uso obligatorio en todos los proyectos. Su contenido varía de acuerdo a cada proyecto

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. Este proceso es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso básico que se aplica para los proyectos de alto impacto, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto.

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto.

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto a las actividades y proyectos que dependan de estos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

En la organización se desarrolla un plan de gestión de calidad básico para los proyectos de alto impacto.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo? ¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización se generan planes de comunicación para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información de comunicar y el formato en el cual debe presentarse.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización existen mecanismos básicos de comunicación efectiva y real del estado de los proyectos. La información se distribuye a través de medio electrónico o documentación impresa.

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan informes periódicos de avance para la todos los proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos impacta la organización. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos. El plan de gestión del tiempo se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para la definición de actividades basado en la EDT. Se generan tareas de resumen con actividades que requieren esfuerzo a mediano y largo plazo, hito y entregable estándar. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan por medio de un diagrama de red en un software especializado.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización no tiene un proceso formal para la estimación de recursos para las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar la estimación de horas requeridas para los recursos.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización no tiene un proceso formal para la integración de cronogramas.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

La organización tiene un proceso básico para la identificación de todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Este proceso es utilizado en la mayoría de proyectos.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas y considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders, en las diferentes etapas del proyecto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

Se realiza una estimación básica de costos solo en proyectos de alto impacto, se tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos se genera con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

El control de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, cuenta formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y archivos de otros proyectos para su desarrollo, se adapta al tamaño y tipo de proyecto y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios, está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

Se realiza un análisis cuantitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

El plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

El control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización, permite la generación de reportes y está en proceso de mejora continua con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

Se realiza control de compras y gestión de proveedores a un nivel básico y solo en proyectos de alto impacto, estableciendo formatos y fechas de reporte de los proveedores.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

Se realiza un cierre básico de adquisiciones solo en los proyectos de alto impacto, el cual incluye la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contrato.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

La planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten evaluar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

La adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

Existe un proceso de desarrollo básico del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Líder PMO

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La organización reconoce la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

Existe un plan de mejora continua basado en las lecciones aprendidas recopiladas, para generar los planes de carrera y oportunidades profesionales en gestión de proyectos. La organización patrocina la certificación PMP® para todos los gerentes de proyecto.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En los proyectos de alto impacto, la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorías para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas.

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO tiene establecido un entrenamiento obligatorio para los gerentes de proyecto de proyectos de alto impacto y es opcional para otro tipo de proyectos.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con un repositorio para centralizar la información de todos los gerentes de proyecto. Los gerentes de proyecto realizan reportes indirectos a la PMO.

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en todos los proyectos.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar para todos los proyectos e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La elaboración del plan de gerencia es obligatoria para todos los proyectos en el formato estándar de la organización.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto tiene en cuenta los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos, es de obligatorio cumplimiento para todos los proyectos y genera lecciones aprendidas para mejorar su ejecución en la organización.

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

La organización tiene un formato estándar para el desarrollo de los reportes de avance y es usado en la mayoría de proyectos.

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final y la comunicación a los sponsor. Este proceso se aplica para la mayoría de proyectos.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un formato y proceso estándar para el desarrollo del plan de gestión del alcance, es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo a sus características, se realiza teniendo en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso estándar que se aplica para la mayoría de proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio, definir los entregables técnicos del proyecto e involucra a los stakeholders principales

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto, incluye el análisis de control de cambios, que consideran y evalúan cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios. Este proceso es revisado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

No se genera un plan formal para la gestión de calidad.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso básico de control de calidad que incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. Este proceso se implementa en proyectos de alto impacto.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo? ¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización se generan planes de gestión de las comunicaciones para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización existen mecanismos básicos de comunicación efectiva y real del estado de los proyectos. La información se distribuye a través de medio electrónico o documentación impresa.

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan informes periódicos de avance para los proyectos de alto impacto que incluyen el estado, el progreso, el seguimiento y control, la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización existe un proceso básico para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar que tiene en cuenta adicionalmente la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan por medio de un diagrama de red en un software especializado.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización no tiene un proceso formal para la estimación de recursos para las actividades. Los gerentes de proyecto utilizan mecanismos propios para realizar la estimación de horas requeridas para los recursos.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso básico para la integración manual de los cronogramas a nivel de tareas de resumen. Este proceso se desarrolla en los proyectos de alto impacto.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

Los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten identificar las variaciones entre el presupuesto planeado y el ejecutado. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, cuenta con normas para la definición y manejo de riesgos e incluye formatos para su identificación y evaluación.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, e incluye herramientas como listas de chequeo y formularios.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

Se realiza un análisis cuantitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

El plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

Se realiza un control de riesgos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización y permite la generación de reportes.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, adicionalmente involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia y tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Se realizan requisiciones y solicitudes de compra básicas solo en proyectos de alto impacto, éstas incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, la selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

El control de compras y la gestión de proveedores se realizan con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de establecer formatos y fechas de reporte, define las políticas y estándares que deben cumplir los contratistas y proveedores.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

El cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

La planeación de la gestión de recursos humanos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

La adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

Existe un proceso de desarrollo básico del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Gerente de Servicios

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes y miembros de los equipos de proyecto tienen experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción. Estos son evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

La organización cuenta con un sistema de reconocimiento y compensación individual para quienes finalicen los proyectos de gran envergadura con éxito.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia participa en la sensibilización y generación de conciencia de las ventajas de aplicar la gestión de proyectos estableciendo un proceso estándar para la gestión de proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para los proyectos de alto impacto en los procesos de iniciación y planificación, sin embargo, esta asistencia está disponible para proyectos pequeños por solicitud.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO tiene a disposición entrenamientos básicos en conceptos de gestión de proyectos.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una base de información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades.

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, la cual debe ser utilizada en los proyectos de alto impacto.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las adquisiciones y varía de acuerdo al tipo de proyecto. Este proceso se ejecuta en la mayoría de proyectos.

