

Anexos

Anexo 1 Formato Entrevista

Preguntas para FANA

¿Qué hace la Fundación FANA?

¿Desde hace cuánto se fundó?

¿Cómo es su estructura organizacional?

¿Qué hace la Dirección de Proyectos?

¿Qué tipo de proyectos maneja?

¿La organización tiene estrategia organizacional?

¿Cómo se desarrollan los proyectos?

¿Existen instrumentos para la planeación, implementación y desarrollo de los proyectos?

¿Qué tipo de reportes existen?

¿Qué tipo de comunicación existe entre las áreas durante el desarrollo de los proyectos?

¿Qué rol juega cada área?

¿Existen gerentes de proyecto para cada proyecto?

¿Qué rol desempeña el área de gestión de proyectos?

¿Cómo se implementa la estrategia organización a través de los proyectos?

¿Qué aspectos hacen difícil el trabajo día a día?

¿Cuáles son los procesos dentro de la organización? ¿Están categorizados?

¿Cuáles proyectos tienen más relevancia dentro de la organización?

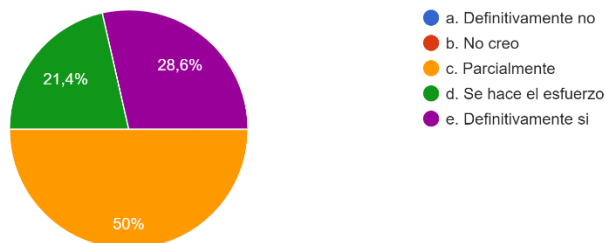
¿Quiénes son los patrocinadores? ¿Qué rol juegan dentro de los proyectos?

¿Cómo obtienen los recursos para el funcionamiento?

Anexo 2 Resultados encuesta Módulo 1

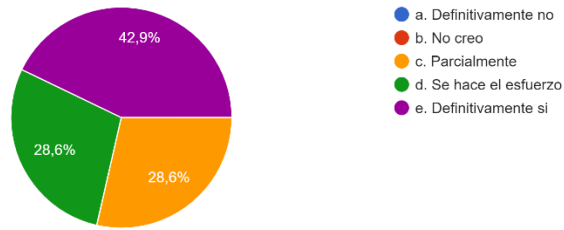
1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos?

14 respuestas



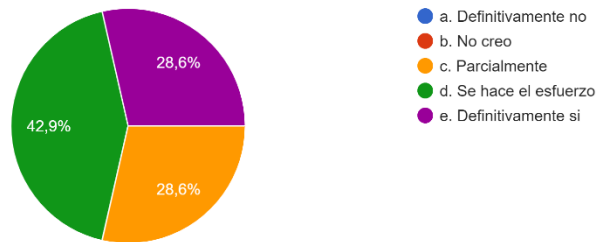
2. Los programas de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?

14 respuestas



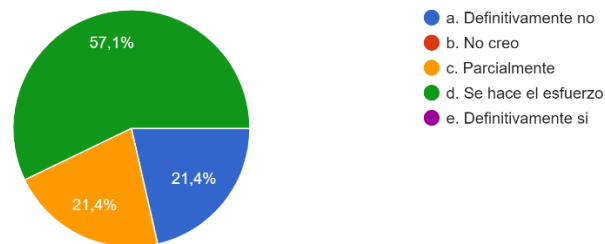
3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de programas?

14 respuestas



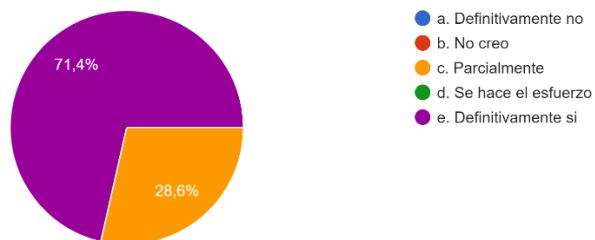
4. Su organización utiliza datos internos del programa, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?

