

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA
OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRESAS
PRIVADAS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE
PROYECTOS DE CONSULTORÍA**

IRINA JOSSETTE LIZANO ACEVEDO

jossette_lizano@yahoo.com

**Director: Ing. Myriam Beatriz Hernández Alvarez, Msc.
mbhernandeza@yahoo.com**

2013

DECLARACIÓN

Yo, Jossette Lizano Acevedo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

JOSSETTE LIZANO ACEVEDO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jossette Lizano Acevedo, bajo mi supervisión.

Ing. Myriam Hernández, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero dar gracias a Dios por haberme dado la fuerza y entereza para culminar esta etapa de mi vida estudiantil.

A todas las personas que aportaron a la culminación de mi maestría, en especial a Noel mi esposo y hermana; por su gran apoyo incondicional; quiénes siempre estuvieron presentes y creyeron en mí.

Un especial agradecimiento a la Ing. Myriam Hernández directora de la presente tesis, por su acertada dirección y apoyo en el desarrollo y culminación exitosa de ésta investigación.

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes amo y respeto con todo mi corazón; que por su amor y sacrificio han hecho posible que termine una etapa más de mi vida estudiantil; ya que han sido el pilar de mis acciones y consejos de mi vida.

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PROBLEMÁTICA	1
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPÍTULO 2	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. CONCEPTOS BÁSICOS	5
2.2. ORGANIZACIONES	7
2.2.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	7
2.2.2. CLASES DE ORGANIZACIÓN	8
2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA/ ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES 11	
2.4. PROYECTOS Y SU CLASIFICACIÓN	12
2.4.1. DEFINICIÓN	13
2.4.2. CLASIFICACIÓN	13
2.5. GESTIÓN DE PROYECTOS	13
2.5.1. DEFINICIÓN	14
2.5.2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	14
2.5.3. GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	15
2.6. ESTRUCTURA / FUNCIONES DE UNA PMO	17

2.6.1. MODELOS PMO.....	18
2.6.2. ESTRUCTURA DE UNA PMO	19
2.6.3. FUNCIONES DE LA PMO.....	20
2.7. HABILIDADES GERENCIALES.....	23
CAPÍTULO 3	26
METODOLOGÍAS/ ESTÁNDARES	26
3.1. METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PORTAFOLIOS. 26	
3.1.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	26
3.1.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS.....	26
3.2. DESCRIPCIÓN DE PMO, OPM3, MSF, IQMS	27
3.2.1. DESCRIPCIÓN DE PMO	27
3.2.2. OPM3- ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO)	28
3.2.3. MSF- MICROSOFT SOLUTION FRAMEWORK (MARCO DE TRABAJO PARA SOLUCIONES)	30
3.2.4. IQMS- INTEGRATED QUALITY MANAGMENT SYSTEM (SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD).....	32
3.3. HERRAMIENTAS.....	34
3.3.1. HERRAMIENTAS DE LIBRE ACCESO O BAJO COSTO.....	35
3.3.2. HERRAMIENTAS CON COSTO	35
3.4. REGLAMENTACIÓN EXISTENTE (LEYES Y NORMAS ECUATORIANAS)	
39	
CAPÍTULO 4	40
GUÍA PARA HACER UNA PMO.....	40
4.1. ELABORACIÓN DE LA GUÍA.....	40
4.1.1. CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	41
4.1.2. DEFINIR TIPO DE PMO	43
4.1.3. IMPLEMENTAR COMPONENTES DE UNA PMO	43

4.1.4. DEFINIR METODOLOGÍA DE GESTION DE PROYECTOS	58
4.1.5. IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA PARA QUE OPERE LA PMO	73
4.1.6. HACER MEJORA CONTINUA	84
CAPÍTULO 5	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. CONCLUSIONES.....	86
5.2. RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	92
ANEXO B	106
ANEXO C	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organización proyectizada.....	8
Figura 2: Organización funcional.....	9
Figura 3: Organización matricial.....	10
Figura 4.: Metodología de gestión de portafolios	27
Figura 5.: Elementos Principales del OPM3.....	29
Figura 6: Modelo de proceso para el desarrollo de aplicaciones MSF	30
Figura 7: Roles MSF y sus objetivos específicos	31
Figura 8: Modelo de Procesos MSF	32
Figura 9.: Estructura iQMS.....	33
Figura 10: Madurez organizacional por dominios.....	43
Figura 11.: Esquema dónde Operará la PMO	49
Figura 12: Triángulo de intercambio MSF	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Conceptos básicos	5
Tabla 2- Ventajas/ desventajas en la Organización proyectizada	8
Tabla 3- Ventajas/ desventajas en la Organización funcional	9
Tabla 4- Ventajas/ desventajas en la Organización matricial	10
Tabla 5- Pasos para hacer planificación estratégica	12
Tabla 6- Beneficios de la Implementación del iQMS	33
Tabla 7- Comparación de herramientas de software de gestión de proyectos y portafolios.....	38
Tabla 8- Instrumento de medición	42
Tabla 9- Madurez organizacional en gerencia de proyectos	42
Tabla 10- Roles y Responsabilidades para crear una PMO.....	44
Tabla 11- Roles vs procesos en fase de Creación	50
Tabla 12- Roles vs procesos en fase Seleccionar.....	52
Tabla 13- Roles vs procesos en fase Gestionar	55
Tabla 15-Roles MSF	59
Tabla 16- Roles vs procesos en fase de visión y alcance	60
Tabla 17- Roles vs procesos en fase de Planificación.....	62
Tabla 18- Roles vs procesos en fase de Desarrollo	63
Tabla 19- Roles vs procesos en fase de Estabilización.....	64
Tabla 20- Roles vs procesos en fase de Implantación.....	66
Tabla 21- Formularios de gestión de proyectos	72
Tabla 22- Roles y Responsabilidades stakeholders en la presente tesis	76

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos basados en el OPM3 y aporte propio

ANEXO B: Templates de gestión de portafolios

ANEXO C: Templates de gestión de proyectos

RESUMEN

Esta tesis de Maestría guía al lector en el proceso de creación e implementación de una oficina de manejo de proyectos (PMO) en una empresa privada que posea proyectos de tecnología de la Información (TI). Una forma efectiva de incorporar en una organización buenas prácticas de gestión de proyectos es contar con una oficina centralizada de gestión de proyectos; cuyo objetivo es garantizar la correcta ejecución de proyectos (alcance, presupuesto, tiempo y calidad) dentro de un portafolio idóneo alineado a los objetivos estratégicos de la empresa; para lograr esto se han diseñado templates en Word y Excel que dirigen la gestión de proyectos y de portafolios. Se describen los roles y responsabilidades de los integrantes de la PMO, así como las responsabilidades organizacionales. Para poder posicionar a esta oficina dentro de la empresa se debe evaluar la madurez organizacional en gestión de proyectos OPM3; si ésta es muy baja, la presente tesis es útil ya que se propone una metodología de gestión de proyectos basada en Microsoft Solution Framework (MSF), Project Management Body of Knowledge (PMBOK) e Integrated Quality Management System (IQMS). Los resultados a lograrse, servirán como fundamento para la implementación de una PMO tipo coach ya que instruirá al equipo en gestión de proyectos y portafolios; permitirá tener un adecuado control de proyectos, monitoreará la consistencia del enfoque, adecuación de la planificación de proyectos, comunicación, coordinación de actividades y recursos e implantación efectiva de aseguramiento de calidad y minimización de riesgos. Se contará con un portafolio de proyectos formado y priorizado en base a las necesidades propias de cada empresa para obtener los mayores beneficios. Además se dispondrá de información ágil y oportuna para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Palabras clave: Crear e implementar PMO. Gestión de Proyectos. Gestión de Portafolios. Templates. OPM3.

ABSTRACT

This master thesis, guides to the reader into the process of create and implement a Project Management Office (PMO), inside the concept of a private company that owns information technology projects (TI). An effective way to incorporate good project management practices is having a centralized project management office. The goal is to guarantee the right projects execution (scope, budget, time and quality) into a suitable portfolio positioned with the strategic company goals. To achieved these goals there are templates designs created in word and excel that helps to manage portfolios and projects. This research describes the roles and responsibilities of the PMO's members, and also the organizational responsibilities. To fit this office inside the company is mandatory to assess the organizational maturity related to project management OPM3. If the assessment is not satisfactory, this thesis is very helpful because it proposes a project management methodology base on Microsoft Solution Framework (MSF), Project Management Body of Knowledge (PMBOK) and Integrated Quality Management System (IQMS).

The results to be achieved will be useful as bases to a PMO coach implementation. This one will train the team in project management and its portfolios. Some other advantages are: allows to have an adequate project control, to monitor the approach consistency, to adequate the communication's plan project, help with the activities coordination and resources. Besides of that, contributes with the quality assurance and risk management. This thesis will have project portfolios defined and it will priories the need of a specific company to obtain the greater benefit possible. Moreover, it will have precise and fast information for taking decisions at the right time at a manager level.

Key words: set/implement PMO. Project management. Portfolios management. Templates. OPM3.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La presente tesis de grado está enfocada a ser una guía para crear una PMO en una empresa privada que cuente con proyectos de tecnología de la información, se pretende aplicar conceptos tratados en las materias de la maestría como son: proyectos, estrategias organizacionales, habilidades gerenciales y organizaciones; además toda la información recopilada de otras fuentes bibliográficas será analizada utilizando el método deductivo, tomando las buenas prácticas de las metodologías, estándares y herramientas para realizar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO); con el fin de establecer la presente guía.

1.2. PROBLEMÁTICA

Hoy en día las empresas buscan ser muy competitivas, mejorando continuamente sus productos y servicios; es por esto que es imprescindible que cuenten dentro de sus capacidades con buenas prácticas de gestión de proyectos que aseguren el desarrollo efectivo de sus actividades.

La estrategia para implementar productos y servicios es a través de la ejecución de proyectos; éstos proyectos deben estar alineados a objetivos del negocio y su estrategia organizacional.

A través de la ejecución de proyectos se aumenta la capacidad de producir valor futuro; mientras que con operaciones de calidad en productos y servicios actuales se genera valor en el presente.

El nivel de madurez en relación a buenas prácticas de gestión de proyectos varía de organización a organización; a continuación se ha recogido algunos síntomas que se presentan al no contar con esas buenas prácticas:

- Puede que no exista una clara justificación para aprobar un proyecto
- Los proyectos se aprueban por presión política más no en base al beneficio de la organización.
- No hay esquemas claros que validen la alineación de proyectos con los Objetivos estratégicos de la organización.
- No hay análisis cruzado de proyectos- programas y portafolios.
- Existe problemas en coordinación de proyectos multidisciplinarios
- Los proyectos se retrasan o se desvían tanto en tiempo como en presupuesto.
- El resultado (producto final) no cumple las expectativas u objetivos del proyecto.

Una forma efectiva de incorporar en una organización buenas prácticas de gestión de proyectos es a través de contar con una oficina centralizada de gestión de proyectos (Project Management Office PMO). Por ello, se plantea esta guía para la creación de una oficina de gestión de proyectos que garantice no solo la correcta ejecución de los proyectos, sino también la correcta selección de los mismos, de manera que se garanticen la alineación de los proyectos a ejecutar, con los objetivos estratégicos de la organización y por ende el lograr cumplir su misión.

Todos los proyectos deben cumplir su alcance, presupuesto y cronograma; por lo tanto es deseable que toda organización cuente con una gestión centralizada de

proyectos en una PMO que maneje los grupos de proyectos simultáneamente, monitoreando la consistencia del enfoque, la adecuación de la planificación de proyectos, comunicación, coordinación de actividades y recursos e implantación efectiva de aseguramiento de calidad y minimización de riesgos.

En definitiva es fundamental para el crecimiento de la organización, desarrollar las capacidades de gestión de proyectos de calidad, basados en la implementación y adecuación de metodologías y herramientas reconocidas; ya que los proyectos son un medio fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

De la problemática antes expuesta, nace la necesidad de construir una guía que permita a las organizaciones implementar buenas prácticas en la administración de los proyectos; para elaborar esta guía se ha decidido, basarse en estándares de la industria ya reconocidos, los cuales se describen brevemente a continuación:

- PMBOK, se centra en el manejo individual de proyectos.
- Modelo de organización de la evolución de la Administración del proyecto (Organizational Project Management Maturity Model OPM3) como estándar que asista a organizaciones en el mejoramiento de sus capacidades para implementar su estrategia a través de la ejecución de múltiples proyectos.
- Sistema de gestión de calidad que se basa en estructura de procedimientos y estándares Integrated Quality Management System (IQMS).

Los resultados a lograrse en la presente tesis, servirán como fundamento para la implementación de una oficina de manejo de proyectos en empresas privadas TI, ya que la Oficina de Gestión de Proyectos PMO viene a ser una área para mejorar la capacidad de gestión de proyectos y de esta forma evitar caer en la realidad de

tener proyectos con altos porcentajes de incumplimiento tanto en tiempo y costo, los que en algunos casos nunca terminan, no cubren las necesidades de los clientes, muy pocos son exitosos; además, hay muchos en la cola de espera, se tienen trabajos que deben ser repetidos por falta de planificación y comunicación entre los involucrados.

Disponer de una PMO en una organización permite tener un adecuado control de proyectos y disponer de información ágil y oportuna para la toma de decisiones.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una guía para la creación y estructuración de una Oficina de Gestión de Proyectos, que tenga como misión implementar buenas prácticas para obtener datos correctos sobre la situación real de los proyectos tanto en tiempo, costos y recursos alineados a la planificación estratégica de las organizaciones.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el modelo de Oficina de gestión de proyectos en base a las necesidades propias de cada organización en materia de administración de proyectos, así como las funciones que tendrá a cargo.
- Alinear la planificación estratégica con el portafolio definitivo de proyectos.
- Obtener información gerencial oportuna sobre la planeación, control y equipo de proyectos.
- Desarrollar habilidades en gestión de proyectos dentro de la PMO
- Aplicar en la presente tesis de grado conceptos de temas tratados en las materias de la maestría tales como: proyectos, estrategias organizacionales, habilidades gerenciales y organizaciones.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS BÁSICOS

A continuación se exponen conceptos generales que forman el marco teórico y que se utilizan en la presente tesis de grado.

Tabla 1- Conceptos básicos

Concepto	Descripción
Oficina de gestión de proyectos (PMO)	Es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. También se denomina oficina de gestión de programas u oficina de gestión de portafolios.
Clientes/usuario	Persona u organización, que usará el producto del proyecto. En algunas áreas de aplicación cliente y usuario son sinónimos, mientras que en otras, cliente se refiere a la entidad que adquiere o compra el producto del proyecto, mientras que los usuarios son aquellos que utilizan directamente el producto del proyecto.
Empresa	Entidad, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, que administra recursos humanos y/o materiales, para la obtención de beneficios sociales o financieros.
Equipo del proyecto	Los miembros del proyecto que participan directamente en las actividades del mismo.
Estrategia	Es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades que prevean alcanzar los objetivos. La esencia de la estrategia es decidir lo que no se hará. Según (Cedeño, 1988), “[...] la estrategia de la empresa señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta la que se propone en el futuro [...]” (p 163).
Proyecto	Proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un servicio, un producto o un resultado único. Es elaborado progresivamente y tiene un líder o gerente.
Programa	Es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se

Concepto	Descripción
	obtendrían si fueran dirigidos de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos diferenciados del programa.
Portafolio	Es un conjunto de proyectos y programas que son el medio para implementar la estrategia de la organización.
Gestión de Portafolio	Para el (PMI, Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2008) “Es la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos, programas y otros trabajos relacionados, a fin de alcanzar objetivos estratégicos de negocio “ (p.440)
Gestión de programas	Al ser el programa el conjunto de proyectos relacionados, se puede aplicar el mismo concepto de la gestión de proyectos; solo acotando que se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual.
Gestión de Proyectos	La gestión de Proyectos “consiste en la aplicación de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo con calidad”; puede ser formal e informal y ayuda al líder de proyecto a gestionar de forma eficaz un proyecto hasta su conclusión.
Influyentes	Personas o grupos que debido a su posición en la organización, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
Líder o gerente del proyecto	Para (Balcázar, 2005) “Es una persona que administra el proyecto desde su inicio hasta su fin” (p.136)
Equipo del proyecto	Según (PMI, Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2008) Son los miembros del equipo del proyecto que participan en sus actividades mientras dure el proyecto.
Negocio	Según (Ollé & Ollé Valls, 1997), “[...] La definición del negocio supone responder correctamente a 3 preguntas esenciales del producto o servicio. ¿A qué clientes me dirijo?, ¿Qué necesidad quiero satisfacer?, ¿De qué modo lo hace? [...]” (p.22).
Patrocinador	La persona que proporciona los recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto.
Proceso	Según (Atehortúa Hurtado, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008), “[...] Proceso es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para obtener resultados que cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos, a partir de la transformación de unas entradas. Los elementos que componen el proceso incluyen como mínimo las acciones, los responsables, los recursos y el ámbito de aplicación para hacer posible la transformación [...]” (p.69).
Producto	Según Keegan citado en (Belío & Andrés, 2007) “Producto es un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario comprador” (p.15).

Concepto	Descripción
Project Management Institute (PMI®)	Es la asociación profesional para la gestión de proyectos sin fines de lucro, formada por más 260.000 miembros alrededor de 171 países. Sus objetivos son: 1) Formular estándares profesionales, 2) Generar conocimiento a través de la investigación y 3) Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.
Recursos	Conjunto de elementos disponibles (humanos, materiales, etc.) para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.
Buenas prácticas	Manera óptima reconocida por la industria para conseguir un objetivo. Para la gerencia de proyectos a nivel organizacional incluye la habilidad de ejecutar proyectos de manera previsible, constante y con éxito; siempre enmarcados en las estrategias de la organización.
Competencia	Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicados al desempeño de una función.
Capacidad	Es una competencia específica que debe existir en una organización para ejecutar proceso de dirección de proyectos. Cada buena práctica está formada por 2 o más capacidades.
Madurez	Implica el desarrollo completo o condición perfeccionada. Debe entenderse como la mayor aplicación u obtención de características propias del mejor hacer en gerencia de proyectos a nivel organizacional, basados en PMI- OPM3.

(Cedeño,1988; Belio & Andrés, 2007; PMI,2008; Balcázar,2005; Ollé & Ollé Valls,1997; Atehortúa , Bustamante & Valencia,2008)

2.2. ORGANIZACIONES

Para poder situar a la PMO dentro de una organización, se describe a continuación a la organización y su clasificación con ventajas y desventajas en el uso de cada una de ellas:

2.2.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Según (Robbins & Coulter, 2005) “Es una asociación deliberada de personas para cumplir una finalidad determinada”. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, funciona mediante normas y existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

2.2.2. CLASES DE ORGANIZACIÓN

La Organización orientada a proyectos (projectized organization)

En estas organizaciones, los gerentes de proyectos tienen el mando. Según el PMI (2008) suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del líder de proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos.

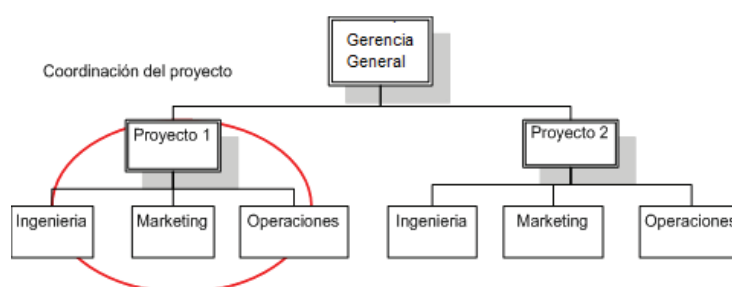


Figura 1: Organización proyectizada
Modificado del PMI (2008)

Tabla 2- Ventajas/ desventajas en la Organización proyectizada

Ventajas	Desventajas
Control sobre los recursos y es receptiva al cliente.	El proyecto termina y con éste terminan los equipos de trabajo (se pierde continuidad, cohesión y experiencia).
El gerente de proyecto tiene autoridad total sobre el proyecto y la administración sobre el equipo del proyecto.	Bajos niveles de rentabilidad y de transferencia del conocimiento entre proyectos.
Está bien situada para ser muy receptiva con el objetivo del proyecto y las necesidades del cliente, porque cada equipo del proyecto se dedica estrictamente a un solo proyecto.	

Modificado del (Gido & Clements, 2007)

La Organización tradicional (functional organization)

Según el PMI (2008) es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. El personal pertenece a una gerencia, centrada en una especialidad o área de conocimiento.

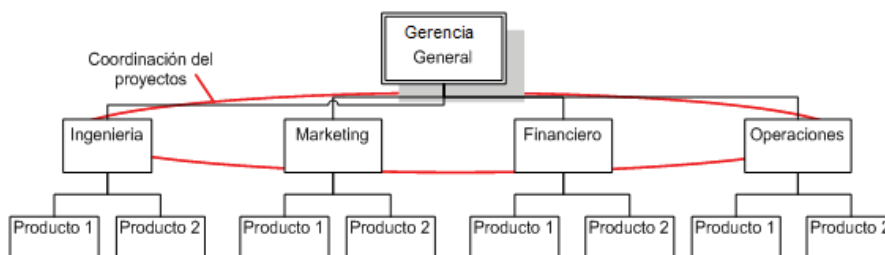


Figura 2: Organización funcional
Modificado del PMI (2008)

Tabla 3- Ventajas/ desventajas en la Organización funcional

Ventajas	Desventajas
Personal más diestro en su área de especialidad.	Tiempo de respuesta lento, aislamiento y falta de enfoque al cliente.
Claras aplicaciones de carrera profesional	Conflictos alrededor de áreas funcionales
La atención se centra en la excelencia técnica y la competitividad de los costos de los productos así como en la importancia de la contribución de la experiencia de cada componente funcional para los productos de la empresa.	El gerente no tiene autoridad completa sobre el equipo del proyecto, porque desde el punto administrativo los miembros siguen trabajando para sus respectivos gerentes funcionales.
Excelencia funcional y la no existe la duplicidad de actividades.	Puede formar equipos de proyectos para que trabajen en proyectos internos, pero rara vez realizarán proyectos que tengan clientes externos.