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

La organización tiene un formato estándar para el desarrollo de los reportes de avance y es usado en la mayoría de proyectos.

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final y la comunicación a los sponsor. Este proceso se aplica para la mayoría de proyectos.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un formato y proceso estándar para desarrollar el plan de gestión del alcance, el cual es generado en la mayoría de proyectos.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso estándar que se aplica para la mayoría de proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio, definir los entregables técnicos del proyecto e involucra a los stakeholders principales

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto.

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

En la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

No hay estándares y prácticas establecidos que permitan realizar el control de calidad.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo?¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización se generan planes de comunicación para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información de comunicar y el formato en el cual debe presentarse.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización existen mecanismos básicos de comunicación efectiva y real del estado de los proyectos. La información se distribuye a través de medio electrónico o documentación impresa.

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan informes periódicos de avance para los proyectos de alto impacto que incluyen el estado, el progreso, el seguimiento y control, la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización no existe un proceso definido para el seguimiento y gestión de problemas.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos y define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto. Este plan es desarrollado en la mayoría de proyectos.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para la definición de actividades basado en la EDT. Se generan tareas de resumen con actividades que requieren esfuerzo a mediano y largo plazo, hito y entregable estándar. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso básico que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades. Este proceso es aplicado en proyectos de alto impacto.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders y la técnica de Valor Ganado para realizar el análisis de progreso en el cronograma. Se generan informes de estado para los stakeholders.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso básico para la integración manual de los cronogramas a nivel de tareas de resumen. Este proceso se desarrolla en los proyectos de alto impacto.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

Los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

El control de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, cuenta con normas para la definición y manejo de riesgos e incluye formatos para su identificación y evaluación.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, e incluye herramientas como listas de chequeo y formularios.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

El análisis cuantitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

Se realiza un plan básico de respuesta a riesgos solo en proyectos de alto impacto, describe las estrategias de respuesta que son definidas por el equipo del proyecto de manera particular.

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

El control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

Se genera una documentación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto, contiene información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

Se realiza una planeación básica de gestión de adquisiciones solo en proyectos de alto impacto que detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad y plazos de entrega.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Se realizan requisiciones y solicitudes de compra básicas solo en proyectos de alto impacto, éstas incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, la selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

Se realiza control de compras y gestión de proveedores a un nivel básico y solo en proyectos de alto impacto, estableciendo formatos y fechas de reporte de los proveedores.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

Se realiza un cierre básico de adquisiciones solo en los proyectos de alto impacto, el cual incluye la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contrato.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

Se realiza una planeación básica de gestión de recursos humanos solo en proyectos de alto impacto, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades y un organigrama.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

Se ejecuta un proceso básico de adquisición del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto teniendo en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

Existe un proceso de desarrollo básico del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Director de Proyectos

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes de proyectos de alto impacto son certificados en gerencia de proyectos.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La organización reconoce la experiencia, las competencias y los resultados en los proyectos del gerente y los miembros del equipo del proyecto a través de un sistema de compensaciones.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

Existe un plan de mejora continúa basado en las lecciones aprendidas recopiladas, para generar los planes de carrera y oportunidades profesionales en gestión de proyectos. La organización patrocina la certificación PMP® para todos los gerentes de proyecto.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En los proyectos de alto impacto, la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO soporta todos los procesos de la gestión en todos los proyectos, coordina la distribución de recursos críticos y centraliza los reportes de avance y seguimiento de los proyectos

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorias para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO tiene establecido un entrenamiento obligatorio para los gerentes de proyecto de proyectos de alto impacto y es opcional para otro tipo de proyectos

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO actualiza permanentemente el repositorio de información de los gerentes de proyecto y tiene un programa para realimentar a los gerentes de proyecto con el fin de mejorar su desempeño. La mayoría de los gerentes de proyecto reportan directamente a la PMO

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en todos los proyectos.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar para todos los proyectos e incluye la alineación a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La elaboración del plan de gerencia es obligatoria para todos los proyectos en el formato estándar de la organización.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos. Este proceso se ejecuta en todos los proyectos.

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

Los reportes de seguimiento y control están estandarizados, son de uso obligatorio en todos los proyectos y son mejorados continuamente teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un formato y proceso estándar para desarrollar el plan de gestión del alcance, el cual es generado en la mayoría de proyectos.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso estándar de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto, involucra a los stakeholders principales y realiza el análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales.

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto.

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La organización tiene proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es de uso obligatorio en todos los proyectos. Adicionalmente los cambios en la EDT que tengan impacto sobre el alcance, tiempo y costo, deben ser aprobados y debe incluirse en el proceso de control de cambios.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado, documentado con base en las mejores prácticas definidas en el sector y de obligatorio cumplimiento para controlar la validación del alcance, incluye la difusión de la aceptación de los entregables de un proyecto o a las actividades y proyectos que dependan de estos. La aceptación de los entregables constituye un requisito de calidad. Este proceso es revisado y mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

En la organización el desarrollo del plan de gestión de calidad es obligatorio para todos los proyectos con base en información histórica y el juicio de expertos, abarca todo el entorno en el que se coloca el producto del proyecto. Se tiene establecida una oficina de calidad y la organización compara los resultados del proyecto con los estándares de la industria.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, se basa en normas de calidad y establece que las revisiones de calidad se realizan con base en los requisitos del negocio y las especificaciones. Su uso es obligatorio para todos los proyectos.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se implementa en la mayoría de proyectos.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo?¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización se generan planes de gestión de las comunicaciones para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información a comunicar y el formato en el cual debe presentarse.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización se cuenta con un sistema de centralización y distribución de la información en diversos formatos que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información. El gerente de proyecto garantiza que la información sea recibida por los stakeholders y que la información esté disponible para ser revisada durante el cierre administrativo del proyecto. Las lecciones aprendidas son evaluadas para determinar planes de mejora