14 respuestas



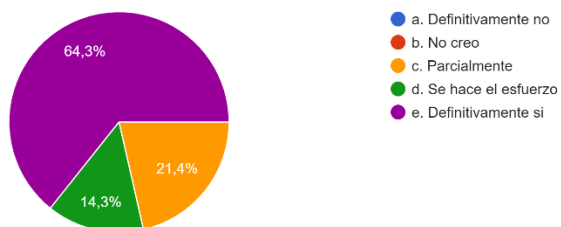
5. ¿Su organización establece el rol del Director/ Coordinador para todos los programas?

14 respuestas



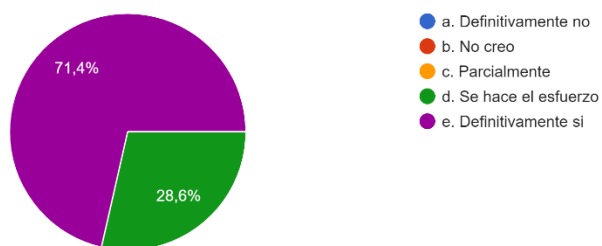
6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento...era que la asignación de los roles sea adecuada?

14 respuestas



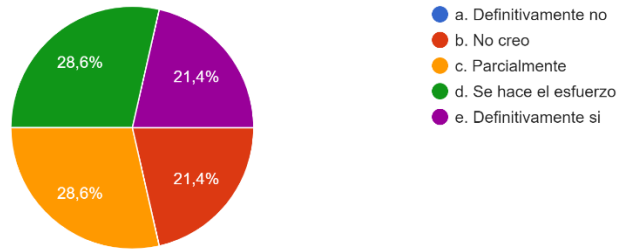
7. ¿Los Directores/Coordinadores de su organización comunican y colaboran de manera efectiva con los supervisores de los convenios y con la Directora de Proyectos?

14 respuestas



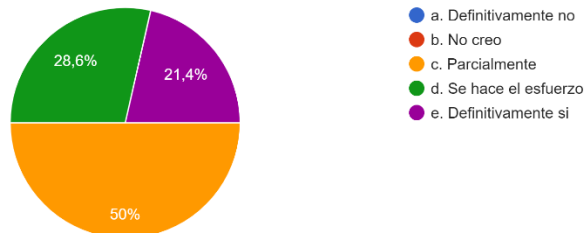
8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del programa para asegurar que la información sea consistente y precisa?

14 respuestas



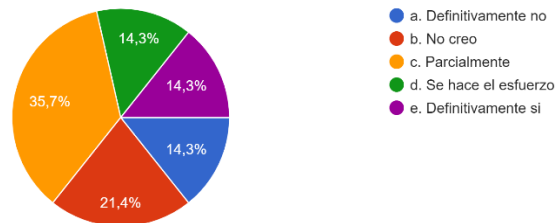
9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los programas?

14 respuestas



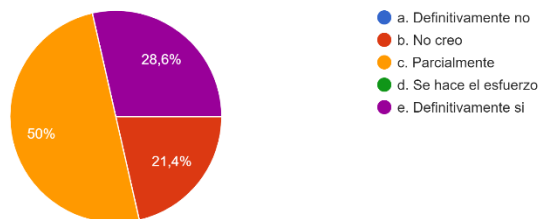
10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de programa para determinar si se debe continuar o terminar?

14 respuestas



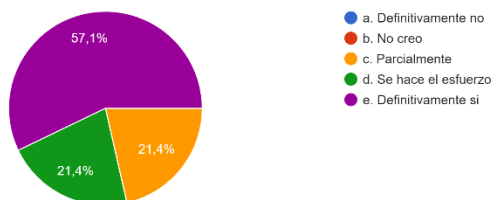
11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los programas?

14 respuestas



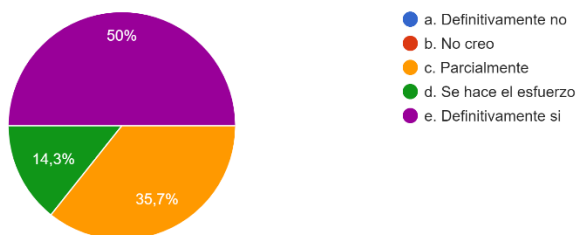
12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre pro... para mejorar los resultados de dichos programas?