Modificado del (Gido & Clements, 2007)

La Organización matricial

Según (Gido & Clements, 2007) “es una especie de híbrido: una mezcla de las estructuras de organización funcional y por proyecto. Es apropiada para empresas que están trabajando en varios proyectos a la vez y en proyectos que varían en tamaño y complejidad”.

En estas organizaciones, los gerentes de área tienen el mando administrativo, pero los gerentes (o líderes) de proyecto tienen el mando de los proyectos.

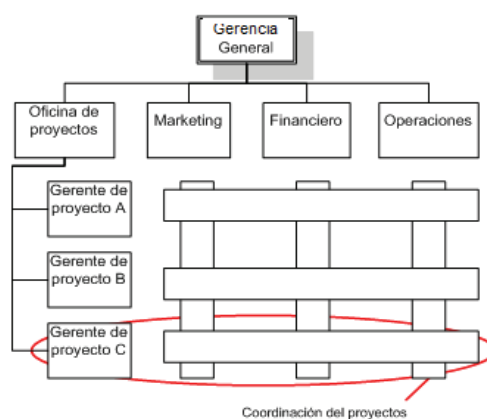


Figura 3: Organización matricial
Modificado del PMI (2008)

Tabla 4- Ventajas/ desventajas en la Organización matricial

Ventajas	Desventajas
Experiencia funcional disponible para todos los proyectos.	Son la línea de reporte dual.
Proporciona un uso eficiente de recursos	Conflictos de recursos y prioridades
Incremento del aprendizaje y transferencia del conocimiento.	Necesidad de un equilibrio de poder.
Concede la misma atención tanto al cliente como al proyecto.	
Distribución de tiempo de las personas entre varios proyectos y reduce los costos generales para cada proyecto y toda la empresa.	

Modificado del (Gido & Clements, 2007)

Para la presente tesis vamos a asumir que se tiene una organización funcional y que la PMO se la va a posicionar en el segundo nivel de la estructura organizacional; es decir reportaría a la gerencia general.

2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA/ ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Uno de los objetivos de la presente tesis es: “Alinear la planificación estratégica con el portafolio de proyectos”; razón por la cual se define que es la planificación estratégica dentro de una empresa y para qué sirve.

Según (Serna, 1994, pág. 4) “La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Este proceso consiste fundamentalmente en conocer la visión, misión y objetivos de la empresa.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales de ser posible, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Puede haber casos en que no exista planificación estratégica ni se tenga planificado hacerla, en tal caso se debe solicitar al gerente general cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa con los cuales los proyectos se deberían alinear para poder cumplir con las metas de la empresa.

En el caso que no se cuente con la información de la planificación estratégica y se decida hacerla, se recomienda:

Realizar una reunión con los gerentes de las diferentes áreas y el gerente general para elaborar la planificación estratégica. Como resultado de la reunión se podrá responder cada una de las preguntas formuladas en esta sección:

Tabla 5- Pasos para hacer planificación estratégica

PASOS PARA HACER PLANIFICACION ESTRATEGICA		
1	Analizar y definir el entorno externo: económico, político, social	Identificar qué oportunidades, qué amenazas?
2	Analizar y definir el entorno interno en todas las áreas de la empresa	Identificar qué fortalezas y debilidades
3	Definir los valores de la empresa	
4	Definir la misión de la empresa	Definir la razón de ser de la empresa
5	Definir la visión de la empresa	Es cómo se ve la empresa en un futuro cercano
6	Definir los objetivos estratégicos de las diferentes áreas: administración, negocio, tecnología, financiera, etc.	Por lo general se los hace anuales, deben ser alcanzables, medibles, cuantificables para poder realizar la misión de la empresa. Qué vamos a hacer?
7	Definir las estrategias	¿Cómo vamos a hacerlo?. Se puede usar el análisis FODA para lograr los objetivos y misión.
8	Definir conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos para implantar las estrategias	
9	Formula un presupuesto	Formula el plan en términos monetarios.

Fuente: La autora

2.4. PROYECTOS Y SU CLASIFICACIÓN

Enlazando esta sección de proyectos con la sección anterior de planificación estratégica se reconoce su importancia y se concluye que los proyectos son una forma de lograr dicha planificación estratégica tanto para proyectos internos en los

que trabaja el equipo del proyecto por la organización, como en el caso de un proyecto de servicios contratado.

2.4.1. DEFINICIÓN

Según (PMI, 2008) “Proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un servicio, un producto o un resultado único”. Es elaborado progresivamente y tiene un líder o gerente.

2.4.2. CLASIFICACIÓN

Al mencionar la clasificación de proyectos, existe una variedad de criterios, para la presente tesis se va a tomar en cuenta a los proyectos según el sector de la economía de la clasificación propuesta por (Prieto, 2005):

Proyectos según sector de la economía.- De servicios:

Se caracterizan porque no producen bienes materiales sino que prestan servicios de carácter personal y técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones. Se incluye aquí los proyectos de investigación científica y tecnológica, de comercialización de productos, capacitación y desarrollo, asesoría técnica, etc. (p.28)

Por lo tanto se concluye que en la PMO que se pretende en esta tesis se incluirá proyectos en tecnologías de la información TI.

2.5. GESTIÓN DE PROYECTOS

En la sección anterior se describía a los proyectos como el medio para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, en la presente sección se los

analizará dentro de una organización a través de metodologías y prácticas establecidas.

2.5.1. DEFINICIÓN

La gestión de Proyectos según el PMI (2008) es la aplicación de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminadas a satisfacer las necesidades y expectativas de las entidades y organizaciones involucradas en un proyecto; puede ser formal e informal y ayuda al líder de proyecto a gestionar de forma eficaz un proyecto hasta su conclusión.

2.5.2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Según el PMI (2008)

Es un conjunto de fases del proyecto, secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un fin definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos varían ampliamente de acuerdo al proyecto.(p.15)

Sin importar la complejidad y/o tamaño, a los proyectos se los puede configurar dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

Fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, por lo que constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto.

2.5.3. GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Para alcanzar con éxito el objetivo o entregable principal de la fase, se requiere la repetición de procesos a través de los 5 grupos de procesos según PMI (2008) ya que proporciona un grado adicional de control y define los límites de la fase:

Grupo del Proceso de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Grupo del Proceso de Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos.

Grupo del Proceso de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo del Proceso de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades, y obtener un cierre formal de la fase o proyecto.

Para optimizar la administración de los proyectos, según PMI es necesario trabajar las 9 áreas de conocimiento de la administración de proyectos, las cuales describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en términos de sus componentes de proceso.

Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, los cuales se enumeran a continuación según PMI (2008):

1. Integración: La gestión de la integración de los proyectos, incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
2. Alcance: La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya explícitamente el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.
3. Tiempo: La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.
4. Costo: La Gestión del Costo del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.
5. Calidad: El proceso de la gestión de la calidad del proyecto, incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de manera tal, que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.
6. Recursos Humanos: La Gestión de los Recursos Humanos del proyecto, incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto el cual debe estar compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

7. Comunicación: La Gestión de la Comunicación del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma, a fin de obtener una comunicación exitosa durante la implementación del proyecto.

8. Riesgo: La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, las respuestas, seguimiento y control de los riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto, con el fin de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

9. Adquisiciones: La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

Para mayor detalle referirse al PMBOK.

2.6. ESTRUCTURA / FUNCIONES DE UNA PMO

El concepto de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) puede ser implantada de diversas formas, primero se debe definir un modelo que comprenda todos los objetivos estratégicos del área, y en segundo lugar, se debe identificar el nivel de madurez en el que se encuentra, a continuación se describen los diferentes modelos básicos de acuerdo al nivel de maduración de una PMO.

2.6.1. MODELOS PMO

Las diferentes alternativas de estructura organizacional toman forma y adquieren sentido de acuerdo al balance que se logra entre las áreas de especialidad de la PMO y su interacción con las áreas de servicio. Es por esto que va a tomar en cuenta los 3 modelos básicos de PMO de Gartner Group citado en (Walker & Rowlinson, 2008) tipo “Repositorio”, tipo “Coach” y modelo tipo “Manager”.

➤ **Modelo De Tipo “Repositorio”**

Tiene la función de coleccionar y diseminar metodologías y prácticas a lo largo de la vida de la organización, pero este tipo de PMO no cuenta con experiencia para poner en práctica todos estos conocimientos de manera simultánea.

Este modelo es predominante en empresas con las siguientes características:

- Gran centralización de la visión del negocio
- Dueños de proyectos
- Empresas con un débil Modelo de Gobierno

En algunas ocasiones, este modelo es un paso hacia la consolidación de prácticas administrativas compartidas. Sin embargo, el modelo “Repositorio” no provee ningún seguimiento a los proyectos de la organización. Los líderes de proyecto reportan a cada una de sus respectivas áreas de negocio sin otorgar importancia a la autoridad de la PMO.

➤ **Modelo “Coach”**

Habilita a los Administradores de Proyecto comenzar a administrar proyectos, y dejar poco a poco de ejecutarlos.

Este modelo de PMO se da en organizaciones en las que se han establecido relaciones de asesoría y apoyo entre los Administradores de Proyecto y las diferentes áreas en las que se ejecutan los proyectos, el modelo “Coach” es una

estructura permanente de personas, cuyas responsabilidades no sólo son de supervisión, sino que además existe una función de coaching-ejecución.

En este modelo la PMO actúa como entrenador, consultor y mentor, dando seguimiento al desarrollo del proyecto, pero también apoyando en la ejecución de las actividades del mismo.

Dentro de este estilo, la PMO puede ir delegando poco a poco responsabilidades que no corresponden a una Oficina de Administración de Proyectos.

➤ **Modelo “Manager”**

Provee a los miembros de la organización experiencia en materia de administración de proyectos y control, algunas veces esta experiencia es transmitida por los Administradores de Proyecto, quienes se encargan de dar seguimiento a los proyectos, mediante el control de planes de trabajo, evaluaciones y monitoreo de las métricas de desempeño de los procesos propios de la PMO.

Una PMO consolidada concentra la administración de los proyectos dentro de un órgano que provee a la organización entera, administración directa y a su vez, proporciona seguimiento y vigilancia (dependiendo de su alcance y duración) a todos los proyectos de la empresa.

Los Administradores de Proyectos de la PMO se encuentran asignados dentro de los diferentes proyectos de la organización.

El modelo “Manager” asume un modelo de gobierno que involucra a la PMO en todos los proyectos independientemente del tamaño, alcance, recursos disponibles, duración, presupuesto, nivel de riesgo e impacto de los mismos.

2.6.2. ESTRUCTURA DE UNA PMO

La estructura de una PMO se basa en los fundamentos propuestos:

- Estructura organizacional ó Estructura gobernante.- se define normas, políticas y procedimientos que regirán la PMO, la dirección de proyectos y portafolio, Coaching, Repositorio o Manager.
- Modelo de procesos.- Dirige el orden de las actividades de la PMO y representa su ciclo de vida.
- Templates.- Documentos modelo con que se levantará la información.
- Entrenamiento y herramientas.- Existen herramientas para gestión de portafolios como Project Portafolio Server así como herramientas para gestión de proyectos como Project Server.

2.6.3. FUNCIONES DE LA PMO

Cada organización define si necesita la PMO dentro de la empresa, el enfoque y su alcance, este enfoque debe considerar la cultura organizacional y la dinámica de la estructura gobernante.

La PMO implementada correctamente deberá mostrar resultados tangibles a un corto plazo (pudiendo ser en sus primeros 6 meses de existencia; se aclara que no existe una determinación de los distintos rangos de tiempo, cada empresa lo tipifica de acuerdo al giro del negocio). La contribución fundamental es garantizar una información oportuna y precisa en una forma fácil de usar.

Entre las principales funciones se encuentra (KENDALL et al., 2003):

- Alinear la planificación estratégica (objetivos estratégicos) con el portafolio de proyectos definitivo.
- Facilitar la elección de la combinación de proyectos correctos. Una PMO puede agregar valor al ayudar a eliminar y desactivar los proyectos que no son importantes para la organización.

- Priorizar el portafolio de proyectos.- Cada portafolio de proyectos necesita supervisión de la gestión para establecer el orden de trabajo. La PMO es responsable de ayudar a los gerentes a definir el proceso.
- Soporte a información Ejecutiva.- La PMO proporciona apoyo administrativo y de facilitación del comité de priorización/ gestión mediante las siguientes funciones:
 - Administrar la recopilación de informes de avance y otros documentos relacionados.
 - Administrar el repositorio de datos de información de los proyectos vinculados con el plan estratégico. Los registros de las lecciones aprendidas puede ser útil para futuros proyectos.
 - Preparar análisis what-if para los nuevos proyectos propuestos.
 - Facilitar a la Junta de Directivos las reuniones de programación incluyendo la logística, la preparación de la agenda de la reunión.
 - Es responsable de comunicación de las decisiones del comité a todos los interesados, y para ayudar a aplicar esas decisiones.
 - Debe asegurarse de que las reuniones con el comité sean regulares y que las decisiones se tomen se registren y notifiquen formalmente.
 - Preparar, publicar y distribuir con antelación de las reuniones de comité la presentación de informes de estado y pronóstico.
 - Presentar la gestión del modelo de priorización en nombre del comité de priorización/ gestión de proyectos.
 - La PMO debe asegurarse que dicho comité esté representado por un equilibrio de mercado y ejecutivos de la oferta.
- Soporte a la planificación de proyectos.

- Auditoría de proyectos.- Contar con documentación de proyectos; es útil en caso de repercusiones legales.
- Soporte a control y seguimiento de proyectos.- La contención de gastos es tradicional en la naturaleza. Se centra en el uso eficiente de los recursos y los controles presupuestarios. Monitorear que los proyectos se completen en tiempo y dentro del ámbito de aplicación. Acciones correctivas para los proyectos en problemas, los datos de PMO debe incluir información sobre las medidas que está tomando para corregir los problemas, puede ser mediante el principio de Pareto para encontrar las principales causas de retrasos en los proyectos, reprocesos y otros efectos negativos.
- Soporte al equipo de proyectos.- Los manejadores de recursos necesitan tener informes actualizados al día para hacer un buen trabajo de gestión y entrenamiento de sus recursos. Identificar, resolver problemas y limitar el número de crisis que se presentan en el comité de proyectos.
- Desarrollo de habilidades en Gestión de proyectos.- Habilidades cognitivas para reconocer las oportunidades y amenazas de entrega. Son vitales para la ventaja competitiva de la empresa. Incluir programas obligatorios para desarrollar el lenguaje común.
- Tutoría. - El personal PMO está conformado por expertos en gestión de proyectos. Estas personas deben ser creíbles y tener la capacidad de interconectar con mucho tacto en situaciones delicadas con todos los niveles de la fuerza laboral. Una PMO debe tener un enfoque de desarrollo profesional y carrera profesional que posibilite la formación de jefes de proyecto altamente motivados.
- Soporte de las Herramientas y metodología usadas para gestión de proyectos.

- Marketing y comunicación - Una PMO de alto valor es aquella que se comunica regularmente de manera significativa con todos sus clientes en vivo o a nivel web. Marketing implica que el PMO tiene que vender constantemente su valor.

2.7. HABILIDADES GERENCIALES

A continuación se describen las habilidades gerenciales indispensables para ser un buen líder de proyecto:

- Habilidades de comunicación

La comunicación es la herramienta más importante dentro de la gerencia de proyectos. Con el intercambio de información entre los miembros del equipo y involucrados se puede garantizar la toma de decisiones oportuna.

Entre las habilidades de comunicación importantes se tiene:

- Disposición para escuchar
- Ser merecedor de confianza
- Emitir mensajes claros (ser asertivo)
- Respetar los criterios y no herir la autoestima de los interlocutores.
- Planificar y realizar reuniones efectivas (tener una agenda y minuta de reunión).

- Habilidad de negociación

Tener la capacidad de llegar a acuerdos con los involucrados respecto al alcance, costos, recursos y resultados del proyecto. Es importante manejar las

expectativas de los involucrados. Para ellos se necesita aplicar principios de negociación tales como:

- Separar el problema de la gente.
- Buscar la ganancia mutua (ganar-ganar).
- Capacidad para motivar al equipo de trabajo
- Destreza en el manejo del riesgo y la incertidumbre
- Mostrar flexibilidad y adaptabilidad
- Poseer liderazgo

Un líder tiene la capacidad de crear sinergia en el equipo de trabajo.

- Conocer y aplicar técnicas para resolver conflictos

Los conflictos son normales dentro de toda organización. Se deben controlar mediante:

- Manejo de la situación y no hacerlo personal (atacar al problema y no a las personas)
- Tener una visión global. No perder nunca de vista los objetivos del proyecto.
- Mantener una comunicación abierta
- Generar confianza.
- Involucrarse en la situación, ser empático.
- Tener experiencia técnica y en los procesos de la organización.

- Tener experiencia técnica en proyectos, sus aplicaciones y herramientas.
 - Dominar temas metodológicos, procesos y procedimientos de la organización.
- Ser capaz de influenciar a los integrantes de la organización.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍAS/ ESTÁNDARES

3.1. METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PORTAFOLIOS

Dentro de las funciones de la PMO se mencionó el soporte a metodologías; la PMO debe proporcionar conocimientos especializados, la comercialización y promoción, sin burocracia. La atención debe centrarse en cómo utilizar la metodología mínima necesaria para garantizar resultados predecibles tanto en proyectos como en portafolios.

3.1.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Una organización debe contar con una metodología de gestión de proyectos consistente, cualquiera que sea la naturaleza del proyecto que se desarrolla.

Los proyectos deben ser divididos en fases y antes de iniciar con cada una de ellas debe existir un plan, deben definirse roles/ responsabilidades y tener el presupuesto a ser administrado.

3.1.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS

La gestión de portafolios es, sin duda el corazón del éxito o el fracaso de la PMO. Todo lo que una PMO hace está de alguna manera ligada a la conducción de un mejor portafolio de proyectos a través de la organización de forma más rápida y con mejores resultados.

Según Chamberlain, Makleff & Iovino, citado en (Saborío & Quesada, 2006):

La gestión de portafolios es una disciplina de administración que ayuda a las organizaciones a alcanzar el máximo valor de un portafolio a través de un proceso continuo de evaluación y manejo de inversiones contra un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y objetivos estratégicos del negocio.

En la figura, se presenta una metodología de gestión de portafolios.

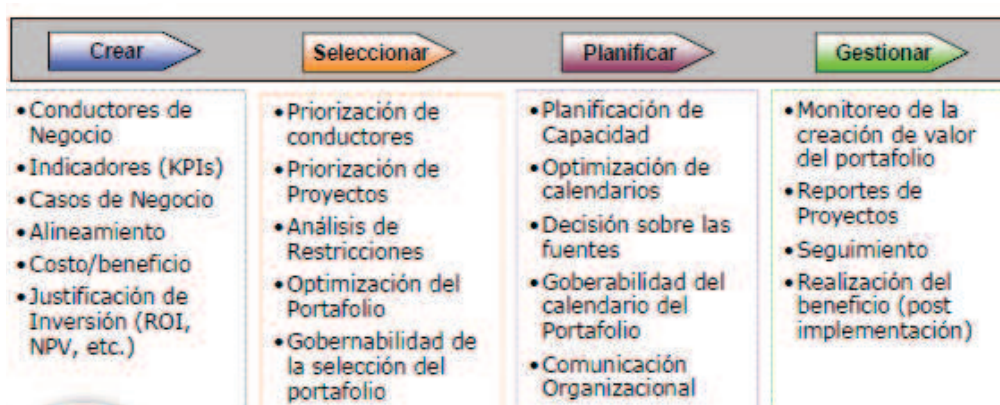


Figura 4.: Metodología de gestión de portafolios
(Chamberlain, Makleff & Iovino, 2006)

3.2. DESCRIPCIÓN DE PMO, OPM3, MSF, IQMS

Proporcionan información y orientación a una empresa; pueden ayudar al equipo de gestión a asegurar que la misión, metas y objetivos de la PMO se optimicen y alineen a las necesidades del negocio.

3.2.1. DESCRIPCIÓN DE PMO

Ampliando el concepto de PMO que se mencionó en la tabla 2.1 Conceptos básicos, se puede decir que la Oficina de Gestión de proyectos debe tener una visión global de la empresa (clara la planificación estratégica); según (Amendola,

2006) “la función de la oficina es focalizar el desarrollo de la visión presente y futura en lo que se refiere a gestión de proyectos; asegurando igualdad de consistencia en la ejecución de los proyectos para toda la empresa”. El éxito en esta área de negocios depende del patrocinio de los altos ejecutivos.

Se puede decir que es útil una PMO cuando el número de proyectos simultáneos es importante o cuando la empresa está en proceso de transformación que demanda la ejecución de varios proyectos orientados a un objetivo estratégico.

3.2.2. OPM3- ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO)

Es un estándar creado bajo el patrocinio del Project Management Institute en 1998 y puesto en ejecución en el 2003. Su principal función es ser un estándar para la gerencia de proyectos organizacional y su correspondiente maduración, esto mediante la medición y desarrollo de sus habilidades, para lograr concluir proyectos exitosos, consistentes y predecibles, a fin de colaborarles con el logro de sus metas, mejorando su eficacia.

Determinando el nivel actual de madurez que tiene una organización en el tema de la administración de proyectos, se logra planificar un camino de mejora, que le permita convertirse en organizaciones con mayor grado de madurez en este tema, mejorando constantemente las prácticas y capacidades, mediante la evaluación continua, este proceso, se ilustra en la figura 3.2.2 mostrada a continuación:



Figura 5.: Elementos Principales del OPM3.
(PMI, 2008, pág. 15)

Haciendo una analogía entre el OPM3 y la guía del PMBOK, se puede observar que el primero se centra en múltiples proyectos y el segundo en el manejo de un solo proyecto. Según (GOMEZ, 2006) las buenas prácticas y capacidades en el estándar OPM3 están representadas por 2 elementos claves: dominios y etapas.