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan informes periódicos de avance para la todos los proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción y la priorización de aquellos impacta la organización. Este proceso debe ser desarrollado por todos los proyectos.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar que tiene en cuenta adicionalmente la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso definido que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan y son monitoreadas por medio de un diagrama de red en un software especializado. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Valor Ganado para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos proyectos.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso básico para la integración manual de los cronogramas a nivel de tareas de resumen. Este proceso se desarrolla en los proyectos de alto impacto.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

La organización tiene un proceso básico para la identificación de todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Este proceso es utilizado en la mayoría de proyectos.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders estándar en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, incluye el uso de herramientas analíticas y considera el juicio de expertos para determinar el nivel requerido de participación de los stakeholders, en las diferentes etapas del proyecto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso estándar para monitorear y controlar la participación de los stakeholders en las actividades. Este proceso incluye la realización de sesiones de revisión para analizar la participación de los stakeholders y se aplica en la mayoría de proyectos.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

La planeación de la gestión de costos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones, el plan de gestión de recursos humanos, el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos. Adicionalmente cuenta con métricas que permiten identificar las variaciones entre el presupuesto planeado y el ejecutado. Se encuentra en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

El control de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, se cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos para su desarrollo.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios y está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos e incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

El análisis cuantitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

El plan de respuesta a riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados, está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, los procesos de planeación estratégica y con la PMO. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos.

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

El control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de riesgos se genera con base a un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia, tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders y promueve la modalidad de compras just in time para facilitar el plan de compras y reducir los costos de tener inventario.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

La elaboración de requisiciones de compra es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización. Este incluye la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal. El área de compras tiene la capacidad de atender todas las requisiciones y solicitudes generadas y de apalancar varias solicitudes a un proveedor determinado para tomar ventaja de las economías de escala.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

El control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte y definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

El cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

La planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

La adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

El desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Gerente de Proyectos

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Todos los gerentes de proyectos tienen conocimientos sólidos en gestión, planificación, seguimiento y siguen la metodología de gestión de proyectos definida por la organización.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes y miembros de los equipos de proyecto tienen experiencia y competencias para dar cumplimiento a la triple restricción. Estos son evaluados mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

La organización cuenta con un sistema de reconocimiento y compensación individual para quienes finalicen los proyectos de gran envergadura con éxito.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son aspectos claves para el éxito organizacional y promueve su implementación en todos los proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para todos los proyectos y realiza auditorías para detectar inconvenientes en la ejecución de los proyectos.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO tiene una metodología estándar para la gestión de proyectos y trabaja activamente con algunos de los gerentes para garantizar la aplicación de las mejores prácticas

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO tiene a disposición entrenamientos básicos en conceptos de gestión de proyectos.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una base de información de los gerentes de proyectos de la organización, con su experiencia y habilidades.

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en todos los proyectos.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

El plan de gerencia es obligatorio para todos los proyectos de acuerdo al formato estándar de la organización y es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas de cada proyecto, para ser aplicado en los nuevos proyectos.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto tiene en cuenta los riesgos, la calidad, los recursos humanos, las adquisiciones, compras, comunicaciones, stakeholders, costos, es de obligatorio cumplimiento para todos los proyectos y genera lecciones aprendidas para mejorar su ejecución en la organización

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

Los reportes de seguimiento y control están estandarizados y son de uso obligatorio en todos los proyectos. Su contenido varía de acuerdo a cada proyecto

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un proceso definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual debe ser usado obligatoriamente en todos los proyectos. Adicionalmente, está integrado con los sistemas de control, programas de monitoreo y procesos de gestión de riesgos de la organización, el cual es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso definido para el cierre, que incluye la centralización de la información del proyecto en un repositorio y la generación de un informe final que incluye el contraste del plan de gestión y los resultados de la ejecución del proyecto y la comunicación a los sponsor, es de uso obligatorio en todos los proyectos. Este proceso es mejorado continuamente con base en las lecciones aprendidas.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un plan de gestión de alcance básico y se usa únicamente en los proyectos de alto impacto.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso estándar de obligatorio cumplimiento en todos los proyectos, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto, involucra a los stakeholders principales y realiza el análisis y evaluación de los impactos generados por los cambios en los requerimientos del negocio y técnicos de acuerdo a los estándares organizacionales.

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado y de obligatorio cumplimiento, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto, incluye el análisis de control de cambios, que consideran y evalúan cuidadosamente los impactos sobre sistemas, operaciones y proyectos existentes en la organización

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La EDT es desarrollada en los proyectos de alto impacto de acuerdo a un formato estándar, los componentes son codificados para realizar seguimiento.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

No se genera un plan formal para la gestión de calidad.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

El proceso de aseguramiento cuenta con herramientas y técnicas especializadas para el diseño de pruebas y listas de chequeo, las cuales son usadas en la mayoría de proyectos. Se adopta un enfoque proactivo a través de visitas periódicas para garantizar la calidad.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales, formatos y lineamientos para la evaluación y prueba de los productos y su integración con otros productos o sistemas de la organización. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se debe implementar obligatoriamente en los proyectos.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo? ¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización el plan de gestión de las comunicaciones es obligatorio para todos los proyectos, incluye los requisitos sobre la información a comunicar, el formato en el cual debe presentarse y el mecanismo para actualizarlo y mejorarlo de acuerdo al proyecto.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización se cuenta con un sistema de centralización de la información que permite a los stakeholders del proyecto acceder a la información del mismo

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan informes periódicos de avance para la todos los proyectos que incluyen el estado, el progreso y la finalización de una fase del proyecto y la medición del desempeño del proyecto.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización existe un proceso estándar para la identificación, documentación, gestión y resolución de problemas, incluye la revisión de los problemas en las reuniones de seguimiento para generar planes de acción. Este proceso debe ser desarrollado por la mayoría de proyectos.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos y define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto. Este plan es desarrollado en la mayoría de proyectos.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar que tiene en cuenta adicionalmente la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso básico que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades. Este proceso es aplicado en proyectos de alto impacto.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización tiene un proceso básico que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías e información histórica para establecer la cantidad de recursos requeridos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización e identifica, monitorea y administra las dependencias externas. Este proceso se desarrolla en la mayoría de proyectos.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