14 respuestas



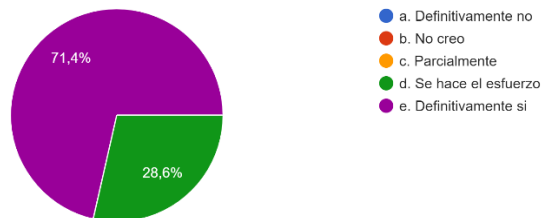
13. ¿Los Directores/Coordinadores de área evalúan la viabilidad de los planes del programa en términos de su cronograma, dependencias con otros programas y disponibilidad de recursos?

14 respuestas



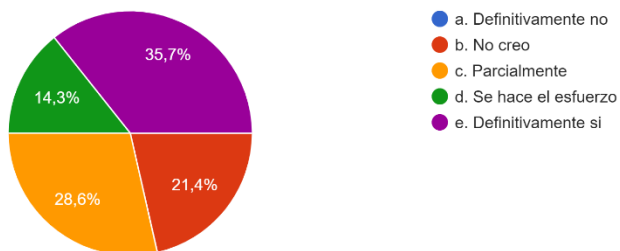
14. ¿Los Directores/Coordinadores de área entienden cómo sus programas forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?

14 respuestas



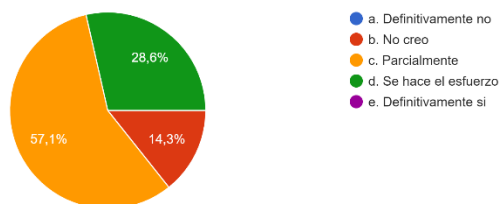
15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de programas?

14 respuestas



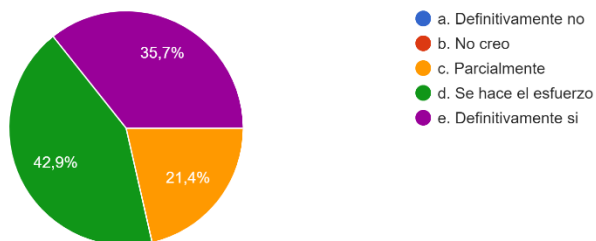
16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega li...r la cantidad de trabajo que puede emprender?

14 respuestas



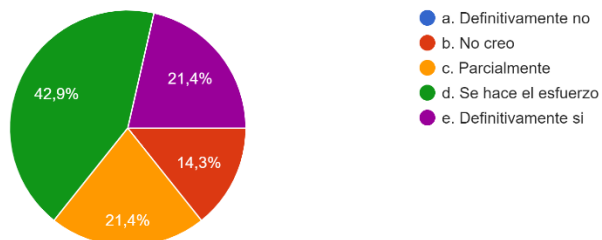
17. ¿Su organización define y prioriza los programas de acuerdo a su estrategia organizacional?

14 respuestas



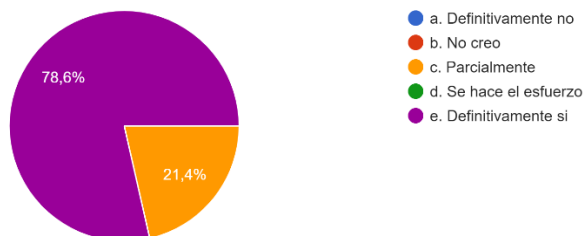
18. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de ejecución para todos sus programas?

14 respuestas



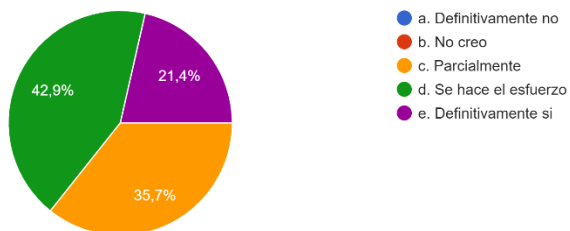
19. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección de los programas, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha gestión?