Dominios: Proyectos, programas y portafolios. Cada buena práctica y capacidad en el estándar es identificada con uno o más de estos dominios de la gerencia de proyectos a nivel organizacional.

Etapas: se refiere a los diferentes estados de los procesos de mejora como son: estandarizar, medir, controlar y mejorar.

La medición del modelo se basa en comparar las características de su actual estado de madurez con los descritos en el modelo OPM3, para lo cual se requiere:

- Evaluación de cuáles buenas prácticas indicadas por el estándar son o no comúnmente aceptadas por la organización e identificar el puesto actual de la organización en función de la gerencia de proyectos.
- Recopilación de información de niveles más detallados para determinar las capacidades específicas relacionadas con cada mejor práctica.

Los resultados de valoración pueden direccionar a la organización hacia planes de mejora o repetir la valoración. La madurez organizacional para la gestión de proyectos se medirá por el grado de aplicación de las buenas prácticas propuestas por el PMI en su estándar OPM3 en la gerencia y organización objeto de estudio para la administración de proyectos desde la perspectiva organizacional.

Para conocer el grado de madurez en el que se encuentra la empresa a evaluar se analizará más a detalle en la sección 4.1.1.

3.2.3. MSF- MICROSOFT SOLUTION FRAMEWORK (MARCO DE TRABAJO PARA SOLUCIONES)

Según (Microsoft & Marlys, 2004) es un grupo de guías estructuras para lograr gestionar proyectos tecnológicos, basados en un conjunto de principios, modelos, conceptos clave, directrices y prácticas demostradas por Microsoft. Se le nombra framework debido a que es una colección de prácticas de probada eficacia para el desarrollo de software y proyectos exitosos de infraestructura. Examina las causas más comunes de fracaso de proyectos IT y proporciona orientación sobre cómo organizar equipos, desarrollar e implementar soluciones IT empresariales.



Figura 6: Modelo de proceso para el desarrollo de aplicaciones MSF
(Scalzone, 2006)

Modelos:

Hay varios modelos dentro del MSF, en la presente tesis se va a enfocar en el modelo de equipos y de procesos.

MSF team model (Modelo de Equipo).- Organiza las personas para que hagan el trabajo y se asegura que todas las metas del proyecto están enlazadas con uno de los roles dentro del MSF team model y sus responsabilidades.



Figura 7: Roles MSF y sus objetivos específicos
(Microsoft, Technet, 2005)

MSF process model (Modelo de Procesos).- Organiza los procesos necesarios para finalizar una solución ordenando en el tiempo y dividiendo en fases las tareas de un proyecto.



Figura 8: Modelo de Procesos MSF
(Microsoft, 2005)

Disciplinas:

MSF Disciplina de gestión del proyecto.- Se asegura de las actividades de manejo de proyectos estén enfocada en el éxito del equipo

MSF Disciplina de gestión del riesgo.- Es utilizada para minimizar las sorpresas, el firefighting y otras actividades que resultan costosas. Esta disciplina utiliza el manejo de riesgos proactivo

MSF Disciplina de gestión disponibilidad.- Es utilizado para identificar proactivamente las habilidades requeridas por un equipo para cada proyecto y para utilizar cada proyecto como una oportunidad de aprendizaje.

3.2.4. IQMS- INTEGRATED QUALITY MANAGMENT SYSTEM (SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD)

Sistema de Gestión Integrado de Calidad (IQMS), se enfoca en Procesos más que en modelos, se mide en comparación con estándares del sector ISO y CMMI y constituye un Sistema de Gestión de Calidad que permite asegurar y manejar el

fortalecimiento y el control de la calidad. Es además una estructura de procedimientos, estándares y guías con suficientes puntos de referencia y control. El IQMS provee procesos, prácticas, métodos, herramientas y medidas adecuados para los proyectos, a cambio los proyectos deben ofrecer inputs de retroalimentación para cambiar, mejorar, y ajustar los procedimientos.

Beneficios de la Implementación del iQMS

Tabla 6- Beneficios de la Implementación del iQMS

<p>Sistemas enfocados en Gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos a largo plazo vinculados con la visión de la organización. <p>Toma de decisiones basadas en información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Medida de indicadores clave. Acciones proactivas. <p>Mejoramiento continuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> En alcanzar metas En excelencia de negocios 	<p>Enfoque de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> Control efectivo sobre procesos individuales. Énfasis en la efectividad de los procesos y mejoramiento continuo <p>Mejor flexibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> En términos de documentación (disponibilidad). <p>Satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento en la satisfacción al cliente como gestor clave
---	--

Fuente: La autora

Estructura IQMS

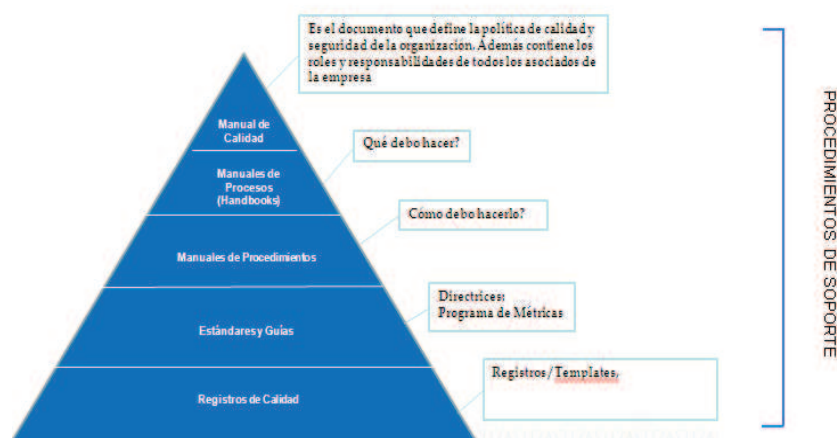


Figura 9.: Estructura iQMS
(TATA, 2007)

Manual de Calidad: Contiene información de la visión, misión de la empresa, política de calidad, visión de seguridad, roles y responsabilidades. Adicionalmente hace referencia a todos los manuales de procesos y procedimientos.

Manual de Procesos: Indica qué se debe hacer a través del ETVX significa:

Criterio de Entrada.- Una lista de control de las condiciones que se debe cumplir antes de iniciar la actividad

Tareas.- Un conjunto de tareas que se debe realizar

Validación.- Un listado de tareas de validación para verificar la calidad de los ítems de trabajo que produjo la actividad.

EXit.- Una lista de condiciones con las que se debe cumplir antes de completar la actividad.

Manual de Procedimientos: Detalla cómo se debe hacer las tareas descritas en el manual de procesos.

Estándares y Guías: Son los estándares propios de cada organización a los que se debe regir los proyectos.

3.3. HERRAMIENTAS

Existen varias herramientas tecnológicas para ayudar en la gestión de los proyectos, son usadas por los gerentes de proyectos, integrantes de los proyectos y por las personas que controlan proyectos ya sea dentro de una PMO o no.

Dado que existen una enorme variedad de soluciones de software para la gestión de proyectos, se debe escoger la que mejor se adapte a las necesidades de cada empresa.

3.3.1. HERRAMIENTAS DE LIBRE ACCESO O BAJO COSTO

Según (**Palacio, 2005**) existen algunas herramientas de uso libre para la gestión de proyectos, entre éstos se tiene:

- OpenProj
- GanttProject
- Gantt PV
- Dotproject

Software de bajo costo o que por lo general se tiene en las empresas que manejan MS Office:

- Características básicas del MS Excel

3.3.2. HERRAMIENTAS CON COSTO

(**Microsoft, 2012**) lista las principales características tanto del Project server como del Project portfolio Server.

Manejo de proyectos más grandes, proyectos múltiples, herramientas de análisis.

➤ **MS Project Server**

Incluye herramientas para facilitar el desarrollo de planes, asignar recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuestos y analizar cargas de trabajo. Se puede integrar con otras herramientas de MS Excel, Visio y Word.

Herramientas aplicadas a proyectos muy grandes, necesidades especiales:

➤ **MS Project Portfolio Server**

Cubre el ciclo de vida completo de los proyectos a través de la administración de flujos de trabajo, enmarcados dentro de la administración de portafolios alineados al plan estratégico y objetivos de la organización.

A través del workflow se puede configurar nuevas actividades y notificaciones ayudados por MS Outlook.

Permite documentar los casos de negocio preliminares, detalle de costos proyectados, se puede personalizar criterios para la selección de proyectos, manejo, evaluación y gestión de portafolio. Además se puede integrar con Project server, share point server para manejo digital de documentos de las diferentes fases y MS Excel para exportar reportes.

➤ **Primavera Project Manager (Oracle)**

Según **(Oracle)** este software de gestión de proyectos, está diseñado para manejar un alto nivel, proyectos altamente complejos y de múltiples facetas. Se puede utilizar para organizar proyectos de hasta 100000 actividades y ofrece recursos ilimitados y un número ilimitado de planes.

Admite personalizaciones intensivas de proyectos en las diferentes industrias, al igual que se enfoca en funciones del negocio.

Las compañías recurren a Primavera para ayudarles a tomar mejores decisiones de inversión de portafolios, mejorar la gobernanza, priorizar sus inversiones en proyectos y recursos, y ofrecer resultados tangibles de nuevo al negocio. Además, selecciona la combinación correcta de proyectos estratégicos; asegura el proyecto, la información y gobierno corporativo; mejora los procesos y métodos; mejora la colaboración del equipo del proyecto; mide el progreso hacia los objetivos; completa mayor número de proyectos con éxito y con el retorno de la inversión destinada.

A continuación se presenta una tabla comparativa de algunas herramientas de software para la gestión de proyectos y portafolios:

Software	Software de colaboración	Sistema de seguimiento	Programación	Gestión portafolio de proyectos	Gestión Recursos	Gestión documentos	Sistema flujo de trabajo	Análisis y reportes	Basado en web	Licencias
5pm	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	SaaS
BrightWork	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Proprietary
CA Clarity PPM	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Proprietary and SaaS
dotProject	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	Libre
Endeavour Software Project Management	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Libre
GanttProject	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No	Libre
HP Project & Portfolio Software	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Proprietary and SaaS
LisaProject	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No	Proprietary
MantisBT	No	Si	No	No	No	No	No	No	Si	Libre
Microsoft Office Project Server	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Proprietary and SaaS
Microsoft Project	No	No	Si	No	Si	No	No	Si	No	Proprietary
Microsoft SharePoint Server	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Proprietary and SaaS
Microsoft Team	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Proprietary

Software	Software de colaboración	Sistema de seguimiento	Programación	Gestión portafolio de proyectos	Gestión Recursos	Gestión documentos	Sistema flujo de trabajo	Análisis y reportes	Basado en web	Licencias
Foundation ServerL										and SaaS
OpenProj	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No	Libre and SaaS
Oracle Project Portfolio Management	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Proprietary
Primavera Project Planner	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Proprietary
ProjectManager.com	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Proprietary
Project.net	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Libre
Project-Open	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Libre

Tabla 7- Comparación de herramientas de software de gestión de proyectos y portafolios.
(Wales, 2009)

3.4. REGLAMENTACIÓN EXISTENTE (LEYES Y NORMAS ECUATORIANAS)

No existe reglamentaciones ni leyes en Ecuador para hacer una oficina de gestión de proyectos; comúnmente las empresas se basan en las buenas prácticas de gestión de proyectos (metodologías, estándares de la industria; tales como PMI, ISO 9001).

Organizaciones alrededor del mundo están definiendo, compartiendo y recogiendo buenas prácticas en la gestión de procesos y proyectos. Cada vez más, se está asignando a las PMO la responsabilidad de ejercer una influencia total sobre ellas, y de lograr una evolución de pensamiento que lleve hacia la continua mejora de la organización.

CAPÍTULO 4

GUÍA PARA HACER UNA PMO

4.1. ELABORACIÓN DE LA GUÍA

La Guía que se elaboró en el presente trabajo, tiene como herramienta informática a una serie de formularios y templates que pueden ser usados en forma dinámica y personalizada de acuerdo a las necesidades de diferentes tipos de empresa. Estos templates han sido implementados en Excel y permiten la aplicación sistemática de principios y conceptos que se han establecido dentro del marco teórico. A continuación se describen las premisas y etapas para poder crear una oficina de gestión de proyectos para empresas privadas y que ejecutan proyectos de tecnología de la información.

Premisas:

- Tener el patrocinio de la gerencia general.
- El resultado de la evaluación de la madurez en gestión de proyectos es muy baja o la empresa no tiene metodología de gestión de proyectos.

Etapas que se propone para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos:

- Conocer la situación actual de la empresa.
- Definir tipo de PMO
- Implementar componentes de una PMO
- Definir metodología de gestión de proyectos
- Implementar la metodología para que opere la PMO
- Hacer mejora continua

4.1.1. CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

- Contar con la estructura organizacional de la empresa para posicionar a la oficina de gestión de proyectos dentro del organigrama.
- Evaluar la madurez de la empresa en la gestión de proyectos y portafolios en base a un cuestionario (Ver Anexo 1) basado en el estándar OPM3 que se revisó en la sección 3.2.2, la tesis de (ROJAS, 2008) y el aporte propio. Los resultados de valoración pueden direccionar a la organización hacia planes de mejora. La forma más lógica de comenzar podría ser con el dominio de gerencia de proyectos, para continuar con el dominio de programas y luego el de portafolios.

A continuación se bosqueja la recolección de datos para el cuestionario, su procesamiento y análisis de datos:

Recolección, procesamiento y análisis de datos

Recolección:

Se debe aplicar un único cuestionario de recolección de datos. El instrumento de medición (Ver Anexo 1) deberá ser completado por los diferentes involucrados en la unidad organizativa objeto de estudio y en otras áreas afines.

Procesamiento y análisis de datos:

Se basa en el análisis de listas con escala Likert, citado en (Gómez, 2006). Contiene una lista de afirmaciones o actitudes y pide al individuo que responda en un conjunto que va desde “siempre” hasta “nunca”. Likert utilizaba un rango de 5 puntos: siempre (nivel alto), en la mayoría de los casos (nivel medio alto), sólo en ocasiones (medio), en pocas ocasiones (nivel bajo) y nunca (nivel muy bajo). El sujeto indica el número o letra apropiada y a cada respuesta se le da un valor en puntos, de 0 a 3 o tantos como se incluya en la escala. Sin embargo, la escala admite modificaciones.

Una vez recolectada la información, se la debe traducir en indicadores numéricos, de tal forma que se valoren los resultados de manera cuantitativa. Una vez ponderado todo el formulario se debe adjudicar un porcentaje de cumplimiento, que resulta de dividir el máximo valor posible entre el valor obtenido, multiplicado por cien.

A continuación se expone un ejemplo de cómo está estructurado el instrumento de medición aplicado, y se explicará una forma de cómo analizar los datos.

Tabla 8- Instrumento de medición¹

A	B	C	D	E	F	
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3						
No. de preg.	DOMINIO DE PROYECTOS		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	1 ¿El patrocinador y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados?					
	2 ¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos?					

Modificado de (ROJAS, 2008)

El resultado arrojado en el procesamiento de los datos obtenidos, es un valor porcentual que representa el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos. Este resultado se interpretará de la siguiente manera:

Tabla 9- Madurez organizacional en gerencia de proyectos

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos
0 - 17 %	Muy baja
18 - 33 %	Baja
34 - 50 %	Intermedia - Baja
51 - 66 %	Intermedia - Alta
67 - 83 %	Alta
84 - 100 %	Muy alta

(Gómez, 2006)

Los resultados pueden ser obtenidos en función de la dimensión (proyectos, programas o portafolios). A continuación se muestran gráficas que resultarían producto de la evaluación de una organización.

¹ Descrito en el Anexo 1 en su totalidad

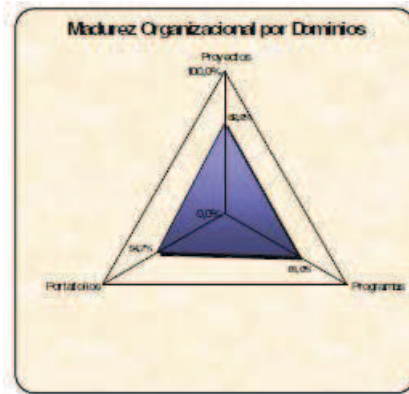


Figura 10: Madurez organizacional por dominios
(Gómez, 2006)

4.1.2. DEFINIR TIPO DE PMO

Definir el tipo de PMO que mejor se adapte a la empresa en base a su situación actual. Los tipos de PMO's son: Repositorio, Coach o Manager. (Ver sección 2.6.1)

Para esta guía la PMO que se va a crear va a ser de tipo "coach", que actuará como entrenador, consultor y mentor, dando seguimiento y control a todos los proyectos tecnológicos de la empresa; de igual forma apoyará en las actividades de ejecución de proyectos, independientemente del tamaño, alcance, recursos disponibles, duración, presupuesto, nivel de riesgo e impacto; sin dejar de lado que tiene la autoridad para realizar la priorización de proyectos estratégicos.

4.1.3. IMPLEMENTAR COMPONENTES DE UNA PMO

La PMO debe tener los siguientes componentes:

Estructura gobernante.- define los roles y responsabilidades que tendrán los stakeholders.

Modelo de Procesos.- son las etapas dónde operará la PMO.

Templates.- son los formularios usados en la gestión de portafolios.

4.1.3.1. ESTRUCTURA GOBERNANTE

DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA CREAR LA PMO

Se debe establecer la estructura que gobernará la PMO; a continuación se detallan las habilidades y responsabilidades de cada funcionario para crear la PMO, según el rol y dependiendo de cuántas personas vayan a conformarla, una persona podría tener más de un rol.

Tabla 10- Roles y Responsabilidades para crear una PMO

ROL dentro de la PMO	Habilidades	Responsabilidades
Gerente PMO	Experiencia en el manejo de personal profesional y técnico.	Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que se realizan en la instancia a su cargo
	Conocimientos y/o experiencia en diferentes funciones con la gestión de portafolio	Proponer a los niveles superiores las políticas, planes y programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
	Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicarse.	Identifica sistemas, métodos y procedimientos de trabajo para su área de acción
	Conocimientos en Administración de Proyectos	Desarrollar estándares, políticas, guías y procedimientos en conjunto con los administradores de proyectos
	Trabajo en equipo.	Establecer los lineamientos a seguir para la capacitación, comunicación y otros factores fundamentales en la administración de proyectos
	Manejo y resolución de conflictos.	Identificar las estrategias necesarias para fomentar una cultura organizacional vinculada a la Administración de Proyectos
	Seleccionar y desarrollar personal clave.	Establecer las bases para priorizar la asignación de los recursos.
	Iniciativa.	Monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la PMO.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Proponer el nombramiento de nuevos miembros para la PMO según las necesidades de la empresa.
	Manejo discreto de la información.	Revisar y analizar los proyectos.
	Creativo.	Resolver problemas relacionados con los proyectos y su administración.
	Proactivo.	Rendir informes periódicos y atender la correspondencia.
		Estar a cargo del personal de la PMO
		Atender consultas, brindar asesoría

		profesional, ser facilitador
		Asistir a reuniones a fin de coordinar actividades, recomendar prioridades, analizar problemas que se planteen propios de su área y propone las soluciones más adecuadas
		Autoridad de homologación de contratos de gestión de proyectos
		Dar un manejo responsable a información confidencial
		Recomendar cambios o ajustes en las políticas, planes, metodologías u otros
		Desarrollo del presupuesto anual de la PMO
		Llevar el desarrollo de la propuesta de valor de la PMO a toda la organización de manera estratégica
Mentor de Gestión de Proyectos	Conocimiento y experiencia profesional en Administración de Proyectos (certificación PMP)	Organizar, coordinar y ejecutar labores profesionales para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos diversos y emite criterios técnicos de aprobación o rechazo de los mismos
	Capacidad para enseñar conceptos de equipo de trabajo	Participar y coordinar sesiones académicas de evaluación de proyectos.
	Iniciativa.	Realizar giras y efectuar sesiones de trabajo de campo, con el fin de evaluar logros y avances de los distintos proyectos.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Dar seguimiento y control a los proyectos inscritos.
	Proactivo.	Apoyar en la planificación, integración y coordinación de los proyectos.
	Consultivo	Velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por los proyectistas para cada uno de los proyectos identificando oportunidades y amenazas en la entrega de proyectos.
	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Elaborar y presentar dictámenes y recomendaciones sobre la evaluación de los proyectos
	Debe ser capaz de trabajar con los patrocinadores del negocio y sus equipos del proyecto	Coordinar y realizar la elaboración de estudios de costo-beneficio de los proyectos y elaborar los correspondientes informes.
	Experiencia profesional en training	Brindar capacitación en cuanto a técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos a los involucrados en la ejecución de los proyectos.
		Brindar asesoría en cuanto a las mejores prácticas para la administración de los proyectos.

		Administrar la información de los proyectos, de manera responsable y confidencial
		Asistir a reuniones con el Gerente de la PMO y demás administradores de proyectos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, intercambiar criterios y actualizar conocimientos, definir situaciones, proponer cambios, ajustes y soluciones.
		Velar porque las labores que le son asignadas se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido en la PMO
		Evalúa la metodología usada por el equipo para el cumplimiento y gestión de riesgos asociados a los proyectos clave.
Gerente de Portafolio	Conocimiento profesional en Administración de Proyectos	Analiza el portafolio de proyectos y hace recomendaciones a los tomadores de decisiones
	Trabajo en equipo.	Balanea el portafolio; evalúa y ayuda a poner en marcha procesos para mejorar el flujo de proyectos y una entrega más rápida.
	Iniciativa.	Publica el pronóstico mensual y el informe del plan de trabajo a los principales interesados
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Gestiona el desarrollo y la definición de la modelo de priorización de proyectos
	Manejo discreto de la información.	Puede ser el backup del Gerente de la PMO, a menudo facilita la reunión gerencial.
	Ordenado.	
	Proactivo.	
	Capacidad de manejar problemas	
Experiencia en gestión de portafolios para portafolios que sobrepasa los \$25millones		
Asistente administrativo	Facilidad para comunicarse.	Prestar asistencia al Director y otros miembros de la PMO.
	Iniciativa.	Atender y despachar correspondencia, redactar cartas, digitar informes y otros
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Manejar la agenda, atender reuniones, tomar actas.
	Manejo discreto de la información.	Adjuntar antecedentes y recopilar información que sirva de base para la toma de decisiones
	Ordenado.	Tramitar directamente los asuntos de la oficina o encauzarlos a las instancias que corresponda
	Proactivo	Coordinar servicios de atención a usuarios o visitantes.