Los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización no cuenta con un plan de gestión de stakeholders.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso estándar para definir la gestión de la participación de los stakeholders, tiene en cuenta el nivel de participación actual y el deseado. El gerente de proyecto involucra a los stakeholders en las etapas adecuadas para obtener y validar sus compromisos en búsqueda del éxito del proyecto. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

La planeación de la gestión de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye formatos y reglas para definir y gestionar los presupuestos con base en la declaración de alcance, el cronograma, las estimaciones y el plan de gestión de recursos humanos

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

La estimación de costos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se tiene en cuenta en la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma mediante un software especializado de proyectos para ingresar estimados de cada fase.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación. Se comparan los estimados frente a los datos reales generados por los sistemas corporativos financieros y contables. Se encuentra integrado con otros sistemas de control, programas de monitoreo y de gestión de riesgos en la organización. Permite identificar y formular acciones correctivas.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, cuenta formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y archivos de otros proyectos para su desarrollo, se adapta al tamaño y tipo de proyecto y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, se basa en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, incluye herramientas como listas de chequeo y formularios y está integrada con los procesos de gestión de costo y tiempo y con la PMO.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos, incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables, en los procesos de planificación estratégica de la organización y está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

El análisis cuantitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión, cálculos de promedio ponderado, está completamente integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, finanzas, contabilidad, planeación estratégica, con la PMO y toma en cuenta los riesgos de otros proyectos y otras áreas de la organización.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

El plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

El control riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas. Está integrado con los procesos de gestión de costo, tiempo, sistemas financieros y contables, procesos de planeación estratégica y con la PMO. Adicionalmente está en proceso de mejora continua teniendo en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización, permite la generación de reportes y está en proceso de mejora continua con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia, tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders y promueve la modalidad de compras ¿justo a tiempo? para facilitar el plan de compras y reducir los costos de tener inventario.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

El control de compras y la gestión de proveedores son obligatorias para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, Además de establecer formatos y fechas de reporte, definir las políticas, estándares herramientas y técnicas que deben cumplir los contratistas y proveedores, involucra a los vendedores en las actividades de planeación. Adicionalmente la organización considera alianzas estratégicas con proveedores preferidos y toma en cuenta las lecciones aprendidas recopiladas para garantizar la mejora continua.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

El cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

La planeación de la gestión de recursos humanos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades, un organigrama y los sistemas de comunicación interpersonales, adicionalmente gestiona y prioriza los recursos. Los stakeholders están involucrados en la planeación.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

La adquisición del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización con la participación de la alta gerencia y la PMO, se realiza en la mayoría de proyectos, tiene en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo. Se pueden generar negociaciones con los gerentes de cada área para solicitar un recurso específico.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

El desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Gerente de Servicios

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Algunas personas de la organización cuentan con habilidades en temas específicos de la gestión de proyectos.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Algunas personas de la organización cuentan con experiencia y competencias básicas en gestión de proyectos.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

La organización cuenta con un sistema de reconocimiento y compensación individual para quienes finalicen los proyectos de gran envergadura con éxito.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia reconoce que los procesos de gestión de proyectos son realizados manera individual por los gerentes de proyectos y es consciente de la necesidad de definir un proceso de gestión de proyectos en la organización

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En la mayoría de los proyectos la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos. Adicionalmente realiza el análisis de la variación en cuanto a tiempo, costos y alcance en todos los proyectos. De igual manera forma parte de la resolución de problemas, la generación de los planes de mitigación a los riesgos, el aseguramiento de la calidad y la interacción con el cliente.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios, el análisis de riesgos y la definición de cambios de alcance para los proyectos de alto impacto.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO no es tenida en cuenta por los gerentes de proyecto para desarrollar la gestión de los proyectos.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO cuenta con procesos básicos en gestión de proyectos que, aunque no son considerados estándares organizacionales, son utilizados por los proyectos de alto impacto.

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO brinda entrenamiento no formal sobre los conceptos de la gestión de proyectos a las personas que lo solicitan.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO brinda asesorías sobre los conceptos de gerencia de proyectos a las personas que lo solicitan.

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, que incluye estimaciones y debe ser utilizada en todos los proyectos.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las adquisiciones y varía de acuerdo al tipo de proyecto. Este proceso se ejecuta en la mayoría de proyectos.

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

Se realiza seguimiento y control únicamente en los momentos que se requiere tener información de proyectos particulares.

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso básico de cierre formal, que incluye la aceptación del producto, cierre de contratos, liberación de personal y las métricas finales del proyecto, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

La organización tiene definido un formato y proceso estándar para desarrollar el plan de gestión del alcance, el cual es generado en la mayoría de proyectos.

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso básico que se aplica para los proyectos de alto impacto, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto.

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un formato estándar para elaborar la declaración de alcance, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

Se elabora una EDT con un listado muy básico de las actividades y entregables del proyecto.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

No se realiza validación de alcance, las variaciones se gestionan de manera reactiva de acuerdo a los cambios imprevistos en requerimientos, cronograma y costos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, que es desarrollado en la mayoría de proyectos.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

En la organización se desarrolla un plan de gestión de calidad básico para los proyectos de alto impacto.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

Hay un enfoque básico para el aseguramiento de la calidad que incluye listas de chequeo, el cual es aplicado en los proyectos de alto impacto

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso básico de control de calidad que incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. Este proceso se implementa en proyectos de alto impacto.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo?¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización se generan planes de comunicación para todos los proyectos que incluyen los requisitos sobre la información de comunicar y el formato en el cual debe presentarse.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización se generan reportes informales que muestran el estado del proyecto para algunos proyectos.