14 respuestas



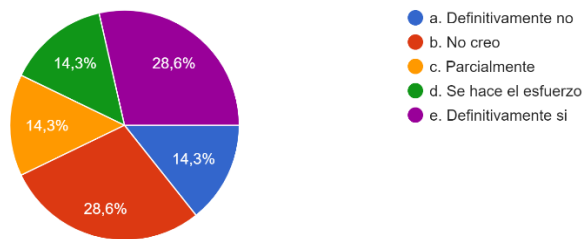
20. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

14 respuestas



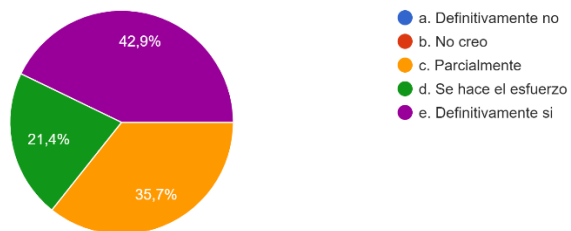
21. ¿Su organización balancea la mezcla de programas dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

14 respuestas



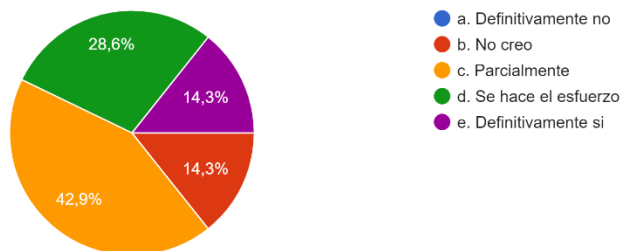
22. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus programas?

14 respuestas



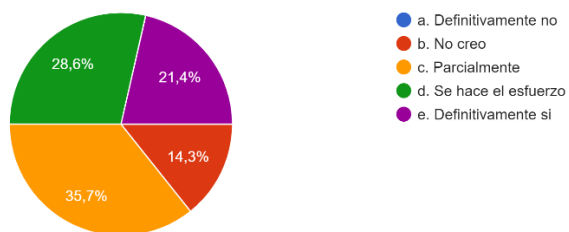
23. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de programas?

14 respuestas



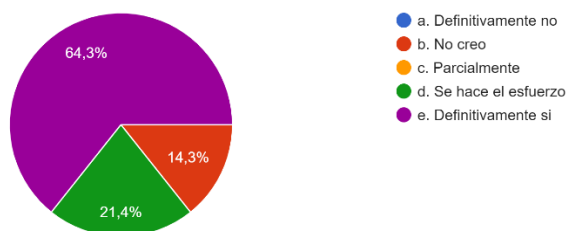
24. ¿Su organización utiliza métricas de sus programas para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

14 respuestas



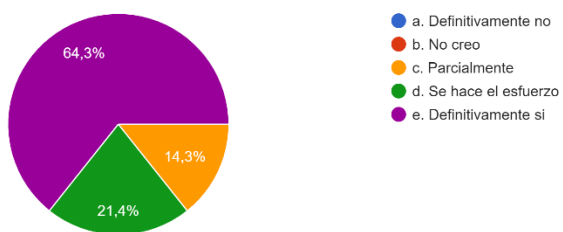
25. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando prioriza programas?

14 respuestas



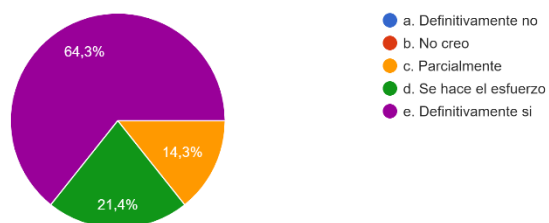
26. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los programas para la organización al momento de seleccionarlos?

14 respuestas



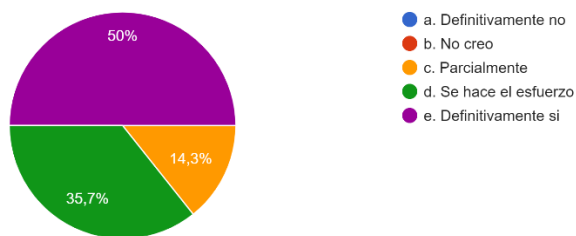
27. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de programas?