	Conocimiento profesional en Administración de Proyectos	Mantener actualizados los archivos, expedientes, bases de datos u otros.
		Atender las llamadas telefónicas que ingresen a la PMO.
		Revisar el correo electrónico de la PMO.
		Colaborar en la preparación del presupuesto de la PMO.
		Realizar las gestiones de compra de materiales y equipo
		Realizar gestiones varias relacionadas con nombramientos, vacaciones, pago de viáticos, programación de giras, entre otros.
Informático	Trabajo en equipo.	Gestionar la adquisición de las herramientas para la administración de los proyectos
	Facilidad para comunicarse.	Coordinar la instalación y aceptación de licencias de software para la administración de los proyectos
	Iniciativa.	Brindar soporte y mantenimiento a las bases de datos que se creen para el manejo de la información relacionada con los proyectos garantizando la integridad de los datos.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Asesorar a los miembros de la PMO y demás involucrados en los proyectos, en el uso de las herramientas de software adquiridas y en la solución de problemas de su campo
	Manejo discreto de la información.	Planificar el desarrollo de proyectos de automatización de sistemas.
	Proactivo.	Participar en la capacitación del personal ya sea impartiendo cursos o bien consiguiendo instructores o programas de capacitación, de las herramientas de software a utilizar
	Aprende con rapidez paquetes de software	Brindar mantenimiento a los equipos y sistemas informáticos de la PMO.
	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Maneja responsablemente la información confidencial
	Experto en herramientas de planificación	Experiencia en la herramienta de planificación
	Dominio completo de los fundamentos PMI PMBOK	Rescate en la replanificación de las cargas de trabajo
		Informes AD HOC, revisión del reporte de estatus del portafolio de proyectos y calendarización de los datos de cumplimiento.
Especialista Helpdesk	Excelente manejo de relaciones interpersonales y comunicación efectiva	Dar respuestas y solicitudes a los pedidos de soporte a la comunidad de gestión de proyectos
	Dominio completo de los fundamentos PMI PMBOK	Capacidad de respuesta a las llamadas de servicio al cliente

	Capacitado en todas las herramientas, estándares y metodología PMO	
	Capacidad de traducir jerga técnica en conceptos simples	
Gerente de Portafolio de Recursos	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Utilización completa y correcta de los recursos estratégicos de la organización
	Fuertes habilidades de negociación	Sigue las tendencias de utilización de recursos alineados con los objetivos del portafolio
		Asiste a la comunidad de la gestión del proyecto en localización de recursos cuando se necesita

Modificado (KENDALL et al., 2003)

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES

A continuación se detallan las responsabilidades principales que debe tener la organización para poder emprender el proyecto de crear la PMO:

- Contar con una estructura gobernante bien definida.
- En lo posible tener definida la planificación estratégica.
- La alta dirección debe asegurar que los objetivos estratégicos del negocio se cumplan.
- Todos los líderes de proyecto deben estar alineados con la PMO.
- Dependiendo de la estructura organizacional se deberá situar a la PMO y ver dónde operará.
- Proporcionar la información necesaria para un adecuado soporte de decisión ejecutiva en la selección y gestión de proyectos.
- Capacitación en gestión de proyectos y desarrollo de habilidades en todos los niveles de la organización
- La adquisición y desarrollo de productos de calidad para apoyar la excelencia en la gestión de portafolio y gestión de proyectos
- Saber que espera alcanzar con una PMO.

4.1.3.2. MODELO DE PROCESOS

El ciclo de vida dentro de ésta guía representa las etapas que la PMO administrará.

La sección 3.1.2. hace referencia a la metodología de gestión de portafolios, es precisamente a éstas fases que la PMO se va a enfocar; es decir, va a ayudar con la gestión de portafolios en sus distintas etapas que va desde crear la idea del proyecto, seleccionarlo, aprobarlo y priorizarlo dentro de un conjunto de proyectos, planificando y monitoreando su ejecución y dándole el seguimiento respectivo.

En las siguientes tablas se describe para cada rol, las actividades que está asignadas, ayudadas por templates (Ver sección de templates de gestión de portafolios) dentro de cada etapa. Las fases en las que operará la PMO son:

- Crear
- Seccionar
- Planificar
- Gestionar

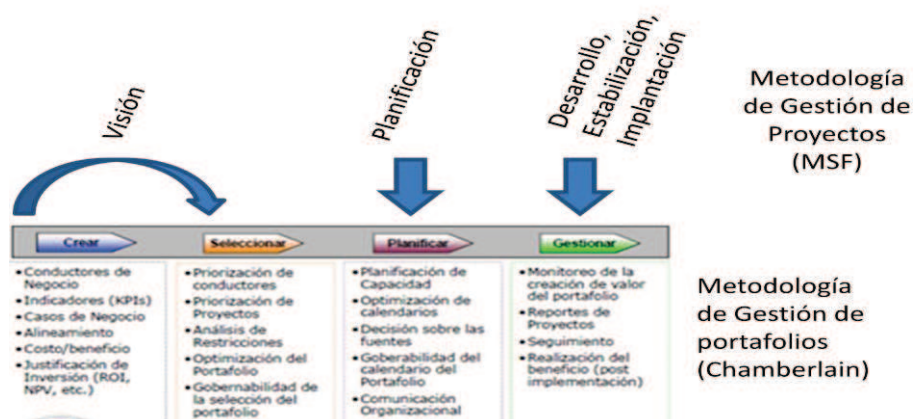


Figura 11.: Esquema dónde Operará la PMO
Modificado de Chamberlain, Makleff & Iovino, 2006

Fase: Crear.- Selección de ideas de proyectos

Objetivo:

- Seleccionar las mejores ideas de proyectos de cada una de las áreas de la empresa, en base a los criterios establecidos.

Intervinientes:

- Empleado
- Coordinador de Ideas
- Gerente del área

Proceso:

Descripción detallada por rol dentro de la etapa de crear ideas de proyectos. La idea del proyecto parte de una necesidad que tiene el empleado, el área o el departamento para satisfacer esa necesidad buscando el mayor beneficio; es decir la idea para un proyecto puede ser iniciado por cualquier empleado de la empresa. Para esto se listan templates en archivos excel que ayudarán a cumplir el objetivo planteado.

Tabla 11- Roles vs procesos en fase de Creación

Roles vs Proceso (Crear)	
Empleado	Genera la idea de Proyecto bajo el template de la pestaña IDEA_PRY, ver IDEA_PRY_AREA.xls
Coordinador de Ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila las ideas de toda su área. • Realiza la selección de Ideas con la ayuda del Template Seleccion_Ideas, ver IDEA_PRY_AREA.xls; y procede así, con el resto de ideas de proyectos propuestas. • Alinea cada idea de proyecto con cada objetivo del área dentro del Template Seleccion_Ideas. • Envía todos los Pre-Proyectos al Gerente del Área para su aprobación. • Toma las ideas seleccionadas y las estandariza en el template de Proyectos, ver PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls. • Envía todos los Pre-Proyectos al Gerente del Área para su aprobación y revisión final.
Gerente de área	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los resultados enviados por el coordinador de ideas de su

	área en base a los templates IDEA_PRY y Seleccion_Ideas.
--	--

Fuente: La autora

Entregables:

- Template IDEA_PRY
- Template Seleccion_ideas
- PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls, el cual contiene templates de: Información del proyecto, objetivos del proyecto, caso de negocio, riesgos, involucrados iniciales, costos e ingresos.

Fase: Seleccionar.- Seleccionar los proyectos que irán dentro del portafolio de proyectos para su respectiva priorización en base a diferentes criterios.

Objetivos:

- Seleccionar y priorizar los proyectos tecnológicos que se alineen a los objetivos estratégicos de la empresa o que se deban hacer por temas regulatorios de todas las áreas de la empresa.
- Tener claro los criterios para la evaluación tanto de selección de proyectos como los que son para la priorización del portafolio y tomar en cuenta la información disponible.

Intervinientes:

- Mentor de Proyectos/ Gerente del portafolio de la PMO
- Gerente del área
- Sponsor
- Gerente de PMO
- Comité de priorización de proyectos

Proceso:

Descripción detallada por rol dentro de la etapa seleccionar proyectos. De todos los pre-proyectos enviados por los gerentes de cada una de las áreas de la empresa se va a evaluarlos y priorizarlos para obtener el portafolio de proyectos

definitivo alineado a los objetivos estratégicos de la empresa y entender el porqué “el orden” en que están definidos.

Dentro de este proceso es importante saber la mayor debilidad/ limitación de la empresa, para poner énfasis en mejorarla dentro del portafolio de proyecto. Cada empresa tiene 2 restricciones que limitan el número de proyectos activos:

- Cantidad de dinero que la empresa tiene o está dispuesto a invertir en el cambio.
- Recurso estratégico de la empresa, el recurso más cargado en la mayoría de los proyectos.

Si la limitante es el dinero, el gerente del Portafolio debe encontrar maneras de mejorar el flujo del proyecto (terminar más proyectos rápidamente con los mismos recursos) o hay que buscar una mejor combinación de proyectos (menor número de proyectos).

Se debe evitar el tener demasiados proyectos que desequilibren el portafolio; al seleccionar y priorizar es un error basarse en el lado de la oferta (fabricación y sistemas TI) en lugar del mercado (ventas, marketing).

El clasificar más a detalle el portafolio de proyectos, implica colocar en stand by algunos proyectos de acuerdo a las prioridades analizadas por la empresa. Stand by/ desactivado no significa que no se llevará a cabo en un momento posterior. Solamente significa que no estará en su portafolio de corto plazo.

Para esto se listan templates en archivos excel que ayudarán a cumplir con los objetivos planteados.

Tabla 12- Roles vs procesos en fase Seleccionar

Roles vs Proceso (Seleccionar)	
Gerente de área	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa cada uno de los pre-proyectos en el formato PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls, (los que están claramente justificados) y los envía a la PMO para que sean incluidos en el portafolio de proyectos.
Mentor de Proyectos/	<ul style="list-style-type: none"> • Debe contar inicialmente con: Los objetivos estratégicos de la empresa (los que se vayan a querer alinear al portafolio de proyectos), restricción o debilidad de la empresa, valor total

Gerente del portafolio de la PMO	<p>asignado para el presente portafolio de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junto con el Gerente del área analizan y revisan cada uno de los formularios de los pre- proyectos y se actualizan si fuera el caso. • Recibe el listado de los Pre-Proyectos de todas las áreas formalmente mediante el formulario PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls. • Consolida todos y cada uno de los pre-proyectos enviados de todas las áreas de la empresa en base a la información general de cada template PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls • Ingresa la información de proyectos en el portafolio inicial, template EVALUACION_PRY_PMO.xls pestaña Portafolio Inicial • Elimina la duplicación de proyectos entre las áreas que tienen objetivos similares. • Selecciona los proyectos e identifica los que son regulatorios o excepcionados. • Da a conocer el balance del portafolio de proyectos al comité de priorización de proyectos. • El portafolio definitivo de los proyectos deberá constar en el Template EVALUACION_PRY_PMO.xls pestaña Portafolio_Definitivo • Presenta al comité de priorización de proyectos el análisis costo/ beneficio de cada proyecto para que aprueben y así poder priorizar. • Tiene en cuenta cuántos proyectos de alto riesgo tiene la empresa quiere o es capaz de sostener; además de tener en cuenta la posición de la empresa en relación con sus necesidades, a fin de evaluar y recomendar una respuesta a la Junta de Directivos. • Prioriza los proyectos que irán para el siguiente período, en el Template de la pestaña Portafolio_Definitivo • Comunica los resultados al gerente de la PMO.
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa si el actual conjunto de proyectos es suficiente para lograr su porción de los objetivos institucionales que tiene a cargo. • Firma y avala cada proyecto que esté a su cargo.
Gerente de PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye el portafolio y comunica los resultados a los miembros del comité de priorización de proyectos, con una explicación de la clasificación (pudieran haber varias clasificaciones posibles en base a los diferentes criterios).
Comité de priorización de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la potestad de aceptar o no la priorización propuesta por el equipo de la PMO. • De la reunión del comité de priorización de proyectos, se

	<p>espera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La aprobación o negación del nuevo proyecto - La activación de los proyectos aprobados (La activación es iniciar formalmente un proyecto) - La desactivación de los proyectos activos - La terminación de los proyectos - Solicitud de análisis (cuando proyectos nuevos carecen de suficiente información, ya sea para tomar una decisión, o cuando existe un problema importante que no se entiende completamente.) - Reasignaciones de recursos basados en las prioridades - Las decisiones estratégicas de recursos - Comunicaciones de las decisiones
--	--

Fuente: La autora

Entregables:

- PRY_NOMBRE_PREPROYECTO.xls, el cual contiene templates de: Información del proyecto, objetivos del proyecto, caso de negocio, riesgos, involucrados iniciales, costos e ingresos.
- EVALUACION_PRY_PMO.xls, el cual contiene templates de: Portafolio_Inicial, Portafolio_Definitivo.

Fase: Gestionar.- Control y seguimiento de los proyectos/ portafolios.

Objetivos:

- Gestionar el portafolio de proyectos.
- Controlar cada uno de los proyectos que están dentro del portafolio desde el inicio hasta el cierre.

Intervinientes:

- Mentor de Proyectos/ Gerente del portafolio de la PMO
- Líder de Proyecto

- Comité de priorización de proyectos

Proceso:

- Monitorear el portafolio de proyectos, haciendo seguimiento a cada uno de los proyectos desde su inicio, ejecución y cierre. Asegurando que se ejecuten en costos, duración y recursos planificados inicialmente.
- Indicar la información que les interesa a los gerentes de las diferentes áreas, gerente general para ligarse a la evolución del proyecto.

Para esto se listan templates en archivos excel que ayudarán a cumplir los objetivos planteados.

Tabla 13- Roles vs procesos en fase Gestionar

Roles vs Proceso (Gestionar)	
Líderes de Proyecto	Envían a la PMO semanalmente los reportes de seguimiento de cada uno de los proyectos que tengan a cargo Template de Avance de proyectos.xls
Mentor de Proyectos/ Gerente del portafolio de la PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el seguimiento del portafolio de proyectos en el Template Seguimiento_Portafolio; teniendo como base la información de los proyectos que están aprobados y priorizados en el Template Portafolio_Definitivo del archivo EVALUACION_PRY_PMO.XLS • Convoca a reuniones al comité de priorización de proyectos para revisar el estado de los proyectos en el portafolio y emitir las recomendaciones del caso.
Comité de priorización de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información importante consolidada de cada proyecto dentro del portafolio de proyectos e informa a gerente general y junta de directivos.

Fuente: La autora

Entregables:

- EVALUACION_PRY_PMO.xls, el cual contiene templates de: Portafolio_Definitivo y Seguimiento_Portafolio
- Template de Avance de proyectos.xls

4.1.3.3. TEMPLATES DE GESTION DE PORTAFOLIOS

A continuación se va a describir el inventario de formularios que se proponen para que opere una PMO con la gestión de portafolios; es decir templates tanto para la creación de ideas de proyectos, selección y priorización de proyectos.

Todos los formularios descritos dentro del CD se los puede adaptar a las necesidades de cada empresa, en cada uno se encuentran ayudas para saber qué llenar en cada campo; para el caso de los formularios en Excel se puede aumentar información y parametrizarla en las columnas ocultas de las hojas. En cuanto a los criterios establecidos en cada uno de los templates, se asume que tienen la misma importancia según el análisis estructural de variables y fueron los que tuvieron la más alta puntuación del conjunto de criterios seleccionado.

En el Anexo B se muestran los templates que se hacen referencia en la tabla 14.

Tabla 14- Formularios de gestión de portafolios

Template	Descripción	Nombre del archivo físico	Ubicación
Reporte de Avance	Informe semanal del estado del proyecto, sirve para monitorear porcentaje de avance, desviaciones, recursos, riesgos y problemas.	Template de Avance de proyectos.xls	\\Otros Docs
IDEA_PRY	Información de ideas de proyectos propuestas por empleados en cada una de las áreas	IDEA_PRY_AREA.xls	\\Templates-Portafolio\1.Crear
Seleccion_ideas	Selección de las mejores ideas de proyectos propuestos en base a criterios establecidos	IDEA_PRY_AREA.xls	\\Templates-Portafolio\1.Crear
Objetivos PRY	Según los objetivos del pre-proyecto, se debe alinearlos con la estrategia y subestrategia de la empresa, a la vez con los objetivos del área.	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Caso de Negocio	Información de costos y beneficios del pre-proyecto; cálculos del VAN y TIR.	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Riesgos	En base a los riesgos establecidos, se calcula el impacto del riesgo; si es alto se ingresa la mitigación del riesgo.	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Stakeholders Iniciales	Información de los principales involucrados en el proyecto y su porcentaje de participación	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Costos	Detalle de los costos: de mano de obra, capital y operacionales.	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Ingresos	Detalle de los ingresos: disminución en costos e incremento de ingresos	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Información del Proyecto	Template en el que se consolida la información de: objetivos, caso de negocio, riesgos, stakeholders, costos e ingresos.	PRY_NOMBRE_PROYECTO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Portafolio_Inicial	Análisis del conjunto de proyectos alineados con los objetivos estratégicos empresariales, la mayor restricción de la empresa y presupuesto asignado.	EVALUACION_PRY_PMO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Portafolio_Definitivo	Clasificación de los proyectos que se van a llevar a cabo, los cancelados y los que se harán en otro momento.	EVALUACION_PRY_PMO.xls	\\Templates-Portafolio\2.Seleccionar
Seguimiento_Portafolio	Se lista el portafolio de proyectos definitivo y su porcentaje de desviación en base a las fechas reales y planificadas	EVALUACION_PRY_PMO.xls	\\Templates-Portafolio\4.Gestionar

Fuente: La autora

4.1.4. DEFINIR METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

En la PMO la parte operacional viene dada por la gestión de proyectos; para efectos de la presente tesis de grado se va a asumir que el resultado de la evaluación de la empresa en cuanto a la madurez en la gestión de proyectos (Ver sección 4.1.1.) la posiciona en niveles muy bajos o cuando el resultado indica que no se tiene metodología; es por esto que se requiere tomar en cuenta la metodología de gestión de proyectos basada en el MSF, PMI e IQMS sugeridas en la sección 3.2. Si la metodología de la empresa es robusta para garantizar proyectos exitosos se debe seguir usando siempre que tenga claramente definidas las actividades, roles y documentos.

4.1.4.1. COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

La metodología de gestión de proyectos va a tener los siguientes componentes:

- Modelo de Equipo
- Modelo de Proceso
- Templates de gestión de proyectos
- Herramientas

- **MODELO DE EQUIPO**

MSF ofrece un marco de trabajo para saber cómo organizar las personas alrededor de la planificación, construcción y entrega de soluciones IT exitosas. (Ver sección 3.2.3.). En la tabla 4.1.4.1.1. se detalla la equivalencia de los roles MSF con los roles que tendrán los miembros del equipo de proyectos TI.

Este modelo garantiza que cada persona que interviene en el proyecto TI tiene su rol y responsabilidad definida.

Tabla 15-Roles MSF

Rol MSF	Rol en el proyecto
Líder de proyecto	Coordinador de proyectos, gerente de proyectos
Desarrollador	Analista/Desarrollador/Arquitecto.
Pruebas	Ingeniero de Calidad, Usuario del negocio.
Líder de Administrac.de entrega	Responsable de la liberación
Experiencia de usuario	Usuario, funcionario del negocio.
Líder de producto	Funcionario del negocio dueño del requerimiento.

Microsoft (2005)

- **MODELO DE PROCESOS**

Según lo descrito en la sección 3.2.3. con el modelo de procesos de MSF se organizará las tareas del proyecto en 5 fases. A continuación se listan las fases que tendrá el ciclo de vida para el desarrollo de sistemas; en las cuales en cada una de ellas se tiene un hito o entregable:

- Visión y alcance
- Planeación
- Desarrollo
- Estabilización
- Implementación

Fase: Visión Y Alcance

Objetivo:

- Crear una lista de alto nivel de los alcances, premisas y limitantes del proyecto/ solución (El qué hacer).
- Definir el enunciado de la visión del proyecto (resultado final de la idea) y compartirla con todo el equipo e interesados (involucrados).

Foco del equipo:

- Identificar el problema del negocio u oportunidad. La Gerencia de Tecnología aceptará los requerimientos de las áreas de negocio y designará al gerente de proyectos para su atención; es decir recibirá un requerimiento (necesidad del negocio), pero NO la solución.
- Identificar las destrezas requeridas por el equipo.
- Reunir los requerimientos iniciales.
- Modelar a alto nivel la solución.
- Definir metas, asunciones y limitantes.
- Establecer una Línea Base para la revisión y el cambio.
- El líder del proyecto designado realizará la evaluación respectiva y aplicará el modelo de proceso correspondiente al proyecto según el esfuerzo que conlleve su realización.
- El área de negocio es dueña del requerimiento que origina un proyecto, pero el líder de proyectos es el encargado de elaborar los documentos del proyecto con la asesoría de los funcionarios del área del negocio.

Tabla 16- Roles vs procesos en fase de visión y alcance

Roles vs Proceso (Visión y alcance)		
Líder de producto	de	Aprueba el documento de visión y alcance, reuniones de levantamiento de información
Líder de proyecto	de	Cronograma de reuniones, Gantt preliminar, elaboración del documento de visión, planificar inicio, factores ambientales de la empresa, contar con un contrato, buena comunicación y preparación y estimaciones de presupuesto.