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan reportes formales de avance del proyecto, sin una periodicidad definida.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización no existe un proceso definido para el seguimiento y gestión de problemas.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión del tiempo con definiciones y reglas básicas, para los proyectos de alto impacto.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para la definición de actividades basado en la EDT. Se generan tareas de resumen con actividades que requieren esfuerzo a mediano y largo plazo, hito y entregable estándar. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso básico que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades. Este proceso es aplicado en proyectos de alto impacto.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización tiene un proceso básico que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías e información histórica para establecer la cantidad de recursos requeridos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. Este proceso es desarrollado en proyectos de alto impacto.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso básico para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software. El proceso es desarrollado en los proyectos de alto impacto. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso básico que tiene en cuenta los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos. Se utiliza un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders. Este proceso es desarrollado por los proyectos de alto impacto.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe como se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización e identifica, monitorea y administra las dependencias externas. Este proceso se desarrolla en la mayoría de proyectos.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

Los stakeholders son identificados y analizados de manera básica en los proyectos de alto impacto.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada

La organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización tiene definido un proceso básico para monitorear la participación de los stakeholders del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos grandes. Cada gerente ajusta las estrategias de acuerdo a las características del proyecto.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

Se realiza una planeación básica de gestión de costos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las reglas para definir y gestionar los presupuestos.

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

Se realiza una estimación básica de costos solo en proyectos de alto impacto, se tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

La línea base de costos se genera con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, se construye tomando en cuenta actividades detalladas del cronograma.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

Se realiza un control de costos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, cuenta con normas para la definición y manejo de riesgos e incluye formatos para su identificación y evaluación.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

La identificación de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos, las lecciones aprendidas de la industria, e incluye herramientas como listas de chequeo y formularios.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos y utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

El análisis cuantitativo de los riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo, el uso de procedimientos avanzados para cuantificar riesgos, múltiples criterios para su priorización, cálculos con herramientas de simulación, árboles de decisión y cálculos de promedio ponderado.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

El plan de respuesta a riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos e incluye formatos y estrategias de mitigación para todos los riesgos identificados. La organización asigna reservas para cubrir los riesgos

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

El control de riesgos se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual. Utiliza métricas como la tasa de éxito en la mitigación de riesgos. Se realiza seguimiento activo y rutinario a los riesgos del proyecto y se toman acciones correctivas.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de riesgos se genera con base a un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

El control de compras y la gestión de proveedores se realizan con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de establecer formatos y fechas de reporte, define las políticas y estándares que deben cumplir los contratistas y proveedores.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

El cierre de adquisiciones se realiza con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contratos, incluye la realización de pruebas para la aceptación formal de los elementos adquiridos y la obligatoriedad de entrega de la documentación por parte de los proveedores.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

Se realiza una planeación básica de gestión de recursos humanos solo en proyectos de alto impacto, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades y un organigrama.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

Se ejecuta un proceso básico de adquisición del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto teniendo en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

El desarrollo del equipo del proyecto se realiza con base en un proceso estándar de la organización, se realiza en la mayoría de proyectos, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las evaluaciones individuales de los miembros del equipo pueden ser realizadas por pares.

1. GESTIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

1.1. CARGO ACTUAL

Gerente de Servicios

1.2. CONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes de proyecto y los miembros del equipo son capaces de desarrollar y gestionar planes de proyectos, y dar cumplimiento a las restricciones.

1.3. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Los gerentes asignados a proyectos grandes tienen experiencia en proyectos exitosos y los miembros del equipo del proyecto tienen experiencia en otros proyectos.

1.4. INICIATIVA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO

La organización promueve capacitaciones especializadas para los stakeholders, gerentes de proyecto y miembros del equipo de trabajo como sistema de reconocimiento.

2. GESTIÓN DE SUPERVISIÓN

2.1. CONCIENCIA Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia es consciente y apoya el desarrollo de proyectos grandes y de alto impacto, estableciendo un proceso básico de gestión de proyectos.

2.2. PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

En los proyectos de alto impacto, la alta gerencia solicita periódicamente la presentación de informes de progreso y rendimiento del proyecto a nivel de hitos, participa en la aprobación de los controles de cambios y en el cierre de los proyectos.

3. PMO (Project Management Office)

3.1. SOPORTE

La PMO de la organización soporta los procesos de generación de cronograma y a los equipos de proyecto, en la definición del alcance y de los controles de cambios.

3.2. CONSULTORÍA

La PMO brinda asesorías para los proyectos de alto impacto en los procesos de iniciación y planificación, sin embargo, esta asistencia está disponible para proyectos pequeños por solicitud.

3.3. PROCESOS Y ESTÁNDARES

La PMO cuenta con procesos básicos en gestión de proyectos que, aunque no son considerados estándares organizacionales, son utilizados por los proyectos de alto impacto.

3.4. ENTRENAMIENTO

La PMO brinda entrenamiento no formal sobre los conceptos de la gestión de proyectos a las personas que lo solicitan.

3.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO brinda asesorías sobre los conceptos de gerencia de proyectos a las personas que lo solicitan.

3.6. HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS

La PMO cuenta con una herramienta de software especializada para la gestión de proyectos, la cual debe ser utilizada en los proyectos de alto impacto.

4. GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

4.1. PROJECT CHARTER (Acta de constitución): Es el documento que autoriza el comienzo del proyecto y permite al gerente de proyecto hacer uso de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, para un adecuado desarrollo del project charter es necesario incluir la definición del alcance.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.2. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO: Este componente integra los planes de todas las áreas del conocimiento (calidad, riesgos, comunicaciones, etc.) en la gestión de proyectos y proporciona la ruta de ejecución del proyecto garantizando que todas las áreas se desarrollen bajo el contexto del mismo.

La organización cuenta con un formato estándar que debe ser desarrollado en todos los proyectos, su nivel de detalle varía de acuerdo al tipo de proyecto.