14 respuestas



28. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de programas?

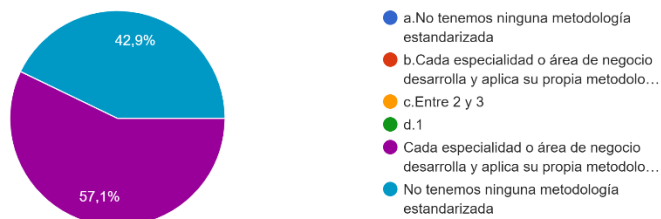
14 respuestas



Anexo 3 Respuestas encuesta Módulo 2

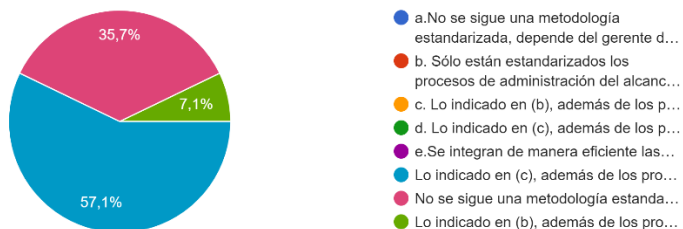
1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Pr... Proyectos para el desarrollo de nuevos productos)?

14 respuestas



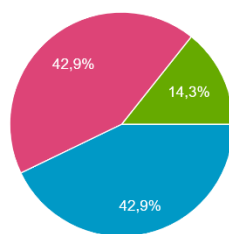
2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

14 respuestas



3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño... acuerdo con los objetivos del proyecto para:

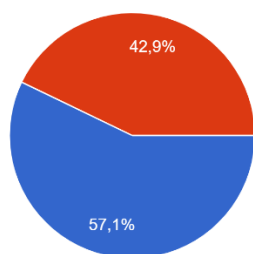
14 respuestas



- a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodol...
- b. Alcance y Tiempo
- c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
- d. Lo indicado en (c), además de Adq...
- e. Se integran de manera eficiente KP...
- f. Alcance y Tiempo
- g. Lo indicado en (b), además de Costo...
- h. Lo indicado en (c), además de Adquisi...

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:

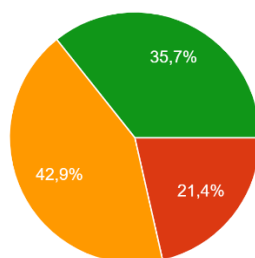
14 respuestas



- a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandar...
- b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructu...
- c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
- d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisicione
- e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de parti...

5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.

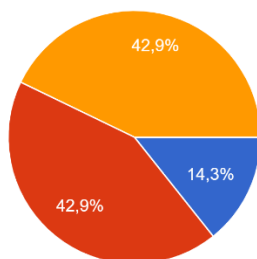
14 respuestas



- a. No se administran los cambios
- b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los dato...
- d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de admini...
- e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos ma...

6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

14 respuestas

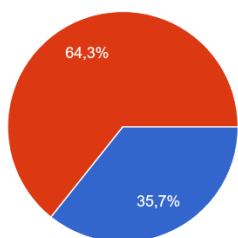


- a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas...
- b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos...
- c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al resto de la organización...
- d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas...
- e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas...

Anexo 4 Resultados encuesta Módulo 3

1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:

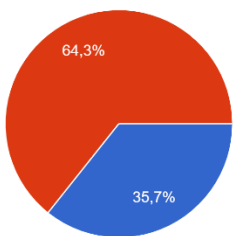
14 respuestas



- a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word)...
- c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para...
- d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise)...
- e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas c...

2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

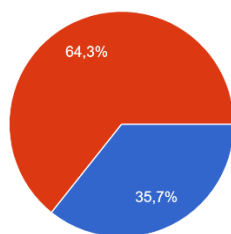
14 respuestas



- a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word)...
- c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para...
- d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise)...
- e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas c...