Roles vs Proceso (Visión y alcance)	
Pruebas	Participa de la reunión de inicio, iniciar planificación del trabajo para el proyecto
Administración de entregas	Participa de la reunión de inicio, iniciar planificación del trabajo para el proyecto: impacto de software base y hardware.
Usuarios con experiencia	Participa de la reunión de inicio, comenzar planificación del trabajo para el proyecto
Desarrollador/ Arquitecto	Participa de la reunión de inicio, visualizar arquitectura general

Modificado de Microsoft (2005)

Entregables:

- Documento de visión y alcance.- Deberá ser aprobado por el área del negocio.
- Enunciado del problema/ oportunidad
- Visión del proyecto
- Objetivos
- Necesidades
- Alcance del proyecto
- Solución propuesta
- Estructura del proyecto

Fase: Planificación

Objetivo:

- Crear la arquitectura y diseño de la solución, planes del proyecto y programación de actividades (El cómo hacer).

Foco del equipo:

- Conseguir la mayor cantidad de información posible, lo más pronto posible.
- Saber cuándo se tiene suficiente información para seguir adelante.
- Diseño de la solución.

- Transformar Necesidades → Requerimientos → Especificaciones Técnicas.

Tabla 17- Roles vs procesos en fase de Planificación

Roles vs Proceso (Planificación)	
Líder de producto	Revisión del concepto de la solución, revisión de prototipos, revisión y aprobación de especificaciones funcionales, revisión y aprobación del presupuesto y costes.
Líder de proyecto	Gerencia de proyecto (coordinación y seguimiento); elaboración de especificaciones funcionales (definir alcance), no funcionales y técnicas; cronograma definitivo, revisión del presupuesto, planificar la calidad, planificar los recursos humanos, planificar las comunicaciones, planificar las adquisiciones, planificar los riesgos.
Pruebas	Elaboración del plan de pruebas
Administración de entregas	Planificar infraestructura según arquitectura definida, plan de capacidad, inicio de compras de hardware y software requerido.
Usuarios con experiencia	Requerimientos no funcionales, usabilidad, accesibilidad, diseño de interfaz de usuarios, plan de entrenamiento.
Desarrollador/ Arquitecto	Arquitectura y diseño físico y lógico, cumplimiento de estándares de calidad y desarrollo, elaboración de especificaciones técnicas.

Modificado de Microsoft (2005)

Entregables:

- Especificaciones funcionales y no funcionales.- deberá ser aprobado por el negocio.
- Especificaciones técnicas
- Matriz de impacto
- Cronograma definitivo (línea base)
- Plan maestro
- Plan de pruebas
- Plan de entrenamiento
- Plan de implementación

Fase: Desarrollo

Objetivo:

- Completar las funcionalidades, componentes y otros elementos descritos en las especificaciones de la solución.

Foco del equipo:

- Escribir código
- Desarrollar la infraestructura
- Crear el entrenamiento y la documentación
- Pruebas unitarias y de sistema

Tabla 18- Roles vs procesos en fase de Desarrollo

Roles vs Proceso (Desarrollo)	
Líder de producto	Seguimiento, control del alcance/requerimientos de la solución, gestión de aprobación de control de cambios.
Líder de proyecto	Actualización de especificaciones funcionales, especificaciones técnicas congeladas: diccionario de bdd, componentes, archivos comunes, diagramas entidad relación. Manejo del proyecto: desarrollar y gestionar el equipo del proyecto; gestionar expectativas de los involucrados, distribuir la información, efectuar las adquisiciones, realizar el aseguramiento de la calidad.
Pruebas	Afinar plan de pruebas definitivo, guiones de pruebas funcionales y rendimiento, pruebas en desarrollo
Administración de entregas	Revisión del manual de instalación y operación, desarrollo de la infraestructura, planes de capacidad, seguimiento a las compras de hw y sw.
Usuarios con experiencia	Elaboración del manual de usuario y manual de entrenamiento.
Desarrollador/ Arquitecto	Desarrollo de la aplicación, manual de instalación (borrador), especificaciones técnicas actualizadas, pruebas unitarias.

Modificado de Microsoft (2005)

Entregables:

- Código fuente de la solución.
- Pruebas unitarias OK.
- Especificaciones funcionales Congeladas.

- Especificaciones técnicas Congeladas.
- Diagramas de Base de datos.
- Diccionario de Datos.
- Inventario de Componentes.
- Documentación
- Plan de despliegue y manual de operación.
- Manual de usuario (Borrador)
- Material de entrenamiento (Borrador)

Al concluir la fase se inician los procesos de versionamiento al ambiente de pruebas por parte de aseguramiento de calidad.

Fase: Estabilización

Objetivo:

- Mejorar la calidad de la solución para alcanzar los criterios de aceptación para la puesta en producción.

Foco del equipo:

- Mejorar la calidad de la solución.
- Hacer la transición desde la construcción hasta enfocarse en la calidad de la solución.
- Llevar la solución a un estado estable.
- Prepararse para la puesta en producción.

Tabla 19- Roles vs procesos en fase de Estabilización

Roles vs Proceso (Estabilización)	
Líder de producto	Seguimiento, control del alcance/requerimientos de la solución.
Líder de proyecto	Manejo del proyecto, especificaciones funcionales y no funcionales definidas, especificaciones técnicas definidas, manual de instalación y operación.
Pruebas	Ejecución de pruebas funcionales y técnicas, reporte de pruebas.

Administración de entregas	Versionamiento e instalación en ambiente de pruebas, certificación de la infraestructura, pruebas técnicas, seguimiento a las compras de hw y sw.
Usuarios con experiencia	Ejecución de pruebas funcionales, Manual de usuario final, entrenamiento a usuarios.
Desarrollador/ Arquitecto	Elaboración manual de instalación y operación definitivo, corregir bugs, especificaciones técnicas definidas.

Modificado de Microsoft (2005)

Entregables:

- Código fuente de la solución.
- Especificaciones funcionales definitiva.
- Especificaciones técnicas definitiva:
- Diagramas de Base de datos
- Diccionario de Datos
- Inventario de Componentes.
- Documentación
- Procesos de instalación y operación definitivo.
- Pruebas de usuario OK (Cero Bugs) Acta de pruebas.
- Entrenamiento a usuarios OK
- Entrenamiento a usuarios.
- Manual de usuario.

Al concluir la fase se inician los procesos de versionamiento al ambiente de producción por parte de aseguramiento de calidad.

Fase: Implantación

Objetivo:

- Colocar la solución en un ambiente de producción y garantizar su uso.

Foco del equipo:

- Facilitar la suave transferencia de una solución desde el equipo de proyectos hacia el equipo de producción.
- Asegurar la aprobación del cliente de que el proyecto ha sido completado.

Tabla 20- Roles vs procesos en fase de Implantación

Roles vs Proceso (Implantación)	
Líder de producto	Seguimiento, encuesta de satisfacción, carta de finiquito, documentar lecciones aprendidas, archivar todos los documentos relevantes del proyecto, cerrar las adquisiciones.
Líder de proyecto	Manejo del proyecto
Pruebas	Pruebas post producción
Administración de entregas	Instalación en producción
Experiencia usuarios	Seguimiento a entrenamiento, soporte post producción a usuarios.
Desarrollador/ Arquitecto	Soporte en paso a producción

Modificado de Microsoft (2005)

Entregables:

- Aplicación en producción.
- Encuesta de satisfacción.
- Acta de finiquito del proyecto

A lo anteriormente descrito en cada fase del MSF, es útil tomar en cuenta el grupo de proceso de Seguimiento y Control del PMBOK.

Gestión integrada de cambios

En todo proyecto se definen o consideran 3 variables interdependientes: Alcance, Tiempo y Recursos.

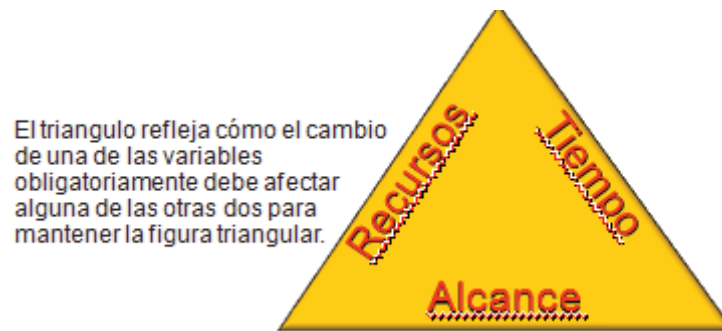


Figura 12: Triángulo de intercambio MSF
(Microsoft, 2005)

El proceso de gestión de cambio es el mecanismo que usa el líder del proyecto para administrar el triángulo de restricciones. Los documentos oficiales que definirán la línea Base de alcances del proyecto son:

- Documento de Visión y Alcances aprobado y firmado
- Documento de especificaciones Funcionales aprobado y firmado
- Controles de cambio aprobados y firmados.

Dado que estos documentos se van generando durante el ciclo de vida o modelo de procesos de MSF el documento que define la línea base para una fecha determinada será el último documento firmado y aprobado.

Se debe obtener líneas base de los siguientes artefactos para Proyectos:

Especificaciones funcionales.

Cronograma del proyecto.

Cualquier modificación en alcance y recursos del proyecto se deberá gestionar a través de un control de cambios generado por el equipo del proyecto y aprobado por el cliente.

Se debe contemplar también un control de cambios por cambio de prioridad de proyectos, pues esto impacta en los recursos y por lo tanto en el tiempo.

Cuando hay solicitudes de cambio los elementos que podrían actualizarse son: cronograma, costos, calidad, línea base del alcance y línea base de desempeño de costos.

Monitoreo y Control del trabajo del proyecto

Consiste en comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan inicial.

El líder del proyecto convocará reuniones de seguimiento un día específico de cada semana (de acuerdo con el cliente). Los objetivos de estas reuniones serán tener puntos de verificación de la evolución del proyecto, identificar posibles causas de retrasos o riesgos y programar las actividades de contingencia.

La base de estas reuniones será el reporte de avance del proyecto y el cronograma, el mismo que debe ser presentado semanalmente a la PMO para el respectivo control del proyecto. A partir de este reporte se pueden obtener métricas de rendimiento de los proyectos.

El contenido de los reportes debe detallar: estado actual, logros significativos del período, actividades del cronograma, proyecciones, asuntos pendientes, Presupuesto planificado y ejecutado a la fecha.

Se debe mantener documentación actualizada y proporcionar proyecciones que permitan actualizar información relativa al costo y cronograma actuales.

Es indispensable monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando se produzcan y contar con un registro de incidentes.

A lo largo del ciclo de vida de un proyecto se debe enfatizar la Gestión de Riesgos y la Gestión de Calidad que se verán a continuación.

Administración de Riesgos

La evaluación de riesgos es un recurso de toma de decisiones. El análisis debe ser completo e incluir: Identificación, probabilidad, impacto, exposición, mitigación, acciones, planes de contingencia, seguimiento y control.

La evaluación debe hacerse como un proceso permanente a lo largo de todo proyecto en el que los factores más significativos del riesgo han sido identificados y se le han comunicado al cliente en el documento de riesgos que se entrega con los reportes de estado del proyecto

Gestión de la calidad

Incluye procesos y actividades que realiza la organización, que tiene el objetivo de satisfacer las necesidades por las cuales fueron creadas.

En la fase de planificación, dentro de las responsabilidades que tiene el líder de proyecto se menciona a “planificar la calidad”, ya que se identifican los requisitos de calidad y/o normas del proyecto y el producto, documentando el cumplimiento del mismo.

El aseguramiento de la calidad se lo realiza en las diferentes etapas del ciclo de vida y se evidencia cuando se audita los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad.

Además es muy importante monitorear y registrar los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad; a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios.

Dentro de la gestión de calidad se va a hacer referencia al IQMS, y básicamente se establece procedimientos de soporte; entre ellos se indica el contar con un manual de calidad en el que se detalle las políticas de calidad, visión de seguridad, roles y responsabilidades; adicionalmente se referencian los manuales de procesos (qué hacer) y manual de procedimientos (cómo hacer). (Ver sección 3.2.4.).

Es útil tener un orden para documentar proyectos; la taxonomía y nomenclatura para documentar proyectos que se recomienda usar es la siguiente:

Taxonomía para documentar proyectos

Es importante tener estandarizados y estructurados los directorios de cada proyecto; de esta manera cada directorio será el almacén de toda la documentación de inicio a fin de cada uno de los proyectos, su metodología y los templates para la ejecución de los proyectos.

Información de Metodología estará publicada en:
\\EMPRESA\Proyectos\METODOLOGIA.

Se colocaran los templates en un directorio por cada tipo de proyecto si los hubiera: \\EMPRESA\Proyectos\templates

Se creará un directorio por año, donde se colocarán los proyectos iniciados ese año y dentro se creará un directorio por cada Proyecto o su clasificación:
\\EMPRESA\Proyectos\20012\PRY_SIGOF_Fase 1

En el directorio de cada proyecto se deberán colocar las Fases que indique la metodología según el tipo de proyecto:

Visión

Planificación:

Desarrollo:

Estabilización:

Implantación:

Otros

Minutas y CC:

En cada directorio se colocarán las versiones finales de los entregables según establece MSF en cada Fase. El directorio "OTROS" será el directorio de trabajo. El directorio "Minutas y CC" debe contener las minutas y los controles de cambios realizados.

Nomenclatura para documentar proyectos

[Tipo de Documento]_[Nombre del Proyecto].Doc

Ejemplos:

Visión_PRY_SISCOM_Fasell.doc

Esp_Func_PRY_RESCOM Fasell.doc

Para los controles de cambio la nomenclatura será:

CC_[#]_[Nombre del Proyecto].doc

- **TEMPLATES DE GESTION DE PROYECTOS**

A continuación se va a describir el inventario de formularios (templates) que se proponen para la gestión de proyectos TI que permitirán mantener informados a todos los involucrados.

Todos los formularios descritos dentro del CD se los puede adaptar a las necesidades de cada empresa, en cada uno se encuentran ayudas para saber qué llenar en cada campo; para el caso de los formularios en Excel se puede aumentar información y parametrizar en las columnas ocultas de las hojas. En cuanto a los criterios establecidos en cada uno de los templates, se asume que tienen la misma importancia según el análisis estructural de variables y fueron los que tuvieron la más alta puntuación del conjunto de criterios seleccionado.

En el Anexo C se muestran los templates que se hacen referencia en la tabla 21.

Tabla 21- Formularios de gestión de proyectos

Template	Descripción	Nombre del archivo físico	Ubicación
Visión y Alcance	Definición del alcance y necesidades del proyecto.	Vision Alcance_PRY_v1.0.doc	\\Templates-PRY\1.Visión
Especificaciones Funcionales	En base a cada una de las necesidades se detalla el o los requerimientos funcionales, con prototipos de pantallas	PRY_Esp fun_No Fun_v1.0	\\Templates-PRY\2.Planificación
Especificaciones Técnicas	En base a cada uno de los requerimientos funcionales, se explica el requerimiento técnico.	PRY_Esp Tecnicas_v1.0	\\Templates-PRY\2.Planificación
Plan de Entrenamiento y de implantación	Detalle de los recursos a ser capacitados, duración, temas a ser tratados. Estrategia de la implementación del proyecto	PRY_Plan de Entren e Implantacion_v1.0	\\Templates-PRY\2.Planificación
Guion de Pruebas	Lista los casos de prueba que se ejecutan par certificar el proyecto en ambiente de pruebas	PRY_GUION DE PRUEBAS - EJECUCION-v1.0.xls	\\Templates-PRY\4.Estabilización
Manual de instalación y operación	Descripción paso a paso para instalar y operar la aplicación.	PRY_Instal y Operaciones_v1.0.doc	\\Templates-PRY\4.Estabilización
Seguimiento de defectos	Detalle de los errores reportados en la ejecución de los casos de prueba, fechas de correcciones	PRY_SEGUIMIENTO - DEFECTOS-v1.0.xls	\\Templates-PRY\4.Estabilización
Encuesta de satisfacción	Indicador de la satisfacción del cliente en relación a la ejecución del proyecto	PRY_Encuesta Calidad de Servicio- v1.0.doc	\\1.Template-PRY\5.Implantación
Acta de finiquito	Acta formal en la que se da por terminado el proyecto	PRY_Template Carta de Finiquito- v1.0.doc	\\1.Template-PRY\5.Implantación
Lecciones aprendidas	Eventos del día día que en un momento fueron errores y que al ser documentados evitaran que se vuelvan repetir.	Lecciones_Aprendid as_v1.0.doc	\\Otros Docs
Control de Cambios	Cuando el proyecto por alguna razón cambio el alcance o el estado del proyecto.	Template Control de Cambios-(Nombre del Proyecto) v1.0.doc	\\Otros Docs
Reporte de Avance	Informe semanal del estado del proyecto, sirve para monitorear porcentaje de avance, desviaciones, recursos, riesgos y problemas.	Template de Avance de proyectos.xls	\\Otros Docs
Cronograma de reuniones	Listado cronológico de las reuniones a la fecha	Template de Cronograma de Reuniones.xls	\\Otros Docs
Cronograma	Detalle de indicadores del proyecto, en el que se incluyen tareas, recursos, fechas, porcentaje de avance, etc	Template Gantt.mpp	\\Otros Docs
Minuta de Reunión	Acta de reunión con compromisos adquiridos en fechas acordadas.	Template Minutas de Reuniones.doc	\\Otros Docs

Fuente: La autora

- **HERRAMIENTAS**

De acuerdo al alcance de la PMO se deberán pedir cotizaciones a empresas que comercialicen software de gestión de proyectos o elegir el software libre que más se adapte a las necesidades de la empresa. (Ver sección 3.3).

4.1.5. IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA PARA QUE OPERE LA PMO

En las anteriores secciones del capítulo 4, se revisó cómo obtener la situación actual de la empresa, cuál sería el alcance de la PMO, sus componentes, y metodología de gestión de proyectos; es ahora que se debe enlazarlos para poder ejecutar la presente guía y por ende para que pueda operar una PMO.

Se debe contar con lo siguiente:

- Pre-requisitos/ lo que se asume.
- Identificar stakeholders/ roles y responsabilidades.
- Capacitaciones y comunicación.
- Piloto para ejecutar metodología.

4.1.5.1. PRE- REQUISITOS/ LO QUE SE ASUME

- Se deberá partir de la aprobación de la propuesta para crear la PMO y por ende con el presupuesto del área. El patrocinio de la gerencia general es indispensable.

En base a las necesidades de la empresa y la problemática que enfrenta, se deberá justificar el “Crear la PMO”; esto se logra a través de la entrega de una propuesta al gerente general; la misma que contendrá el

alcance, características de la PMO, costos (incluyendo costos de capacitación), tiempo, riesgos durante el período que dure el proyecto, los beneficios previstos, involucrados, áreas involucradas, metodología, herramientas y entregables; de esta manera se tendrá aceptada formalmente la propuesta para la creación de la PMO.

- Para poder crear una PMO se deberá contar con la misión, visión, objetivos y metas de la PMO, las mismas que serán definidas en conjunto entre el gerente de la PMO y la gerencia general. Es decir se debe tener claro lo que se quiere lograr con ella.
- El proceso de implementación de la PMO será responsabilidad del gerente de la PMO.
- Se necesita contar con las adecuaciones, infraestructura y herramientas de software necesarias para instalar la oficina de proyectos.
- Tener un Comité de priorización de proyectos.
- Las reuniones de priorización tendrá una periodicidad de 1 vez al mes (intervienen gerente de PMO y/o de portafolio, mentor de gestión de proyectos, comité de priorización).
- Se propone una PMO que esté en un nivel jerárquico 2 dentro del organigrama de la empresa como ayuda a la gerencia general; es decir, que todas las áreas estarían bajo su control y a su vez ésta estaría reportando a la gerencia general.
- La estrategia operacional se la realizará luego que se apruebe el establecimiento de la PMO dentro de la empresa; ya que se tomarán decisiones con respecto a la definición de metodologías y procesos para administrar los proyectos. Además deberá definir el portafolio de

proyectos; así como también cuáles serán los indicadores de éxito para el desempeño de la PMO; pudiendo ser estos indicadores: nivel de capacitación, utilización de la metodología de administración de proyectos, utilización de métricas, satisfacción del usuario, etc.

- Está fuera del alcance de la presente tesis de grado la inversión económica para crear la PMO, pero dependerá del número de personas a formar, infraestructura (computadoras, sillas, escritorios, etc.), las herramientas y capacitaciones.
- Cuando ya se tenga definido el portafolio de proyectos se conocerán los proyectos que se van a ejecutar y el orden de ejecución.
- Como parte de este proceso la alta gerencia deberá apoyar los movimientos de personal requeridos para completar los puestos del personal de la PMO. Será decisión del gerente general designar el gerente de la PMO, el mismo que deberá estar de acuerdo con sus funciones y responsabilidades; y a la vez delegarle la autoridad para la selección del equipo de trabajo que conformará la PMO.

4.1.5.2. IDENTIFICAR STAKEHOLDERS/ ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Para identificar los involucrados se requiere tener delineado un plan de trabajo en el que conste actividades, plazos y responsables.
- Dependiendo el alcance de la PMO se definirán los recursos que van a formar parte de la PMO y los que interactuarán con la PMO (proceso de estructura gobernante y modelo de equipo); es por esto que se requiere saber los funcionarios que van a asumir cada rol; es decir quiénes harían de líderes de

proyecto, quiénes de testers, los líderes de producto de las áreas del negocio, etc, de acuerdo con lo detallado en la tabla 4.1.5.2.1.

A continuación se detallan los roles y responsabilidades de cada funcionario para la presente guía.