4.3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Este componente consiste en llevar a cabo el trabajo definido en el plan de gerencia del proyecto para cada una de las áreas de la gestión de proyectos, el resultado de este componente es el avance del proyecto para alcanzar el objetivo definido.

La ejecución del proyecto se realiza con base en el plan de gerencia que incluye los riesgos, la calidad, los recursos humanos y las adquisiciones y varía de acuerdo al tipo de proyecto. Este proceso se ejecuta en la mayoría de proyectos.

4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este componente abarca los procesos necesarios para mantener un proyecto en marcha teniendo en cuenta los parámetros definidos en el plan de gerencia y la declaración del alcance. Realiza el seguimiento, revisión y presentación de los progresos y estados del proyecto con respecto a los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.

La organización tiene un formato estándar para el desarrollo de los reportes de avance y es usado en la mayoría de proyectos.

4.5. CONTROLES DE CAMBIO: Este componente permite identificar y evaluar los cambios que se generen en las líneas base de alcance, tiempo y costo, gestionar las aprobaciones, gestionar los cambios aprobados y aplicados, actualizar el plan de gerencia del proyecto y las lecciones aprendidas.

La organización cuenta con un formato definido que tiene en cuenta las líneas base para manejar los controles de cambios, el cual se aplica en la mayoría de proyectos.

4.6. CIERRE: Este componente incluye los procesos que se deben llevar a cabo una vez un proyecto es finalizado o cancelado. La aceptación del cliente de los resultados, cierre de contratos y el pago de los mismos, adquisiciones y se consolidan las lecciones aprendidas

La organización cuenta con un proceso básico de cierre formal, que incluye la aceptación del producto, cierre de contratos, liberación de personal y las métricas finales del proyecto, el cual se aplica únicamente en los proyectos de alto impacto.

5. GESTIÓN DEL ALCANCE

5.1. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE: Este componente contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto.

No se realiza el plan de gestión del alcance, el alcance se define de manera preliminar en el project charter (acta de constitución).

5.2. GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS: Este componente establece los mecanismos para realizar la definición de los requisitos técnicos, funcionales y del negocio para el proyecto o servicio.

La organización cuenta con un proceso básico que se aplica para los proyectos de alto impacto, para recolectar y documentar los requerimientos del negocio y definir los entregables técnicos del proyecto.

5.3. DEFINICIÓN DE ALCANCE: Este documento contiene la definición del alcance, con las restricciones, supuestos y exclusiones asociadas al proyecto

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, usado en la mayoría de proyectos, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para definir el alcance del proyecto.

5.4. Estructura de descomposición del trabajo (EDT) ó WBS (Work Breakdown Structure): Este componente contiene el desglose jerárquico del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La organización tiene un proceso estandarizado, documentado, que especifica los pasos que se deben llevar a cabo para crear la EDT, para desarrollar el diccionario de la EDT, la línea base de alcance y el documento de trazabilidad de requerimientos. Este proceso es usado en la mayoría de proyectos.

5.5. VALIDACIÓN DEL ALCANCE: Este componente define el proceso para formalizar la aceptación del resultado del proyecto.

La organización cuenta con un proceso estandarizado y documentado para controlar la validación del alcance. Este proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos.

5.6. CONTROL DE CAMBIOS DEL ALCANCE: Este componente abarca los procesos para definir, evaluar, aprobar y gestionar los cambios de alcance del proyecto.

La organización tiene un proceso con formatos y documentación, de obligatorio cumplimiento, que incluye los cambios en el alcance y se encuentra integrado con los sistemas de control y los procesos de gestión de riesgos de la organización.

6. GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD: Documento que identifica y define los estándares de calidad, prácticas y actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto y de sus resultados.

No se genera un plan formal para la gestión de calidad.

6.2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Este componente define los mecanismos para evaluar los procesos, procedimientos y normas para garantizar la calidad del proyecto.

No hay prácticas o normas de aseguramiento de calidad establecidas.

6.3. CONTROL DE CALIDAD: Este componente define los mecanismos para verificar los resultados del proyecto.

La organización cuenta con un proceso que definen los estándares para el control de calidad del producto del proyecto, incluye la revisión de documentación, inspecciones y pruebas funcionales, pago a proveedores, pruebas parciales y pruebas de integración de un producto. El cliente participa activamente en la revisión del producto y actúa como la estación de final para la aceptación de los resultados finales. Este proceso se implementa en la mayoría de proyectos.

7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

7.1. La información del proyecto PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES: contiene la planificación del manejo que se debe dar a la. ¿Qué información se necesita? ¿Cuándo? ¿Cómo? como y cuando funciona el plan de gestión de las comunicaciones.

En la organización no se desarrolla un plan de gestión de comunicaciones para los proyectos.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

7.2. La información de la GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES: este componente define los métodos o medios para garantizar que la información de los proyectos esté disponible para los stakeholders.

En la organización se generan reportes informales que muestran el estado del proyecto para algunos proyectos.

7.3. La información del CONTROL DE LAS COMUNICACIONES: este componente define el tipo de control que debe darse a la información distribuida durante la ejecución y el control del proyecto.

En la organización se generan reportes formales de avance del proyecto, sin una periodicidad definida.

7.4. SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE PROBLEMAS: Este componente muestra el proceso de seguimiento y gestión de problemas

En la organización no existe un proceso definido para el seguimiento y gestión de problemas.

8. GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA)

8.1. La información del PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO (CRONOGRAMA): componente que define todos los procesos relacionados con la definición de las políticas y procedimientos para el desarrollo del cronograma.

La organización define un plan de gestión estándar que incluye formatos, define el desarrollo del cronograma con base en la EDT del proyecto de acuerdo a su tamaño y tipo. El desarrollo del plan tiene en cuenta el juicio de expertos y la información de otros proyectos para su desarrollo. Este plan debe ser desarrollado en todos los proyectos.