3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección d... los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

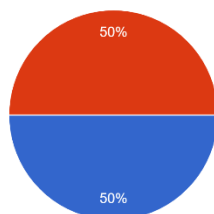
14 respuestas



- a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discr...
- b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en for...
- c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (e...
- d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (...)
- e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y co...

4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software ... proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

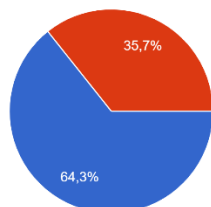
14 respuestas



- a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discr...
- b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en for...
- c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (e...
- d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (...)
- e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y co...

5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proye... los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

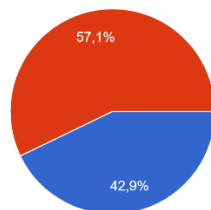
14 respuestas



- a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discr...
- b. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo re...
- c. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen...
- d. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen...
- e. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen...

6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier...de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:

14 respuestas

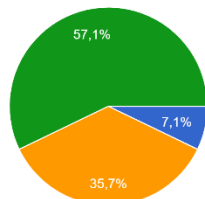


- a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
- b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proye...
- c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software...
- d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro...
- e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real...

Anexo 5 Resultados encuesta Módulo 4

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

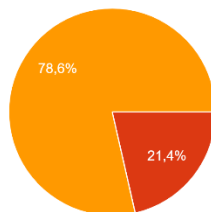
14 respuestas



- a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes s...
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...
- d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...
- e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...

2. En mi Organización, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

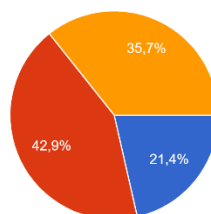
14 respuestas



- a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección...
- b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...
- d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Project...
- e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación d...

3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

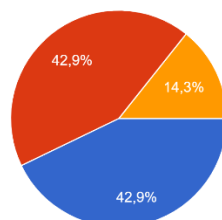
14 respuestas



- a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia...
- b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
- c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
- d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
- e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la...

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso ...oyectos, mi organización se define de acuerdo con:

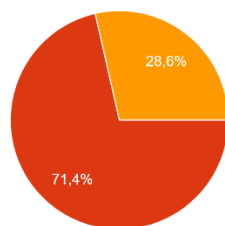
14 respuestas



- a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de...
- b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para indi...
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones espe...
- d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo co...
- e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las...

5. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con

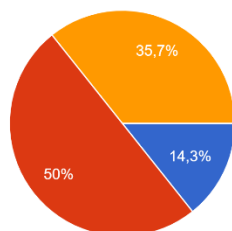
14 respuestas



- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia d...
- b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se ev...
- c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de des...

6. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

14 respuestas

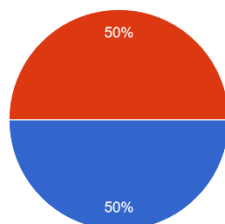


- a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de...
- b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades h...
- c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades h...

Anexo 6 Resultados encuesta Módulo 5

1. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:

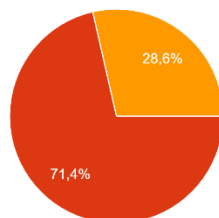
14 respuestas



- a. Inexistente
- b. Más informal que formal

2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

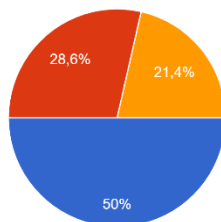
14 respuestas



- a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
- b. Intrusión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro...
- c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por pr...
- d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsa...
- e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de tod...

3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

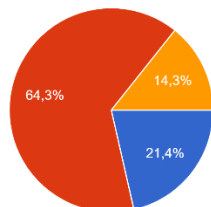
14 respuestas



- a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del p...
- b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga má...
- c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos p...
- d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorizac...
- e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde s...