Tabla 22- Roles y Responsabilidades stakeholders en la presente tesis

ROL dentro de la PMO	Habilidades	Responsabilidades
Gerente PMO	Experiencia en el manejo de personal profesional y técnico.	Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que se realizan en la instancia a su cargo
	Conocimientos y/o experiencia en diferentes funciones con la gestión de portafolio	Proponer a los niveles superiores las políticas, planes y programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo.
	Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicarse.	Identifica sistemas, métodos y procedimientos de trabajo para su área de acción
	Conocimientos en Administración de Proyectos	Desarrollar estándares, políticas, guías y procedimientos en conjunto con los administradores de proyectos
	Trabajo en equipo.	Establecer los lineamientos a seguir para la capacitación, comunicación y otros factores fundamentales en la administración de proyectos
	Manejo y resolución de conflictos.	Identificar las estrategias necesarias para fomentar una cultura organizacional vinculada a la Administración de Proyectos
	Seleccionar y desarrollar personal clave.	Establecer las bases para priorizar la asignación de los recursos.
	Iniciativa.	Monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la PMO.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Proponer el nombramiento de nuevos miembros para la PMO según las necesidades de la empresa.
	Manejo discreto de la información.	Revisar y analizar los proyectos.
	Creativo.	Resolver problemas relacionados con los proyectos y su administración.
	Proactivo.	Rendir informes periódicos y atender la correspondencia.
		Estar a cargo del personal de la PMO

		Atender consultas, brindar asesoría profesional, ser facilitador
		Asistir a reuniones a fin de coordinar actividades, recomendar prioridades, analizar problemas que se planteen propios de su área y propone las soluciones más adecuadas
		Autoridad de homologación de contratos de gestión de proyectos
		Dar un manejo responsable a información confidencial
		Recomendar cambios o ajustes en las políticas, planes, metodologías u otros
		Desarrollo del presupuesto anual de la PMO
		Llevar el desarrollo de la propuesta de valor de la PMO a toda la organización de manera estratégica
Mentor de Gestión de Proyectos	Conocimiento y experiencia profesional en Administración de Proyectos (certificación PMP)	Organizar, coordinar y ejecutar labores profesionales para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos diversos y emite criterios técnicos de aprobación o rechazo de los mismos
	Capacidad para enseñar conceptos de equipo de trabajo	Participar y coordinar sesiones académicas de evaluación de proyectos.
	Iniciativa.	Realizar giras y efectuar sesiones de trabajo de campo, con el fin de evaluar logros y avances de los distintos proyectos.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Dar seguimiento y control a los proyectos inscritos.
	Proactivo.	Apoyar en la planificación, integración y coordinación de los proyectos.
	Consultivo	Velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por los proyectistas para cada uno de los proyectos identificando oportunidades y amenazas en la entrega de proyectos.
	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Elaborar y presentar dictámenes y recomendaciones sobre la evaluación de los proyectos
	Debe ser capaz de trabajar con los patrocinadores del negocio y sus equipos del proyecto	Coordinar y realizar la elaboración de estudios de costo-beneficio de los proyectos y elaborar los correspondientes informes.

	Experiencia profesional en training	Brindar capacitación en cuanto a técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos a los involucrados en la ejecución de los proyectos.
		Brindar asesoría en cuanto a las mejores prácticas para la administración de los proyectos.
		Administrar la información de los proyectos, de manera responsable y confidencial
		Asistir a reuniones con el Gerente de la PMO y demás administradores de proyectos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, intercambiar criterios y actualizar conocimientos, definir situaciones, proponer cambios, ajustes y soluciones.
		Velar porque las labores que le son asignadas se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido en la PMO
		Evalúa la metodología usada por el equipo para el cumplimiento y gestión de riesgos asociados a los proyectos clave.
Gerente de Portafolio	Conocimiento profesional en Administración de Proyectos	Analiza el portafolio de proyectos y hace recomendaciones a los tomadores de decisiones
	Trabajo en equipo.	Balancea el portafolio; evalúa y ayuda a poner en marcha procesos para mejorar el flujo de proyectos y una entrega más rápida.
	Iniciativa.	Publica el pronóstico mensual y el informe del plan de trabajo a los principales interesados
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Gestiona el desarrollo y la definición de la modelo de priorización de proyectos
	Manejo discreto de la información.	Puede ser el backup del Gerente de la PMO, a menudo facilita la reunión gerencial.
	Ordenado.	
	Proactivo.	
	Capacidad de manejar problemas	
	Experiencia en gestión de portafolios para portafolios que sobrepasa los \$25millones	
Asistente administrativo	Facilidad para comunicarse.	Prestar asistencia al Director y otros miembros de la PMO.
	Iniciativa.	Atender y despachar correspondencia,

		redactar cartas, digitar informes y otros
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Manejar la agenda, atender reuniones, tomar actas.
	Manejo discreto de la información.	Adjuntar antecedentes y recopilar información que sirva de base para la toma de decisiones
	Ordenado.	Tramitar directamente los asuntos de la oficina o encauzarlos a las instancias que corresponda
	Proactivo	Coordinar servicios de atención a usuarios o visitantes.
	Conocimiento profesional en Administración de Proyectos	Mantener actualizados los archivos, expedientes, bases de datos u otros.
		Atender las llamadas telefónicas que ingresen a la PMO.
		Revisar el correo electrónico de la PMO.
		Colaborar en la preparación del presupuesto de la PMO.
		Realizar las gestiones de compra de materiales y equipo
		Realizar gestiones varias relacionadas con nombramientos, vacaciones, pago de viáticos, programación de giras, entre otros.
Informático	Trabajo en equipo.	Gestionar la adquisición de las herramientas para la administración de los proyectos
	Facilidad para comunicarse.	Coordinar la instalación y aceptación de licencias de software para la administración de los proyectos
	Iniciativa.	Brindar soporte y mantenimiento a las bases de datos que se creen para el manejo de la información relacionada con los proyectos garantizando la integridad de los datos.
	Excelente manejo de relaciones interpersonales.	Asesorar a los miembros de la PMO y demás involucrados en los proyectos, en el uso de las herramientas de software adquiridas y en la solución de problemas de su campo
	Manejo discreto de la información.	Planificar el desarrollo de proyectos de automatización de sistemas.
	Proactivo.	Participar en la capacitación del personal ya sea impartiendo cursos o bien consiguiendo instructores o programas de capacitación, de las herramientas de software a utilizar
	Aprende con rapidez paquetes de software	Brindar mantenimiento a los equipos y sistemas informáticos de la PMO.

	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Maneja responsablemente la información confidencial
	Experto en herramientas de planificación	Experiencia en la herramienta de planificación
	Dominio completo de los fundamentos PMI PMBOK	Rescate en la replanificación de las cargas de trabajo
		Informes AD HOC, revisión del reporte de estatus del portafolio de proyectos y calendarización de los datos de cumplimiento.
Especialista Helpdesk	Excelente manejo de relaciones interpersonales y comunicación efectiva	Dar respuestas y solicitudes a los pedidos de soporte a la comunidad de gestión de proyectos
	Dominio completo de los fundamentos PMI PMBOK	Capacidad de respuesta a las llamadas de servicio al cliente
	Capacitado en todas las herramientas, estándares y metodología PMO	
	Capacidad de traducir jerga técnica en conceptos simples	
Gerente de Portafolio de Recursos	Capacidad de trabajar en situaciones de alto estrés	Utilización completa y correcta de los recursos estratégicos de la organización
	Fuertes habilidades de negociación	Sigue las tendencias de utilización de recursos alineados con los objetivos del portafolio
		Asiste a la comunidad de la gestión del proyecto en localización de recursos cuando se necesita

Fuente: La autora

4.1.5.3. CAPACITACIONES Y COMUNICACION

➤ CAPACITACIONES

Después de tener identificados los roles para la creación de la PMO y para la gestión de proyectos/ portafolios, se debe:

- Capacitar a cada recurso en la metodología tanto de portafolios, de proyectos y sus entregables, así como también en el uso de templates y formularios desarrollados en la Guía desarrollada en el presente trabajo.
- Capacitar a las gerencias de las áreas, líderes de proyectos en cada una de las etapas de la PMO, sus objetivos, alcance y involucrados con sus respectivas funciones.
- A cada recurso se le deberá indicar sus responsabilidades dependiendo del rol que tenga dentro de la presente guía.
- Se debe realizar talleres con el equipo asignado para realizar el ejercicio de priorización de proyectos en el portafolio.
- Según la herramienta de software elegida para la Gestión de proyectos y portafolios se deberá dar capacitación y soporte a todo el equipo de la PMO y a los usuarios que tengan relación con proyectos.
- Para el caso de los líderes de proyectos se deberá hacer una capacitación masiva en el uso de herramientas para el control y seguimiento de proyectos, podría ser una hoja de cálculo MS Excel ó MS Project, de ésta manera los líderes podrán realizar sus cronogramas.
- La coordinación de los procesos de capacitación en gestión de proyectos debe ser compartida entre la PMO, el área de capacitación y las áreas de la empresa que lleven proyectos tecnológicos.
- Cuando ya esté operando la PMO se deberá organizar la realización de estudios de postgrado y certificaciones PMP tanto para los funcionarios de la PMO, los gerentes de proyectos y gerentes de áreas.

- El personal de la PMO deberá brindar asesoría en temas de administración de proyectos y sus herramientas.

➤ **COMUNICACIONES**

Es muy importante la difusión y comunicación de lo que representa la PMO como ayuda en la administración de proyectos y puesta en marcha de las buenas prácticas en proyectos tecnológicos.

- La difusión puede ser desde Internet si es posible, para que todos puedan ver y compartir la información que necesitan. El equipo de trabajo deberá desarrollar la estrategia de comunicación y divulgación del proyecto de crear la PMO bajo un enfoque institucional, orientada a la vinculación de los involucrados principales, así como la mitigación de los posibles puntos de resistencia al cambio en la organización. La estrategia deberá ser participativa, incorporando las observaciones de los involucrados, así como el apoyo del nivel gerencial.
- La PMO debe informar acerca de la metodología de trabajo seleccionada, los procedimientos que se seguirán en la selección, ejecución y cierre de los proyectos; presentación de informes, inclusión de nuevos proyectos en la planificación anual, reuniones para capacitaciones y seguimiento; además de la divulgación de lecciones aprendidas. En estos casos se puede usar correos informativos, boletines informativos, etc.
- Se deberá notificar formalmente a todos los niveles de la empresa los integrantes del comité de priorización de proyectos y sus funciones.

4.1.5.4. DEFINIR PILOTO PARA EJECUTAR METODOLOGIA

- Se tiene la premisa que los proyectos que ya que están en curso deberían terminar como se los ha estado llevando hasta el momento.
- Para los proyectos nuevos y para las ideas de proyectos que están naciendo se recomienda proceder de la siguiente manera:
 - **Proyectos Nuevos que irán dentro del portafolio de proyectos**
 - Seleccione proyecto piloto.
 - Defina fecha inicio/ fin según el alcance.
 - Identifique los stakeholders del proyecto.
 - Aplique metodología de gestión de proyectos.
 - Use los templates de gestión de proyectos.
 - **Ideas nuevas de proyectos**
 - Conforme el comité de priorización de proyectos si aún no lo tiene.
 - Seleccione ideas de proyecto piloto.
 - Identifique los stakeholders en el proceso de selección/priorización de proyectos.
 - Aplique metodología de gestión de portafolios
 - Use los templates de gestión de portafolios
- El monitoreo y control del trabajo se lo ejecutará según lo definido en la sección 4.1.4; es decir es vital el que todo líder de proyecto entregue al gerente de portafolio el informe semanal o reporte de estado. Ya que es un insumo para analizar el cumplimiento del presupuesto asignado vs. el gastado, la duración planificada vs. la real y dar el seguimiento de la entrega efectiva de productos comprometidos. Como se había mencionado, las reuniones de seguimiento de proyectos tendrán una periodicidad de una vez a la semana (intervienen gerente de portafolio,

mentor de gestión de proyectos; líderes de proyecto; no asistirán los gerentes de áreas ni el gerente general a menos que la situación amerite).

- Semanalmente la PMO emitirá reportes/informes acerca del avance de la ejecución de los proyectos, a los líderes de proyecto, gerentes de áreas, líderes de producto, gerencia general y comités gerenciales.
- La PMO deberá gestionar los compromisos adquiridos semanalmente; es decir registrarlos en base a los reportes de avance de los proyectos y realizar el respectivo seguimiento.
- El informático de la PMO, comenzará a implantar un modelo de datos en forma primitiva ya que toda la información relevante deberá ser ingresada en una base de datos de la PMO: información de cada proyecto, iniciativas, errores, para luego en un futuro cercano implementar una herramienta con ayuda de esta base de conocimiento (base de datos). Esta tarea de ingreso de datos lo deben hacer todos los miembros de la PMO.
- Se sugiere que se ejecute la guía por 3 meses y se proceda a revisar los resultados.

4.1.6. HACER MEJORA CONTINUA

A continuación se va a describir el cómo mejorar los procesos anteriormente citados para la creación de la PMO:

Mejorar procesos:

Para poder mejorar los procesos se deben evaluar los resultados obtenidos de la creación de la PMO y su funcionamiento, hacer una revisión de los procesos y metodologías utilizadas con el objetivo de identificar mejoras en su funcionamiento. Para ésto, se deberá hacer un plan de mejoramiento continuo que permita ratificar la calidad y la gestión de la PMO tomando como línea base la

retroalimentación respecto a la satisfacción del usuario, resultados de las métricas, resultado de la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos (Ver sección 4.1.1.), lecciones aprendidas, capacitación, entre otras.

El resultado esperado al realizar mejora continua en la PMO será:

- Definir claramente métodos y estándares a usar.
- Dar soporte y facilidades.
- Realizar el seguimiento y aplicar controles.
- Reportar y retroalimentar.

La PMO deberá definir un plan de aumento del rendimiento en el mediano plazo.

Además, el proceso de mejoramiento debe ser analizado de forma integral, orientándose al fortalecimiento de las competencias indicadas en las mejores prácticas (competencias de rendimiento y personales); ya que debe haber un programa estructurado de formación permanente, acompañado de la evaluación periódica de los resultados que se pretende lograr.

La PMO deberá seguir modelando procesos como: diseñar medios de comunicación eficaces entre los involucrados en las actividades que van a controlar y registrar.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A continuación se describen las conclusiones obtenidas al realizar la presente tesis de grado:

- La PMO dentro de esta tesis de grado está enmarcada en una empresa privada que cuenta con proyectos TI, y que por tener una madurez en gestión de proyectos baja es recomendable que use una metodología de gestión de proyectos basada en MSF, PMI e IQMS. Para ello, se propone una Guía que presenta templates y formularios que dirigen la acción de los involucrados a través de etapas de estas metodologías.
- Esta Guía para la creación de una PMO, no solo incorpora la metodología de gestión de proyectos sino que incluye una metodología para poder crear, seleccionar y priorizar proyectos dentro de un portafolio, planificando y monitoreando su ejecución para finalmente darles seguimiento. De esta manera se cumple con la hipótesis planteada inicialmente ya que se contará con un portafolio de proyectos alineados a la planificación estratégica de la empresa que maximice los beneficios al tomar las mejores decisiones a partir del uso de información oportuna.
- La implementación de una PMO es un proyecto de cambio organizacional que requiere el patrocinio de los altos directivos y una adecuada comunicación con todos los involucrados,

- Usando métricas adecuadas, se evidenciará de forma temprana la salud de los proyectos y se podrán tomar las mejores decisiones en el comité de seguimiento.
- La Guía propuesta en esta tesis utiliza cuestionarios, templates y formularios dinámicos y personalizables, para dirigir el desarrollo de un Proyecto de Creación de una PMO dentro de un marco metodológico que permite maximizar los beneficios de la empresa. Una vez implementada esta oficina se podrán usar las mismas herramientas para la gestión de Portafolios y Proyectos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que la metodología sea trabajada con los líderes de proyectos más experimentados de la organización para facilitar el despliegue general.
- Dado que el mejor elemento de la implementación de la PMO es la comunicación, se deben definir presentaciones masivas y reuniones de consultas periódicas para aclarar dudas al personal.
- Planificar la metodología de implementación de la PMO y su proceso de maduración para los siguientes años. La PMO deberá extender los servicios por medio de experiencias piloto.
- Todos los involucrados que participen con la PMO deben tener claro cómo opera la PMO, así como los criterios para la selección y priorización de proyectos.

- Los altos ejecutivos y personal de la PMO, deben establecer la mayor debilidad de la empresa para mejorar el portafolio de proyectos.
- Para poder tener previsibilidad en el flujo de proyecto, es importante contar con una restricción, un recurso estratégico que se convierte en el centro de coordinación para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué proyectos debemos iniciar?, ¿cuándo debemos iniciarlos?, ¿cuántos de estos proyectos se puede completar en el período de tiempo?
- A todo recurso nuevo que vaya a interactuar en el ámbito de proyectos se lo debe capacitar en administración de proyecto y particularidades propias de la empresa.
- Se ha presentado varios templates o plantillas tanto para la gestión de proyectos como para la de portafolios, se recomienda adaptarlos a las necesidades de la empresa para obtener el mayor beneficio de los mismos.
- Presentar en forma continua los beneficios obtenidos e indicar el valor que está generando la PMO.

REFERENCIAS

- Amendola, L. J. (2006). *Estrategias Y Tácticas en la Dirección Y Gestión de Proyectos*. Valencia: Univ. Politéc.
- Atehortúa Hurtado, F., Bustamante, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un sólo equipo*. Universidad de Antioquia.
- Balcázar, P. (2005). *Investigación cualitativa* (Primera Edición ed.). México.
- Belío, J. L., & Andrés, A. S. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: Cómo afrontar la guerra*. Especial Directivos.
- Cedeño, A. (1988). *Administración de la empresa* (Tercera Edición ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Gido, J., & Clements, J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos*. (C. L. Editores, Ed.)
- GOMEZ, K. (2006). *Grado de Madurez organizacional en gerencia de proyectos en la unidad objeto de estudio de CVG VENALUM*. Retrieved Enero 10, 2012, from biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>
- KENDALL et al., G. a. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. USA: Ross Publishin.
- Khawan Gómez, P. (2006, Diciembre). *Universidad Católica Andres Bello*. Retrieved 02 15, 2012, from
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>

Microsoft. (2012, 10 24). *http://www.microsoft.com*. Retrieved 10 29, 2012, from <http://www.microsoft.com>: <http://www.microsoft.com/project/en-us/project-server-2010.aspx>

Microsoft. (2005). *Technet*. Retrieved 05 16, 2012, from http://technet.microsoft.com/en_us/library/bb497060.aspx

Microsoft, C., & Marlys, K. (2004). *MSF, pocket guide: delivering IT solutions*. Van Haren Publishing.

Ollé, M., & Ollé Valls, M. (1997). *El plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. Marcombo.

Oracle. (n.d.). *oracle.com*. Retrieved Octubre 28, 2012, from www.oracle.com: <http://www.oracle.com/us/primavera-ppm-brochure-070808.pdf>

Palacio, J. (2005, 03 10). *navegapolis.com*. Retrieved 10 20, 2012, from [navegapolis.com](http://www.navegapolis.com): <http://www.navegapolis.net/content/view/56/49/>

PMI. (2008). *Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Publicaciones Project Management Institute. Versión en español.

PMI. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (Second Edition ed.)*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Prieto, J. (2005). *Los proyectos: La razón de ser del presente. Una visión global para una acción local (2 ed.)*. (E. EDICIONES, Ed.)

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (8 ed.)*. (P. Educación, Ed.)

- ROJAS, F. (2008). *Universidad para la Cooperación Internacional* . Retrieved 01 15, 2012, from Propuesta para la aplicación del modelo de madurez OPM3 del PMI en el banco central de costa rica :
<http://www.uci.ac.cr/biblioteca/tesis/pfgmap498.pdf>
- Saborío, R., & Quesada, O. (2006, Septiembre 08). Gestión del portafolio de proyectos, alineando el negocio. *Gestión del portafolio de proyectos, alineando el negocio* . San José, Costa Rica.
- Scalzone, P. (2006). *download.microsoft.com/download/4/4/.../20051206-ARC-BA.ppt*. Retrieved 03 05, 2012, from Presentación Microsoft Solution Framework v4 Agile (MSF): <http://www.venn.com.ar/downloads/603/filepresentation>
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- TATA. (2007). *TATA*. Retrieved 2012, from TATA: <https://www.ultimatix.net>
- Wales. (2009). *Wikipedia*. Retrieved 10 10, 2011, from wikipedia:
http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_project_management_software
- Walker, D., & Rowlinson, S. (2008). *Procurement Systems: A Cross-Industry Project Management Perspective*. (D. Walker, & S. Rowlinson, Eds.) Routledge.