8.2. La DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES: componente que identifica y documenta las actividades del proyecto que deben llevarse a cabo para producir el resultado del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar de obligatorio cumplimiento que tiene en cuenta la declaración de alcance con los supuestos y restricciones, los recursos necesarios y las actividades externas que pueden afectar el proyecto. Se cuenta con formatos que se integran en un software de programación, el cual permite generar métricas. Incluye el monitoreo de las actividades y el análisis detallado de la información que depende de otros proyectos de la organización. El proceso de planeación está completamente integrado con la PMO, y a un nivel más estratégico, con el proceso de gestión de los recursos humanos del proyecto.

8.3. SECUENCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: Este componente identifica las relaciones y dependencias existentes entre las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye la identificación de restricciones y supuestos para establecer precedencias y dependencias entre las actividades, tiene en cuenta dependencias discrecionales, obligatorias y externas, las cuales se representan por medio de un diagrama de red en un software especializado.

8.4. ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES: Este componente permite identificar y cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La organización tiene un proceso estándar que incluye listas de chequeo, listas de recursos, metodologías, información histórica y la EDT para establecer los recursos y la cantidad requerida de estos. La PMO mantiene una base de datos con las necesidades y habilidades específicas de los recursos para cada proyecto. El proceso incluye adicionalmente el monitoreo y análisis detallado de los recursos que están relacionados con otros proyectos de la organización. Este proceso debe ser usado en todos los proyectos.

8.5. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA: Este componente permite determinar el cálculo de la duración y las fechas de inicio y fin de cada actividad del proyecto.

La organización tiene un proceso estándar para generar los cronogramas de manera detallada, por medio de una herramienta de software con el apoyo de juicio de expertos, estándares de la industria y técnicas de simulación. Adicionalmente incluye la generación, control y gestión de líneas base. El proceso es desarrollado en la mayoría de proyectos. La PMO apoya y supervisa de cerca la generación del cronograma y el establecimiento de líneas base. Se tiene en cuenta la disponibilidad de los recursos y los riesgos asociados al proyecto y la generación de reportes con métricas de eficiencia y efectividad. La línea base está completamente integrada con los sistemas de planeación estratégica y de gestión de riesgos de la organización. Este proceso debe ser desarrollado en todos los proyectos. Este proceso se mejora continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

8.6. CONTROL DEL CRONOGRAMA: Este componente permite desarrollar un sistema de control para garantizar el cumplimiento del cronograma.

La organización tiene un proceso estándar que incluye los controles de cambio, la comparación de los datos planeados y reales, el porcentaje de avance y el cumplimiento de hitos, un sistema central para generar los reportes detallados del cronograma que se entregan a los stakeholders, la técnica de Valor Ganado para realizar el análisis de progreso en el cronograma y la realización de pruebas al cronograma para evaluar la eficiencia y efectividad del proyecto. Este proceso debe ser desarrollado por todos proyectos. Este proceso de control de cronograma se mejorará continuamente con base en las lecciones aprendidas recopiladas.

8.7. INTEGRACIÓN DEL CRONOGRAMA: Este componente describe cómo se realiza la integración de los cronogramas en la organización.

La organización tiene un proceso estándar que integra los cronogramas, en todos los niveles de la organización e identifica, monitorea y administra las dependencias externas. Este proceso se desarrolla en la mayoría de proyectos.

9. GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

9.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten identificar adecuadamente a las personas que repercuten o pueden verse afectadas por el desarrollo del proyecto o su resultado.

La organización tiene un proceso básico para la identificación de todos los Stakeholders del proyecto utilizando múltiples modelos de clasificación (poder-interés, poder-influencia, influencia-impacto). El análisis incluye información relevante como roles, dependencias, intereses, conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Este proceso es utilizado en la mayoría de proyectos.

9.2. PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente incluye los procesos que permiten el desarrollo de las estrategias para gestionar a los interesados durante el desarrollo del proyecto.

La organización cuenta con un plan de gestión de stakeholders básico en el cual desarrolla el análisis de stakeholders identificados y se les proporciona información acerca del estado, progreso y fase de terminación del proyecto, el cual es aplicado para los proyectos de alto impacto.

9.3. GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos de comunicación con las personas interesadas, para garantizar que sus necesidades y preocupaciones son recibidas y gestionadas de una manera adecuada.

La organización tiene un proceso básico para definir la comunicación y el trabajo con los stakeholders, el cual es desarrollado en los proyectos de alto impacto.

9.4. CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN DE STAKEHOLDERS: Este componente desarrolla los procesos para monitorear y controlar la relación entre el equipo del proyecto y los interesados en el proyecto.

La organización no tiene definido un proceso para controlar la participación de los stakeholders.

10. GESTIÓN DE COSTOS

10.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE COSTOS: Este componente abarca los procesos mediante los cuales se establecen las políticas y procedimientos para la administración del presupuesto del proyecto.

Se realiza una planeación básica de gestión de costos solo en proyectos de alto impacto, en esta se establecen las reglas para definir y gestionar los presupuestos.

10.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS: Proceso de análisis basado en información histórica, estándares de la industria, cotizaciones, juicio de expertos y otros que permiten establecer el costo de desarrollar las actividades del proyecto.

La estimación de costos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, tiene en cuenta la declaración de alcance, la EDT, un cronograma resumen y los riesgos, incluye además un análisis de costos de alternativas y la generación de métricas que permiten comparar los costos actuales del proyecto y los estimados originales, adicionalmente tiene en cuenta los costos estándar establecidos por la organización para los elementos de la EDT que son comunes en diferentes proyectos.

10.3. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO: Este componente permite fijar el costo del proyecto luego del proceso de estimación.

Se genera una línea base de costo básica basada en actividades resumen del cronograma, solo en proyectos de alto impacto.

10.4. CONTROL DE COSTOS: este componente define la gestión que se debe realizar para garantizar que el proyecto es ejecutado dentro del presupuesto aprobado.

Se realiza un control de costos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye la generación de reportes que son entregados a los stakeholders más importantes con métricas de seguimiento y variación.