4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

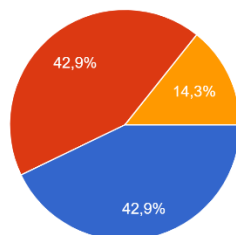
14 respuestas



- a. No hay criterios
- b. Clientes y grado de dificultad
- c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
- d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
- e. Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fas... y autorización por parte del Comité de Decisiones

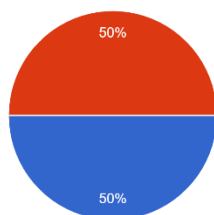
14 respuestas



- a. Definitivamente no
- b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
- c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
- d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
- e. En todo el portafolio corporativo

6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:

14 respuestas

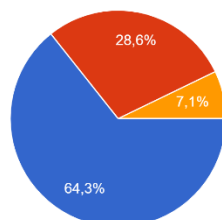


- a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
- b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlo...
- c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo...
- d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IR...
- e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con...

Anexo 7 Resultados encuesta Módulo 6

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi-proyectos (Proceso de Inicio)

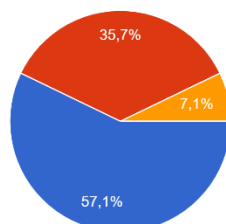
14 respuestas



- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si

2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:

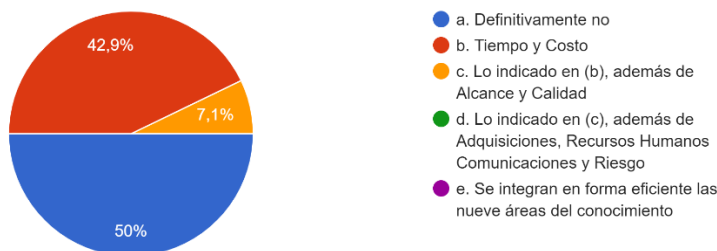
14 respuestas



- a. Definitivamente no se hace nada al respecto
- b. Para los procesos de Planeación
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
- e. Lo indicado en (d), además de contra con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un...

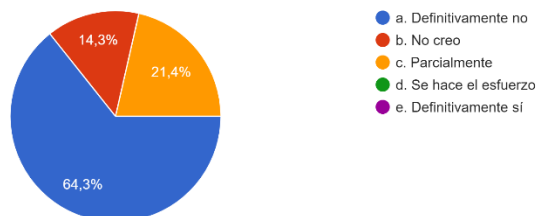
3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyecto

14 respuestas



4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o m...r la cantidad de trabajo que se puede emprender

14 respuestas



5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:

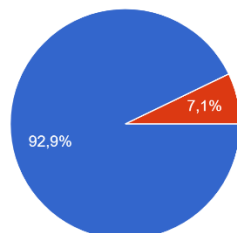
14 respuestas



Anexo 8 Resultados encuesta Módulo 7

1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:

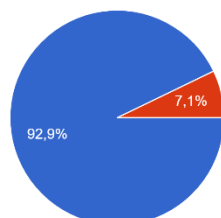
14 respuestas



- a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
- b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la...
- c. Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en for...
- d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funci...
- e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología...

2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

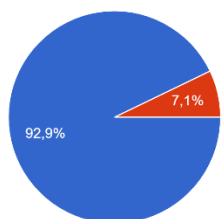
14 respuestas



- a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
- b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herra...
- c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos pa...
- d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorías y recomendaciones a los pr...
- e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la direcci...

3. En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

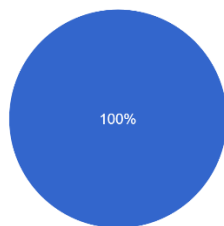
14 respuestas



- a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconoci...
- c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de...
- d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el...
- e. Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los o...

4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:

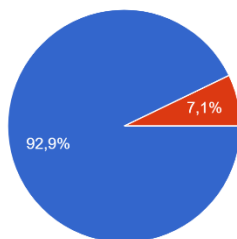
14 respuestas



- a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y respo...
- c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en a Metodol...
- d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Men...
- e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Port...

5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

14 respuestas



- a. Informales
- b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos elect...
- c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de...
- d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con...
- e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con...