ANEXOS

ANEXO A: Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos basados en el OPM3.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
DOMINIO DE PROYECTOS					
1	¿El patrocinador y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados?			1	
2	¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos?				
3	¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de los proyectos?				
4	¿Los proyectos de sus organización tiene objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, costo y calidad?				
5	¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyecto para lograr la satisfacción del cliente?				
6	¿Su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos?				
7	¿Su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos?				
8	¿Su organización usa los procesos, técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto?				
9	¿Su organización usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para planificar y re planificar?				
10	¿Su organización establece el rol de administrador de proyecto para todos los proyectos?				
11	¿Su organización ha establecido estructuras estandarizadas de equipos de proyecto entre dependencias funcionales?				
12	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya, brinda confiabilidad y faculta a los equipos de proyecto a tomar riesgos calculados cuando es apropiado?				
13	¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de experiencia de los recursos del proyecto y los				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
	asigna de forma adecuada a los roles del proyecto?				
14	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros personales y profesionales?				
15	¿Los administradores de proyecto de su organización comunican y colaboran efectiva y responsablemente con los administradores de otros proyectos relacionados o dependientes?				
16	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos?				
17	¿Su organización establece y usa los proceso estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de costo, presupuestación del costo, planificación del a gestión de riesgos?				
18	Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación del riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas?				
19	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?				
20	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato				
21	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
22	¿ Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
23	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
	del contrato, cierre administrativo)?				
24	¿Su organización puede demostrar el retorno sobre la inversión de los proyectos realizados?				
25	¿En los proyectos de su organización se definen y revisan las metas y criterios de éxito al inicio del proyecto y se revisan luego durante la ejecución?				
26	¿Su organización tiene un enfoque estandarizado para la definición, recolección y análisis de las métricas del proyecto para asegurarse que los datos del mismo son consistentes y precisos?				
27	¿Su organización usa estándares tanto internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?				
28	¿Su organización ha definido hitos o puntos de control de avance, donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?				
29	¿Su organización usa técnicas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?				
30	¿Su organización usa un sistema formal de desempeño que evalúa a los miembros del equipo y a los equipos de proyecto, tanto en su desempeño en el proyecto como en los resultados generales del mismo?				
31	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc)				
32	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
33	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación el aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
34	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
35	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
36	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
37	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
38	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
39	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc)?				
40	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
41	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
42	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
43	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
44	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
45	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
46	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad del proceso de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
47	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados?				
48	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?				
49	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
50	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
51	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
52	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
53	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
54	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
55	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de proyecto para los proceso de cierre (cierre de contrato, cierre				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	administrativo)?				
56	Su organización tiene una estructura funcional establecida que apoya a la efectiva comunicación y colaboración entre los proyectos, dentro de un programa orientado a mejorar los resultados de esos proyectos?				
57	Los Administradores de programa evalúan la confiabilidad de los planes de proyectos en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?				
58	Los administradores de programas entienden cómo sus programas y otros programas en la organización calzan dentro de las metas y estrategias globales de la organización				
59	¿Su organización usa un conjunto común de procesos para administrar e integrar de forma consistente, múltiples proyectos?				
60	Su organización establece y utiliza procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de inicio?				
61	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
62	Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación del riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas?				
63	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?				
64	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato				
65	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
66	¿ Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
67	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?				
68	¿Su organización evalúa métricas de los procesos a todos los niveles para realizar mejoras?				
69	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de inicio?				
70	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
71	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación el aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
72	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
73	¿Su organización establece y usa controles a nivel de programa para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
74	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
75	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
76	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
77	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio?				
78	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
79	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
80	¿Su organización establece y usa controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
81	¿Su organización establece y usa controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
82	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
83	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
84	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad del proceso de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
85	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
86	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
87	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
88	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
89	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
90	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
91	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
92	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los proceso de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
93	¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, las necesidades de negocio/utilidades y los marcos de tiempo para los entregables, para decidir cuánto trabajo en proyectos puede desarrollar?				
94	¿Su organización alinea y prioriza sus proyectos en función de sus estrategia de negocios?				
95	¿Está su organización "proyectizada" en el sentido que tiene políticas y valores en gestión de proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de procesos de gestión de proyectos a través de toda la organización?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
96	¿Su organización usa y mantiene una estructura, una metodología y procesos comunes para gestionar sus proyectos?				
97	¿Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la dirección de la gestión de proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa dirección?				
98	¿Soporta la estructura de su organización esta dirección de la gestión de proyectos?				
99	¿Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles?				
100	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común?				
101	¿Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?				
102	¿Su organización tiene y apoya a la comunidad interna de gestión de proyectos y proactivamente brinda todos los roles requeridos para la gestión de portafolios?				
103	¿Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de gestión de proyectos? (asociaciones profesionales, iniciativas locales, etc)				
104	¿Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en gestión de proyectos?				
105	¿Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos?				
106	¿Realiza su organización gestión de portafolios, incluyendo planificación, gestión de riesgo, adquisición y gestión financiera?				
107	¿Balancea su organización la combinación de proyectos en un portafolio para asegurar la salud del mismo?				
108	¿El sistema de gestión de calidad de su organización, incluye la gestión de portafolio?				
109	¿El sistema de gestión de calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente?				
110	¿Su organización establece y utiliza procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos de inicio?				
111	¿Su organización establece y usa los proceso estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación de costo, presupuestación del costo, planificación del a gestión de riesgos?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
112	Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación del riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas?				
113	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de ejecución (Ejecución del plan de proyecto)?				
114	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato				
115	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
116	¿ Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
117	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos de cierre (cierre del contrato, cierre administrativo)?				
118	¿Su organización recolecta métricas de aseguramiento de calidad en los proyectos?				
119	¿Su organización tiene un repositorio central de métricas de proyectos?				
120	¿Su organización usa métricas para determinar la eficiencia de los proyectos, programas y portafolios?				
121	¿Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyecto?				
122	¿Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos?				
123	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al seleccionarlos?				
124	¿Su organización tiene herramientas de gestión de proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos?				
125	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de inicio?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
126	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				
127	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta del riesgo, planificación el aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
128	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
129	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
130	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
131	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
132	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
133	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio?				
134	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo, planificación de la gestión de riesgos)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
135	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta a riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
136	¿Su organización establece y usa controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?				
137	¿Su organización establece y usa controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
138	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
139	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
140	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad del proceso de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				
141	¿Posee su organización un programa para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos?				
142	¿Su organización reconoce la necesidad del OPM3 como parte de un programa en gestión de proyectos?				
143	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios ya realizados dentro de su metodología de gestión de proyectos?				
144	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolios para los procesos de inicio?				
145	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos, planificación de la gestión del riesgo)?				

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL OPM3					
No. Pregunta		Nunca	En pocas ocasiones	En la mayoría de los casos	Siempre
	DOMINIO DE PROYECTOS				
146	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición del personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?				
147	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolios para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan del proyecto)?				
148	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?				
149	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?				
150	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?				
151	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los proceso de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)?				

ANEXO A: Evaluación de la madurez en la gestión de proyectos basados en el OPM3 y aporte propio

IDEA DE PROYECTO

A	B	C	D
IDEA PARA REALIZAR UN PROYECTO 1			
NOMBRE DE LA IDEA	Cambio de herramienta de Compras		
<i>DATOS GENERALES</i>			
Area/ Departamento	Administrativa/Financiera/Logística		
Principal área beneficiaria	Administrativa/Financiera/Logística		
Otras áreas/departamentos beneficiarios	Compras, Logística	No.Deptos beneficiados:	2
Fecha de entrega de la propuesta:	01-jun-12		
<i>DATOS DE LA PROPUESTA</i>			
Originador de la Idea:	Consuelo Bravo		
Descripción de la idea:	Realizar el cambio de la herramienta actual de Compras a una mas robusta que satisfaga las necesidades de multiempresa		
Objetivo general:	Cambiar la herramienta de Compras		
Categoría de idea:	INTERNA/OPTIMIZACION A LO EXISTENTE		
Impacto en el cliente:	5		
Beneficio Financiero (mm):			
Beneficio no financiero:	Incremento de la productividad de los empleados		
Presupuesto aproximada:	40000		
Areas/departamentos intervinientes:	Logística, compras, tecnología		
Proveedores:	Si		
OBSERVACIONES:			
IDEA_PRY GUIA_IDEA Seleccion_ideas GUIA_SELECCION_IDEAS			

SELECCIÓN DE IDEAS

A	B	C	D
SELECCIÓN DE IDEAS DE PROYECTO			
AREA:	Administrativa/Financiera		
REALIZADO POR:	Jossette Lizano		
FECHA:	11-jun-12		
Objetivos relacionado del Area	Reducir costos Optimizar las facilidades de movilización interna (vehículos, taxis), Optimización, seguimiento y Mejorar los procesos administración salarial y de servicios al personal		
CRITERIOS PARA EVALUAR IDEAS			
	Idea1	Idea 2	Idea 3
Beneficio Financiero (mm):	0	200	150
Beneficio no financiero:	Incremento de la productividad de los empleados	Evita evitar los problemas financieros	Incremento de la productividad de los empleados
Número de departamentos beneficiados	2	2	3
Impacto en el cliente [0 al 5]:	5.00	0.00	2.00
Objetivos del área:	0	1	1
CRITERIOS PARA EVALUAR IDEAS CON PESOS			
	Idea1	Idea 2	Idea 3
Beneficio Financiero:	0	1	0.75
Beneficio no financiero vs objetivos área (1 alineado a los objetivos del área; 0 no):	0	1	0
Número de departamentos beneficiados	0.666666667	0.666666667	1
Impacto en el cliente [0 al 5]:	1	0	0.4
TOTAL PUNTAJE POR IDEA	1.666666667	2.666666667	2.15
MEJOR IDEA DE PROYECTO:		2.666666667	
IDEA_PRY GUIA_IDEA Seleccion_ideas GUIA_SELECCION_IDEAS			

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Estrategias y Objetivos			
Alineado con Estrategia	Identificación de gastos que no están siendo controlados y que son necesarios por las auditorías.		
Alineado con la Subestrategia	Implantación de workflows para controlar los niveles de autoridad para automatizar las políticas de viajes, caja chica, fondo rotativo, etc		
Objetivos relacionado del Area	Reducir costos	Optimizar las facilidades de movilización interna (vehículos, taxis), Optimización, seguimiento y mejoras a	Mejorar los procesos administración salarial y de servicios al personal

METAS	
Meta	Descripción
a. Disminución en Costos / gastos	Se pretende implantar y difundir la política de caja chica para poder automatizar el control de gastos por caja chica
b. Incremento en Ingresos / ahorros	
c. Incremento en Satisfacción del Cliente Externo	
d. Reducción de riesgo / cumplimiento Normativa legal	Se va a contar con logs para auditorías
e. Incremento en Productivi	
f. Otros	

[Información del Proyecto](#)
[Objetivos PRY](#)
[Caso de Negocio](#)
[Riesgos](#)
[Stak](#)

CASO DE NEGOCIO

Descripción de Gastos		Costo Total única vez	Costo Recurrentes
Mano de obra desarrollo tecnológico		16,732.92	
Mano de obra del Área		5,170.00	440.00
Software		-	-
Hardware		3,110.00	66.00
Equipamiento		-	-
Capacitación y honorarios a consultores y asesores		600.00	-
Otros		16,700.00	-
Costo Total del Proyecto		40,372.92	506.00

Descripción de Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incremento de Ingresos	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Disminución de costos	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33	-33.33
Beneficios Totales	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67

Resumen	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Costos	40,372.92	506.00	506.00	506.00	506.00	506.00	506.00	506.00	506.00	506.00
Beneficios		7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67	7,166.67
Beneficios Netos	-40,372.92	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67	6,660.67

Indicadores Financieros	Valores	Tasa de Desuento
PV-Costos	\$ 29,351.61	10%
PV-Beneficios	\$ 44,036.06	
NPV	\$ 4,684.26	
IRR	9%	

[Información del Proyecto](#)
[Objetivos PRY](#)
[Caso de Negocio](#)
[Riesgos](#)
[Stakeholders Iniciales](#)
[Costos](#)
[Ingresos](#)

RIESGOS

Riesgos del Proyecto	
Criterios de Riesgo Interrelación entre proyectos Interrelación con otros departamentos Grado relativo del cambio Interrelación con otras organizaciones Interrelación con otras áreas	Impacto Bajo Alto Alto Medio Medio
Criterios de Riesgo Complejidad técnica Inversión requerida Duración del proyecto Proyectos Predecesores	Impacto No Medio Medio Bajo
Planes de Mitigación	
Interrelación entre proyectos <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm-dd): <input type="text"/>	Complejidad técnica <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm): <input type="text"/>
Interrelación con otros departamentos Se va a capacitar a los responsables (custodios) de los diferentes departamentos	Inversión requerida <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> sponsor Fecha vencimiento (aaaa-mm): <input type="text"/>
Interrelación con otras organizaciones <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm-dd): <input type="text"/>	Duración del proyecto <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm): <input type="text"/>
Grado relativo del cambio Se ha licitado con un proveedor experto en la tecnología de sharepoint.	Proyectos Predecesores <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm): <input type="text"/>
Interrelación con otras áreas <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> Responsable: <input type="text"/> Fecha vencimiento (aaaa-mm-dd): <input type="text"/>	

STAKEHOLDERS INICIALES

Stakeholders Iniciales	
SPONSOR	
Nombre:	Margarita Salgado
Area:	Administrativa/RRHH
E-mail:	msalgado@kruc.com
Teléfono:	44444444
% de participación	10%
LIDER DE PROYECTO	
Nombre:	Josette Lizano
Area:	Tecnología
E-mail:	jlizano@kruc.com
Teléfono:	2222222
% de participación	50%
LIDER DE PRODUCTO	
Nombre:	Sara Spitz
Area:	Administrativa/RRHH
E-mail:	sspitz@kruc.com
Teléfono:	2333333
% de participación	50%
USUARIOS EXPERTOS	
Nombre:	Verónica Viteri
Area:	Administrativa/Proyectos
E-mail:	yviteri@kruc.com
Teléfono:	44444444
% de participación	25%
OTROS	
Nombre:	German Franco
Area:	Administrativa/Control
E-mail:	gfranco@kruc.com
Teléfono:	44445555
% de participación	50%

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Información General				Riesgos del Proyecto	
ID del Proyecto	ADM-RH-001			Interrelación con otros proyectos	Baja
Nombre del Proyecto	PRY_FLUJO CAJA CHICA			Interrelación con otros departamentos	Alta
Departamento	RRHH			Interrelación con otros áreas	Medio
Principal beneficiario	Administrativo/Financiera			Interrelación con otras organizaciones	No
Otros departamentos beneficiarios	RRHH	Financiera	Front Operativo	Regulatorio por ente de Control	Medio
Otros de sus beneficiarios	Administrativo/Financiera	Gerencia General		Inversión requerida	Medio
Participación del Programa				Duración del proyecto	Medio
Alínea con la Estrategia	Identificación de gastos que no están de controlados y que van a caer por ser auditados.			Grado Relativo del cambio	Alta
Alínea con la Subestrategia	Implementación de cambios para reducir los efectos de auditoría para optimizar los pilares de riesgo, seguridad, confiabilidad, etc.			Proyecto Proveedor	Baja
Duración del Proyecto (Año)	180			Riesgo del Proyecto	Medio
Fecha de elaboración (aaaa-mm-aa)	2012-12-08			Tipo de Inversión	

Propiedad del Proyecto	
Patrocinador del Proyecto	Marjorita Salgado
Líder del Proyecto	Jazette Lizaso
Líder del Producto	Sara Spitz

Descripción del Proyecto	
Descripción del proyecto	Llevar un control de flujo de caja que hoy es cedeño de la empresa.

Dependencia del Proyecto			
Nombre del Proyecto	ID del Proyecto	Tipo de Dependencia	Fecha de Dependencia

Hitos y Entregables	
Fase	Fecha de finalización (aaaa-mm-aa)
1. VISIÓN	2012-01-03
2. PLANIFICACION	2012-01-15
3. ESTABILIZACION	2012-03-05
4. IMPLANTACION	2012-05-10

Requerimiento de Recursos		
Área/Depto.	Tipo de Recurso	Full-time
Tecnología/Desarrollo	Interno	1.00
Tecnología/Desarrollo	Externo	1.00
Tecnología/Infraestructura	Interno	1.00
Tecnología/Producción	Interno	1.00
Tecnología/Control de cambios	Interno	1.00
Tecnología/Seguridad de Sistemas	Interno	1.00
Administrativo/Financiera/RRHH	Interno	1.00

Presupuesto / Información Económica / Beneficiario	
Indicadores Financieros	Valor
PV-Cartera	\$29,281.81
PV-Beneficiario	\$44,076.06
Valor Presente Neto	\$4,614.24
Tarifa Interna de Retorno	9%

PORTAFOLIO INICIAL

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO													
REALIZADO POR:	Jocette Lizaso												
FECHA:	14/06/2012												
Objetivos estratégicos empresariales	Reducir costos mínimo 5% Aumentar la rentabilidad en un 10% Segmentar el mercado no los clientes 95%												
Mayor debilidad/restricción de la empresa	Todas las áreas sobrepasan el presupuesto asignado, hay mucho derroche de recursos.												
Valor total asignado al portafolio de proyectos	550000												
No.	Proyecto	VAN(\$)	xVAN	% PORTFOLIO Inversión	Inversión (\$)	Relacionado al Objetivo	Riesgo	Razones por qué se debe hacer	Unidad de financiamiento	Responsable del Prj(negocio)	Porcentaje alineación con objetivos	Pre-seleccionado	Observaciones
1	PRY_FLUJO CAJA CHICA	\$ 4,684.26	3.35	6.75	\$ 39,560.00	Reducir costos	Medio	Para tener control de gastos	Administrativa/Financiera	Sara Spitz	100.00%	Si	
2	PRY_ESTRUCTURAS SBS	\$ (19,858.10)	-14.27	6.53	\$ 38,300.00	Cumplir normativa con ente de control	Bajo	Pedido de la SBS	Financiera	Victor Jaramillo	0.00%	Regulatorio/Enseñado	
3	Mejorar el servicios de acceso web de alta velocidad	\$ 35,000.00	25.03	25.53	\$ 150,000.00	Mejorar los ingresos de servicio adatos al cliente	Bajo		Tecnología	Doris Endara	60.00%	Si	
4	Distribuir productos manuales de acceso web	\$ 14,500.00	10.37	8.82	\$ 40,000.00	Aumentar el rendimiento en un 10%	Medio		Comercial/Marketing	Era Espinoza	70.00%	Si	
5	Iniciar nuevo servicio de satélite	\$ 40,500.00	28.96	25.64	\$ 150,300.00	Dejar atrás a la competencia	Bajo		Comercial/Marketing	Omar Brito	60.00%	Si	
6	Cumplimiento de ventas	\$ 22,700.00	16.23	14.84	\$ 87,000.00	Aumentar el rendimiento en un 10%, disminuir el costo de las ventas en un 5%	Alto		Comercial/Marketing	Diego Norona	50.00%	Si	
7	Segmentación del mercado	\$ 28,000.00	20.02	2.05	\$ 12,000.00	Segmentar el mercado y no los recursos	Medio		Comercial/Marketing	Juan López	100.00%	Si	
8	Actualización de productos existentes	\$ 9,300.00	6.65	9.89	\$ 58,000.00	Aumentar el rendimiento en un 10%	Bajo		Tecnología	Marjorita Acevedo	38.00%	Si	
9	Mejorar y aumentar funcionalidades en la	\$ 5,100.00	4.40	1.88	\$ 11,000.00	Mejorar los esquemas de comunicación	Bajo	Hay muchos problemas por falta difusión en la herramienta	Tecnología	Miriam Maruri	0.00%	No	
TOTAL		\$ 139,826.16	100.75	100.00	\$ 586,160.00								
						Aumentar el rendimiento en un 10%, disminuir el costo de las ventas en un 5%							

PORTAFOLIO DEFINITIVO

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO																					
REALIZADO POR:		Jossette Lizano																			
FECHA:		21/06/2012																			
Objetivos estratégicos empresariales		Reducir costos mínimo 5% Aumentar la rentabilidad en un 10% Segmentar el mercado no los clientes 35%																			
Mayor debilidad/restricción		Todas las áreas sobrepasan el presupuesto asignado, hay mucho derroche de recursos.																			
Valor total asignado al portafolio de proyectos		550000																			
																Criterios para priorizar (ajustes)					
No	Proyecto	YAN(\$)	%VAN	PORT Inversión	Utilización rec	Inversión (m)	YAN por semana estratégico a invertida	Relacionado al Objetivo	Riesgo	Ci asificación	Razones por qué se debe hacer	Unidad de financiamiento	Responsable del Prg(negocio)	Flujo de Caja 2do año	Flujo de Caja 3do año	Porcentaje alineación con objetivos	Estatus	Pre-proyecto seleccionado	Observaciones	YAN xdu	FC 3 Recursos estratégico
1	PRY_FLUJO CAJA CHICA	\$ 4,684.26	3.48	6.88	18	\$ 39,560.00	\$ 232.77	Reducir costos	Medio	7	Para tener control de gastos	Administrativa/Financiera	Sara Spitz	-40372.92	6660.67	70.00%	STANDBY	SI	Se lo va a hacer más adelante	4	7
2	PRY_ESTRUCTURAS SBS	\$ (19,958.10)	-14.81	6.66	20	\$ 38,300.00	-997.904862	Cumplir norma	Bajo	8	Pedido de la SBS	Riesgos	Victor Jaramillo	-37444.00	2226.67	0.00%	ACTIVO	SI	Regulatorio/Especiacion	8	8
3	Mejorar el servicios de acceso web de alta	\$ 35,000.00	25.38	26.08	12	\$ 150,000.00	\$ 2,318.67	Mejorar los ingresos de	Bajo	5		Tecnología	Doris Endara	-4500.00	5000.00	60.00%	ACTIVO	SI		7	5
4	Distribuir productos manuales de acceso	\$ 14,500.00	10.76	6.95	4	\$ 40,000.00	\$ 3,625.00	Aumentar el ren	Medio	2		Comercial/Marketing	Ena Espinoza	7500.00	3000.00	70.00%	ACTIVO	SI		2	2
5	Iniciar nuevo servicio de satélite	\$ 40,800.00	30.66	28.13	36.5	\$ 150,300.00	\$ 1,109.53	Dejar atrás a la	Bajo	4		Comercial/Marketing	Omar Brito	-5700.00	1200.00	60.00%	ACTIVO	SI		6	6
6	Cumplimiento de ventas	\$ 22,700.00	16.85	15.13	6	\$ 37,000.00	\$ 3,783.33	Aumentar el rendimiento en	Alto	3		Comercial/Marketing	Diego Morona	10000.00	7000.00	60.00%	ACTIVO	SI		5	3
7	Segmentación del mercado	\$ 28,000.00	20.78	2.09	4	\$ 12,000.00	\$ 7,000.00	Segmentar el m	Medio	1		Comercial/Marketing	Juan López	10200.00	10500.00	100.00%	ACTIVO	SI		1	1
8	Actualización de productos existentes	\$ 9,300.00	6.90	10.08	4	\$ 58,000.00	\$ 2,325.00	Aumentar el ren	Bajo	6		Tecnología	Margarita Acevedo	-1500.00	1000.00	38.00%	ACTIVO	SI		3	4
TOTAL		\$ 134,726.16	100.00	100.00	8	\$ 575,160.00															

Conclusión: El portafolio de proyectos está priorizado, pero la limitación del presupuesto es de 550000, y el presupuesto que se necesita para los 8 proyectos es 575160; por lo que el PRY_FLUJO CAJA CHICA se lo pondrá en stand by, la razón es por que genera pocos beneficios VAN=4684.26; que el proyecto esté en stand by no significa que no se lo vaya a hacer.