11. GESTIÓN DEL RIESGO

11.1. PLANEACION DE GESTIÓN DE RIESGOS. Este componente define como llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos, y establece roles y responsabilidades.

La planeación de gestión de riesgos es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, se cuenta con formatos para identificar y evaluar los riesgos, tiene en cuenta el juicio de expertos y los archivos de otros proyectos para su desarrollo.

11.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS. Este componente determina cuales riesgos pueden generar impactos en el proyecto y documenta las características de cada uno. Se genera un listado de riesgos potenciales y sus factores desencadenantes.

Se realiza una identificación básica de riesgos solo en proyectos de alto impacto con base en la declaración de alcance, la EDT, el cronograma, la estimación de los costos del proyecto, la opinión de expertos y las lecciones aprendidas de la industria.

11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS. Este componente determina la priorización de riesgos con base en los análisis de probabilidad, importancia y las acciones requeridas para su mitigación.

El análisis cualitativo de los riesgos es obligatorio para todos los proyectos en la organización, incluye una metodología para la evaluación y clasificación de los riesgos, utiliza mecanismos como lluvia de ideas, cuestionarios, juicio de expertos y referencias anecdóticas de impactos potenciales a otros proyectos e incluye información acerca de los impactos potenciales en la gestión del tiempo, del costo, los sistemas financieros y contables y los procesos de planificación estratégica de la organización.

11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS: este componente determina la priorización de los riesgos teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia.

Se realiza un análisis cuantitativo básico de riesgos solo en proyectos de alto impacto, incluye un método para asegurar la correcta evaluación de los elementos de riesgo.

11.5. PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS: componente que define las acciones a seguir para evitar y responder los riesgos y establecer los planes de contingencia.

No existe un plan de respuesta a los riesgos, estos son abordados cuando se materializan.

11.6. CONTROL DE RIESGOS: este componente corresponde al control de riesgo a través de las acciones definidas en el plan de gestión de los riesgos.

Se realiza un control de riesgos básico solo en proyectos de alto impacto, incluye los responsables, los impactos potenciales, probabilidades, estrategias de mitigación y su estado actual.

11.7. DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS

La documentación de los riesgos es obligatoria para todos los proyectos en la organización, contiene la información histórica de los riesgos actuales y riesgos típicos en proyectos similares e incluye adicionalmente sus causas. Está integrada con otros sistemas de documentación de la organización y permite la generación de reportes.

12. GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES

12.1. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES: Se determina si se deben comprar o producir bienes o servicios, su identificación, cantidades y el momento más oportuno para obtenerlos. En caso de adquirirse de manera externa, se debe detallar: las especificaciones técnicas, consideraciones del cronograma y del presupuesto.

La planeación de gestión de adquisiciones es obligatoria para todos los proyectos de acuerdo al estándar de la organización, detalla procedimientos, descripción de los artículos, costos, cantidades, requerimientos de calidad, plazos de entrega y define que la toma de las decisiones de compra se realice conjuntamente entre el equipo del proyecto y el área de compras, adicionalmente involucra en la toma de decisiones a la alta gerencia y tiene en cuenta la información suministrada por los stakeholders.

12.2. REQUISICIÓN Y SOLICITUD DE COMPRAS: Este proceso describe actividades relacionadas a la solicitud de información de la industria, recepción de ofertas, propuestas, evaluación de la información recibida, negociación y cierre de contratos.

Las requisiciones y solicitudes de compra se realizan con base en un proceso estándar de la organización. Incluyen la identificación de requerimientos contractuales de los proveedores potenciales, listado de proveedores preferidos, selección del tipo de contrato, la definición del método de compra, el desarrollo de la documentación y los criterios para la evaluación de propuestas involucrando al área legal.

12.3. CONTROL DE COMPRAS Y GESTIÓN DE PROVEEDORES: Abarca los procesos de gestión de contratos y proveedores durante el ciclo de vida del proyecto hasta su cierre.

El control de compras y la gestión de proveedores se realizan con base en un proceso estándar de la organización y se aplican en la mayoría de proyectos. Además de establecer formatos y fechas de reporte, define las políticas y estándares que deben cumplir los contratistas y proveedores.

12.4. CIERRE DE ADQUISICIONES: Abarca actividades de aceptación, pago por servicios y cierre. Las lecciones aprendidas relacionadas con vendedores, contratos y compra de materiales o servicios deben ser recopiladas para promover el mejoramiento continuo del proceso.

Se realiza un cierre básico de adquisiciones solo en los proyectos de alto impacto, el cual incluye la aceptación de los servicios prestados y la liquidación de contrato.

13. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

13.1. PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Hace referencia a la identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y definición de jerarquías en proyectos.

Se realiza una planeación básica de gestión de recursos humanos solo en proyectos de alto impacto, incluye la definición de habilidades que se requieren en el equipo del proyecto, su tiempo de dedicación, una matriz de asignación de responsabilidades y un organigrama.

13.2. ADQUISICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Este componente incluye la identificación, solicitud y adquisición de los recursos necesarios para un proyecto.

Se ejecuta un proceso básico de adquisición del equipo del proyecto solo en proyectos de alto impacto teniendo en cuenta la experiencia mínima de los integrantes, sus intereses personales y la capacidad para relacionarse con otros miembros del equipo.

13.3. DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO: Es el acto de crear sinergia entre los miembros del equipo del proyecto para mejorar la productividad, la eficiencia y el éxito general del proyecto.

El desarrollo del equipo del proyecto es obligatorio para todos los proyectos en la organización, en éste se identifican las iniciativas y generan los planes de desarrollo. Existe un sistema de reconocimiento de desempeño individual y grupal y un proceso de gestión de conflictos. Los equipos de proyecto están conformados por recursos de las áreas y unidades de negocios de la compañía de acuerdo a las características del proyecto. Las necesidades de desarrollo del equipo se gestionan a través de la PMO.