SEGUIMIENTO DE PORTAFOLIO

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO												
REALIZADO POR:		Jossette Lizano										
FECHA:		21/06/2012										
Objetivos estratégicos empresariales		Reducir costos mínimo 5% Aumentar la rentabilidad en un 10% Segmentar el mercado no los clientes 35%										
Mayor debilidad/restricción		Todas las áreas sobrepasan el presupuesto asignado, hay mucho derroche de recursos.										
Valor total asignado al portafolio de proyectos		550000										
No	Proyecto	Unidad de financiamiento	Porcentaje alineación con objetivos	Objetivo empresarial	Sponsor del Prg	Fecha inicio planeada	Fecha inicio real	Fecha fin planeada	Fecha fin real	Estatus	Desviación	Observaciones
1	PRY_FLUJO CAJA CHICA	Administrativa/Financiera	70.00%	Reducir costos mínimo 5%	Margarita Salgado	08/10/2012				STANDBY	NO APLICA	
2	PRY_ESTRUCTURAS SBS	Riesgos	0.00%		Juan Flores	05/01/2012	05/01/2012	13/06/2012	16/06/2012	ACTIVO	1.88%	
7	Segmentación del mercado	Comercial/Marketing	100.00%	Segmentar el mercado no los clientes 35%	Roberto Leon	02/01/2012	02/01/2012	23/05/2012	02/06/2012	ACTIVO	7.04%	
3	Mejorar el servicios de acceso web de alta	Tecnología	60.00%		Milton Rivadeneira	02/06/2012	02/06/2012	08/08/2012	10/08/2012	ACTIVO	2.93%	
4	Distribuir productos manuales de acceso	Comercial/Marketing	70.00%		Miguel Montalvo	03/03/2012	08/03/2012	01/04/2012	13/04/2012	ACTIVO	24.14%	
5	Iniciar nuevo servicio de satélite	Comercial/Marketing	60.00%	Aumentar la rentabilidad en un 10%	Roberto Leon	06/05/2012	06/05/2012	01/07/2012	07/07/2012	ACTIVO	10.71%	
6	Cumplimiento de ventas	Comercial/Marketing	50.00%		Roberto Leon	01/02/2012	01/02/2012	15/04/2012	22/04/2012	ACTIVO	9.46%	
8	Actualización de productos existentes	Tecnología	38.00%			10/01/2012	10/01/2012	01/04/2012	10/04/2012	ACTIVO	10.98%	

Conclusión: El portafolio de proyectos está priorizado, pero la limitación del presupuesto es de 550000, y el presupuesto que se necesita para los 8 proyectos es 575160; por lo que el PRY_FLUJO CAJA CHICA se lo pondrá en stand by, la razón es por que genera pocos beneficios VAN=4684.26; que el proyecto esté en stand by no significa que no se lo vaya a hacer.

ANEXO C

TEMPLATES DE GESTIÓN DE PROYECTOS²:

VISIÓN Y ALCANCE

Logo empresa		Visión y Alcance	
Nombre de Proyecto:	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento:	[Especificar]
Línea de Proyecto:	[Especificar]		
Área de Proyecto:	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad:	[Especificar]
Área asociante:	[Especificar nombre del área del negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]	

1. VISION

1.1 ANTECEDENTES

[Incluir costos]

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO:

a) Objetivo General

[El objetivo debe ser definido con base en lo qué se va a hacer y el para qué.]

b) Beneficios Esperados

[Describe de lo general a lo particular, las razones que originan el planteamiento de este proyecto. Esto debe indicar los beneficios cualitativos o cuantitativos, financieros, de negocio o tecnológicos que justifiquen el para qué del proyecto. Los beneficios cuantificables deben incluir, si es necesario, anexos referenciados de cálculos de ROI, VAN, etc.]

Beneficios Esperados		Notas
1	<input checked="" type="checkbox"/> Puede apoyarse listando los requisitos que debe cubrir el Negocio al finalizar la ejecución del proyecto.	

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

[Efectuar una breve descripción de la situación actual del producto, servicio, o proceso que se propone crear o modificar. Es importante aclarar el caso de negocio, problema o síntomas y la necesidad que promueve la consideración de la presente iniciativa.]

1.4 SOLUCION PROPUESTA

[Desarrollar una breve descripción de la solución propuesta al caso de negocio propuesto en el punto 1.3. Se debe escribir la visión integral y completa del proyecto, aún cuando éste no se vaya a desarrollar completamente en esa primera fase y vaya ser completado en [fases posteriores].

1.5 AREAS IMPACTADAS / INTERESADAS POR EL PROYECTO

[Áreas que tienen un interés en que la iniciativa se lleve a cabo, ya sea porque es una beneficiada directa o porque existen temas de cumplimiento, riesgos operativos, etc. que deben ser considerados durante su ejecución o ya implementada, en las que dichas áreas requieren ser de enfoque o especial atención.]

Empresa: _____ Vicepresidencia de XXXX - Área de XXX

Logo empresa		Visión y Alcance	
Nombre de Proyecto:	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento:	[Especificar]
Línea de Proyecto:	[Especificar]		
Área de Proyecto:	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad:	[Especificar]
Área asociante:	[Especificar nombre del área del negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]	

Descripción de los Áreas Involucradas	
Área	Descripción
[Nombre del área impactada]	[Descripción general del perfil y su relación con la solución]
Operaciones	Persona encargada, principalmente de verificar que los documentos entregados para solicitar un crédito están correctos.

1.6 RIESGOS

[Principales riesgos identificados que podrían afectar el desarrollo de la iniciativa. Incluir riesgos inherentes a la solución propuesta y su alcance y no relacionados con la administración del proyecto, o, menos que estos últimos sean tan críticos que sea relevante notarlos. Incluir adicionalmente, que se acciones se planea llevar a cabo para mitigar los riesgos descritos.]

RIESGOS	PLANES DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE

2. ALCANCE

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SOLUCIÓN:

[Describe brevemente el producto que se desarrollará e implementará con la ejecución del proyecto, realízalo en un lenguaje que pueda ser entendido por el área de negocio.]

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

[Describe los puntos importantes del proceso de negocio que el producto final del proyecto automatizará o apoyará. En lo posible grafíquelo o diagramelo.]

2.3 MATRIZ DE NECESIDADES

[Puede que existan un grupo de Necesidades que no tengan relación directa con ningún área sino que son necesidades superiores asociadas a lineamientos de los Sponsor, en esos casos coloque simplemente NA en Área. Considere:

- Características, condiciones y requisitos del Producto o Servicio
- Regulaciones, regulaciones, leyes que impactan en la iniciativa
- Impuestos tributarios
- Impuestos comerciales
- Impuestos en información de Organizaciones de Control
- Canales de comercialización de producto.]

Empresa: _____ Vicepresidencia de XXXX - Área de XXX

² El contenido completo se encuentra dentro de cada CD

ESPECIFICACIONES FUNCIONALES

Logo Empresa	Especificación Funcional y No Funcional	
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento
Ubic. de Proyecto	[Especificar]	[Especificar]
Ubic. de Proyecto	[Especificar: nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad
Área solicitante	[Especificar: nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]

CONTENIDO

1. MODELO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	2
1.1. DIAGRAMA GENERAL DE LA SOLUCIÓN	2
2. ESPECIFICACIONES FUNCIONALES	3
2.1 REQUERIMIENTOS FUNCIONALES (RF-).....	3
2.2 ESCENARIOS DE USO (CASOS DE USO, opcional).....	4
2.3 MATRIZ DE ACCESO	5
2.4 PROTOTIPOS DE PANTALLA (opcional)	5
2.5 Diagramas de flujo (opcional)	6
3. ESPECIFICACIONES NO FUNCIONALES.....	7
4. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.....	8

Logo Empresa	Especificación Funcional y No Funcional	
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento
Ubic. de Proyecto	[Especificar]	[Especificar]
Ubic. de Proyecto	[Especificar: nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad
Área solicitante	[Especificar: nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]

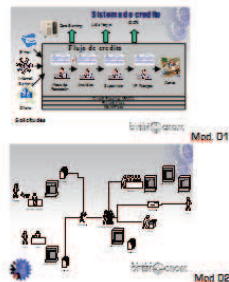
1. MODELO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.

[En esta sección redacta describe como funcionará la solución. Describe los módulos que posea]

1.1. DIAGRAMA GENERAL DE LA SOLUCIÓN

[En esta sección inserte un diagrama general de la solución Modelo conceptual o de caso de uso nivel D o cualquier otro elemento gráfico que facilite la comprensión de la solución]

Ejemplo de diagramas:



2. ESPECIFICACIONES FUNCIONALES

2.1 REQUERIMIENTOS FUNCIONALES (RF-).

A continuación se lista los perfiles de los usuarios que interactuarán con la solución

Descripción de los Actores (Humanos)	
Perfiles	Descripción

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Especificación Técnica		
Nombre de Resultado	Específica	Fecha de elaboración del documento
Lugar de Resultado	Específica	XXXXXXXXXX
Lugar de Resultado	Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto	Ciudad
Área asociada	Especificar nombre del Área del negocio que solicitó el Proyecto	Específica

CONTENIDO

1.	DIAGRAMAS DE ARQUITECTURA CONCEPTUAL	2
1.1	DIAGRAMA DE ARQUITECTURA DE LA SOLUCIÓN	2
1.2	DIAGRAMA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA	3
1.3	DIAGRAMA DE INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES	3
1.4	DIAGRAMA DE INTERACCIÓN CON OTROS SISTEMAS	5
2.	DISEÑO LÓGICO / FÍSICO –CAPA DE NEGOCIO	6
2.1	DIAGRAMA DE CLASES	6
2.2	DIAGRAMA DE SECUENCIA	6
2.3	DIAGRAMA DE INTERACCIÓN (Opcional)	6
2.4	DIAGRAMA DE COMPONENTES (Opcional)	6
3.	DISEÑO LÓGICO / FÍSICO –CAPA DE BASE DE DATOS	7
3.1	MODELO DE ENTIDAD RELACION	7
3.2	TABLAS	7
4.	APROBACIÓN DEL DOCUMENTO	8
4.1	APROBACIÓN DEL DOCUMENTO	8

NOMBRE EMPRESA

Área de Desarrollo

Especificación Técnica		
Nombre de Resultado	Específica	Fecha de elaboración del documento
Lugar de Resultado	Específica	XXXXXXXXXX
Lugar de Resultado	Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto	Ciudad
Área asociada	Especificar nombre del Área del negocio que solicitó el Proyecto	Específica

1. DIAGRAMAS DE ARQUITECTURA CONCEPTUAL

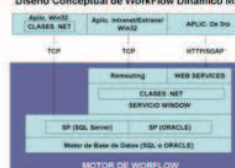
A continuación se presentan diagramas que permitirán tener un entendimiento general de la arquitectura y funcionamiento de la solución propuesta, desde la perspectiva técnica:

1.1 DIAGRAMA DE ARQUITECTURA DE LA SOLUCIÓN

Este diagrama explica la arquitectura interna técnica de la solución y permite rápidamente comprender cuáles son los componentes o capas que la conforman. La solución está desarrollada en plataforma XXXX, utilizando lenguaje de programación XXXX.

Ejemplo de diagrama de arquitectura interna

Diseño Conceptual de WorkFlow Dinámico MS



1.2 DIAGRAMA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Este diagrama explica la infraestructura física y permite rápidamente comprender cuáles son los componentes de HW y telecomunicaciones que contemplan la solución.

Ejemplo de diagrama de arquitectura interna

NOMBRE EMPRESA

Área de Desarrollo

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Logo Empresa			Encuesta de Calidad del Servicio	
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento		
Lugar de Proyecto	[Especificar]	[Especificar]		
Línea de Proyecto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Cruce		
Área solicitante	[Especificar nombre del Área del negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]		

Persona Encuestada	Cargo	Área

El objetivo de la presente encuesta es poder obtener de su parte, una evaluación de la forma como fue llevado a cabo el proyecto. Esta información es de mucha importancia para nosotros, porque nos permite evaluar el nivel del servicio y realizar mejoras en nuestros procesos.

La presente encuesta tiene 11 preguntas y estimamos que el llenar la misma podría tomar un tiempo no mayor a 10 minutos.

Le agradecemos por su tiempo y colaboración al llenarnos esta encuesta.

PREGUNTAS

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder marcando con una equis (X) en el casillero que mejor se ajuste a la respuesta y emitiendo sus comentarios en los casos que usted lo considere.

1. Cumplimiento de los alcances definidos para el proyecto.

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular
- * Deficiente
- * No aplica

Comentarios

2. Cumplimiento de plazos comprometidos.

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular
- * Deficiente
- * No aplica

Comentarios

Logo Empresa			Encuesta de Calidad del Servicio	
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento		
Lugar de Proyecto	[Especificar]	[Especificar]		
Línea de Proyecto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Cruce		
Área solicitante	[Especificar nombre del Área del negocio que solicitó el Proyecto]	[Especificar]		

3. Cumplimiento de costos que fueron presupuestados para la ejecución del proyecto.

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular
- * Deficiente
- * No aplica

Comentarios

4. Manejo de riesgos.

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular
- * Deficiente
- * No aplica

Comentarios

5. Manejo de comunicaciones.

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular
- * Deficiente
- * No aplica

Comentarios

6. ¿Se creó un ambiente de trabajo positivo?

- * Excelente
- * Bueno
- * Regular

ACTA DE FINIQUITO

Logo Empresa	ACTA DE FINIQUITO	
Nombre del Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento
Líder del Proyecto	[Especificar]	XXXXXXXXXXXX
Líder del Proyecto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad:
Área solicitante	[Especificar nombre del área del negocio que solicitó el Proyecto]	[especificar]

I

Objetivos del Proyecto

1. .
2. .
3. .

Observaciones importantes del Proyecto

[Se debe especificar alguna información importante del proyecto que afecte el cierre del proyecto]
--

Aceptación

<p>Por medio de la presente se deja constancia de que el Depto. de Proyectos del XXX ha concluido a satisfacción para [Colocar nombre del cliente] el proyecto [Colocar nombre de proyecto], habiendo cubierto los alcances definidos para el mismo.</p> <p>Se agradece el apoyo y profesionalismo mostrado por Ud., y su equipo de trabajo que participó en el proyecto, lo cual fue demostrado a lo largo del desarrollo del mismo, se despide a sus gratas órdenes.</p>
--

Atentamente,

Cliente	
Nombre	
Cargo	
Área solicitante	
Firma	

Área de Proyecto	
Nombre	
Cargo	
Área solicitante	
Firma	

LECCIONES APRENDIDAS

Logo Empresa			LECCIONES APRENDIDAS		
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento	[dd/mm/aaaa]		
Líder de Proyecto	[Especificar]	Ciudad	[Especificar]		
Líder de Producto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		
Área solicitante	[Especificar nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		

Lista de Distribución

LISTADO DE DISTRIBUCIÓN			
Empresa	Nombre y Apellidos	Cargo	Fecha
[Registre el nombre del área solicitante externo]	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	[Indique el nombre del cargo que ocupa en la organización, la persona que recibirá el documento]	[Indique la fecha de entrega en formato dd/mm/aaaa]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Control de Cambios y Calidad)	[30/01/2012]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Pruebas Funcionales)	[30/01/2012]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Pruebas Coordinador Pruebas Técnicas)	[30/01/2012]

Logo Empresa			Lecciones Aprendidas		
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento	[dd/mm/aaaa]		
Líder de Proyecto	[Especificar]	Ciudad	[Especificar]		
Líder de Producto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		
Área solicitante	[Especificar nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		

Tabla de lecciones aprendidas

[Utilice una tabla para cada lección aprendida a considerar]

Lección Aprendida	
[Escriba el nombre lección de la aprendidas que se desea documentar]	
Código de la Lección Aprendida	
Se recomienda codificar las lecciones aprendidas	
Análisis de la experiencia	Tomar en cuenta los siguientes criterios para el análisis: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Antecedentes. <input type="checkbox"/> Alternativas que se consideraron <input type="checkbox"/> Alternativas seleccionadas <input type="checkbox"/> Dificultades que se presentaron y cómo se solucionaron <input type="checkbox"/> Efectos colaterales. <input type="checkbox"/> Conclusiones.
	[Describa el resultado positivo o negativo]
Recomendaciones	[Describa en esta sección los detalles importantes que pueden ser útiles para aquellos usuarios que deseen utilizar la lección aprendida a su favor]
Referencias (opcionales)	[En esta sección se citan documentos digitales o impresos que se utilizaron para el manejo de la situación. Se pueden mencionar: Bibliografías, direcciones de Internet, etc.]
Contactos	[Liste los contactos que necesitan conocer las lecciones aprendidas]

Nombre Empresa

Área de Desarrollo

CONTROL DE CAMBIOS

Logo Empresa			CONTROL DE CAMBIOS		
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento	[dd/mm/aaaa]		
Líder de Proyecto	[Especificar]	Ciudad	[Especificar]		
Líder de Producto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		
Área solicitante	[Especificar nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		

LISTADO DE DISTRIBUCIÓN			
Empresa	Nombre y Apellidos	Cargo	Fecha
[Registre el nombre del área solicitante externo]	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	[Indique el nombre del cargo que ocupa en la organización, la persona que recibirá el documento]	[Indique la fecha de entrega en formato dd/mm/aaaa]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Control de Cambios y Calidad)	[30/01/2012]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Pruebas Funcionales)	[01/01/12]
<NOMBRE EMPRESA>	[Registre el nombre y apellidos de cada persona a la cual se poseerá copia del documento]	Ingeniero (T de Pruebas Coordinador Pruebas Técnicas)	[01/01/12]

CONTROL DE CAMBIOS

Proyecto:	Nombre del Proyecto asignado por la PMO		
Nº. de Cambio:	Nombre Secuencial de cambio	Fecha:	Fecha que se realiza la solicitud de cambio
Impacto en Cronograma:	Número de días en va a ser afectado el cronograma del proyecto		
Solicitado por:	Nombre de solicitante del control de cambios		
Área solicitante:	Área a la que pertenece el solicitante del cambio		
Breve Descripción de cambio que se está solicitando			

Requerimiento	
R1	[Descripción detallada de cada requerimiento]
R2	
R3	
R4	
R5	

Logo Empresa			CONTROL DE CAMBIOS		
Nombre de Proyecto	[Especificar]	Fecha de elaboración del documento	[dd/mm/aaaa]		
Líder de Proyecto	[Especificar]	Ciudad	[Especificar]		
Líder de Producto	[Especificar nombre del Cliente que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		
Área solicitante	[Especificar nombre del área de negocio que solicitó el Proyecto]	Ciudad	[Especificar]		

RS	
RT	

Costo / Tiempo

Recurso -Tarea - Costo	Tiempo estimado
1 Análisis 300	Análisis 5
2 Programación Sigloc 2000	Programación Sigloc 10
1 Programación DWH 450	Programación DWH 6
1 Programación Carga Híbrida 750	Programación Carga Híbrida 10
1 Pruebas Integradas 375	Pruebas Integradas 5
COSTO TOTAL 3325	TIEMPO TOTAL 36 días

Aprobador por:

[Escribir Nombres y Apellidos] Representante del Cliente

[Escribir Nombres y Apellidos] Líder de Producto

[Escribir Nombres y Apellidos] Sponsor del Proyecto

[Escribir Nombres y Apellidos] Líder de Proyecto

CRONOGRAMA DE REUNIONES

Sistema de Auditoría Cronograma de Reuniones

Datos Propuesta	
Cliente:	
Prioridad (Alta/Normal):	
Persona contacto Clientes:	
Persona contacto empresa:	

Área	Personas Contacto	e-mail	Telef:	Objetivo de Reunión	Lugar	Fecha	Duración
Auditoría de Sistemas	Ataric Perez	mperez@ppp.p.com	597-20-20	Identificar información de los informes (estructurada y no estructurada). Identificar formatos de documentos anexos. Identificar cuestionarios y listas de requerimientos. Identificación manejo de Debilidades. Identificar el manejo de la calificación de auditorías (pesos, ponderaciones, Hallazgos.)	pppp piso 22	#####	1 Hora

GANTT

i	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Costo	Comienz previst	ago '01 L M X J
-	NOMBRE DEL PROYECTO	38 días?	mar 14/08/01	jue 04/10/01		\$440.00	mar 14/01	
+	VISIÓN	5 días?	mar 14/08/01	lun 20/08/01		\$0.00	mar 14/01	
+	PLANIFICACIÓN	7 días?	mar 21/08/01	mié 29/08/01	2	\$0.00	mar 21/01	
+	DESARROLLO	14 días?	jue 30/08/01	mar 18/09/01	16	\$0.00	jue 30/01	
+	ESTABILIZACIÓN	12 días?	mié 19/09/01	jue 04/10/01	46	\$440.00	mié 19/01	
+	IMPLANTACIÓN	38 días?	mar 14/08/01	jue 04/10/01		\$0.00	mar 14/01	
+	ACTIVIDADES CONTINUAS	0 días	jue 04/10/01	jue 04/10/01		\$0.00	jue 04/11	

MINUTAS DE REUNIONES

MINUTA DE REUNION:

Asistentes:

Empresa	Nombre	Cargo/Área
Proveedor (Externo/Interno)	Nombre	Cargo/Área

Datos de la reunión

Fecha y hora	"dd/mm/aa"
Ubicación	

Agenda:

1	
2	
3	
4	
5	

Temas Tratados y Puntos Relevantes:

Compromisos	Responsable	A cumplir el
1		
2		
3		
4		
5		