



**FASE – DISEÑO DE UN MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA
VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE EMPRESA DEL SECTOR SALUD”**

**SILVANA VALENCIA RUIZ
VICTORIA MELÉNDEZ
SERGIO NIÑO
SANTIAGO RODRÍGUEZ
CARLOS TORO**

**DIRECTOR
JORGE ALBERTO OSORIO**

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**BOGOTA DC
AÑO 2020**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA	13
AGRADECIMIENTOS	14
Resumen Ejecutivo.....	15
CAPÍTULO I.	16
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	16
1.1. Objetivos generales del proyecto (Generales y específicos)	16
1.1.1. Objetivo general.....	16
1.1.2. Objetivos específicos	17
Justificación.....	17
CAPÍTULO II	20
2. PROCESOS DE INICIACIÓN.....	20
2.1. PROJECT CHÁRTER	20
2.1.1. Información del proyecto	20
Datos	20
Patrocinador / Patrocinadores.....	20
Propósito y justificación del proyecto.....	20
Descripción del proyecto y entregables.....	21
Requerimientos de alto nivel.....	22
Requerimientos del producto	22
Requerimientos del proyecto	22
Objetivos	23

Premisas y restricciones.....	23
Riesgos iniciales de alto nivel.....	24
Cronograma de hitos principales	24
Presupuesto estimado	24
2.2. IDENTIFICACIÓN DE GRUPO DE INTERESADOS.....	24
CAPÍTULO III.....	26
3.1. PLANEACIÓN.....	26
3.2. PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE	26
3.2.1. OBJETIVO	26
3.2.2. METODOLOGÍA.....	26
3.2.2.1. DEFINICIONES:.....	26
3.2.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE:.....	26
3.2.3.1. PROCESO PARA RECOPIRAR REQUISITOS:	26
3.2.3.2. PROCESO PARA DEFINIR EL ALCANCE:.....	27
3.2.3.3. PROCESO PARA CREAR LA ESTRUCTURA DE TRABAJO (EDT/ WBS):	28
3.2.3.4. PROCESO PARA CREAR EL DICCIONARIO DE LA EDT/ WBS:.....	28
3.2.3.5. Estructura de la Línea base del Alcance:	29
3.2.3.6. Consideración para definir cuentas de control:	29
3.2.3.7. PROCESO PARA VALIDAR EL ALCANCE:	30
3.2.3.8. PROCESO PARA CONTROLAR EL ALCANCE:	30
3.2.3.9. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO:	31
3.2.3.10. ROLES Y RESPONSABILIDADES	31
3.2.3.10.1. Rol 1: Sponsor.....	31
3.2.3.10.2. Rol 2: Gerentes de Proyecto	31

3.2.3.10.3. Rol 3: Interesados Clave del Proyecto	32
3.3. PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA.....	33
3.3.1. OBJETIVO	33
3.3.2. METODOLOGÍA.....	33
3.3.3. DEFINICIONES:.....	33
3.3.4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA:	34
3.3.4.1. PROCESO PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO:.....	34
3.3.4.1.1. Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son: ..	34
3.3.4.1.2. Las salidas de este proceso son:	34
3.3.4.2. PROCESO PARA SECUENCIAR ACTIVIDADES:.....	35
3.3.4.2.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	35
3.3.4.2.2. Las salidas de este proceso son:	35
3.3.4.3. PROCESO PARA ESTIMAR RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES:	35
3.3.4.3.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	35
3.3.4.3.1.1. Las salidas de este proceso son:	35
3.3.4.4. PROCESO DE ESTIMAR DURACIONES:	36
3.3.4.4.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	36
3.3.4.4.2. Las salidas de este proceso son:	36
3.3.4.5. PROCESO PARA DESARROLLAR EL CRONOGRAMA:.....	36
3.3.4.5.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	37
3.3.4.5.2. Las salidas de este proceso son:	37
3.3.4.6. PROCESO PARA CONTROLAR EL CRONOGRAMA:	37
3.3.4.6.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	37
3.3.4.6.2. Las salidas de este proceso son:	37

3.3.4.7.	ESTRUCTURA DE CRONOGRAMA:.....	38
3.3.4.8.	OTROS ASPECTOS QUE CONTEMPLAR:.....	38
3.3.4.8.1.	Calendario del Proyecto:.....	38
3.3.4.8.2.	Calendario de los Recursos:	38
3.3.4.8.3.	Unidades de medida:	38
3.3.4.8.4.	Tipo de recursos:	38
3.3.4.8.5.	Herramienta de software para el desarrollo del cronograma:.....	38
3.3.4.8.6.	Holgura para las rutas cuasi críticas:	39
3.3.4.8.7.	Acuerdos de respuesta:.....	39
3.3.4.8.8.	Periodicidad de Control del Cronograma:	39
3.3.4.8.9.	Indicadores de Gestión para medir el cronograma:.....	39
3.3.4.9.	ROLES Y RESPONSABILIDADES	39
3.3.4.9.1.	Rol 1: Gerente del Proyecto	39
3.3.4.9.2.	Rol 2: Consultores Equipo del Proyecto	40
3.3.4.9.3.	Rol 3: Project Manager	40
3.3.4.9.4.	Rol 4: Patrocinador	40
3.4.	PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	41
3.4.1.	OBJETIVO	41
3.4.2.	METODOLOGÍA.....	41
3.4.3.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COSTOS:	41
3.4.3.1.	PROCESO PARA ESTIMAR LOS COSTOS:	41
3.4.3.1.1.	Pasos a seguir para la Gestión del proceso:	41
3.4.3.1.2.	Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son: ..	41
3.4.3.1.3.	1.2.1.1.3 Las salidas de este proceso son:	42

3.4.4.	PROCESO PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO:	42
3.4.4.1.	Pasos a seguir para la Gestión del proceso:	42
3.4.4.2.	Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:	42
3.4.4.3.	Las salidas de este proceso son:	42
3.4.5.	PROCESO PARA CONTROLAR LOS COSTOS DEL PROYECTO:	42
3.4.5.1.	Pasos a seguir para la Gestión del proceso:	42
3.4.5.2.	Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:	42
3.4.5.3.	Las salidas de este proceso son:	43
3.4.6.	ESTRUCTURA CONSOLIDADA DEL PRESUPUESTO:	43
3.4.7.	OTROS ASPECTOS A CONTEMPLAR:	44
3.4.7.1.	Nivel de Precision o exactitud de los estimados:	44
3.4.7.2.	Rubros de Costos:	44
3.4.7.3.	Unidades monetarias y conversiones:	45
3.4.7.4.	Tipo de recursos:	45
3.4.7.5.	. Condiciones de pago y facturación:	45
3.4.7.6.	Programación de Egresos o conciliación:	46
3.4.7.7.	Porcentaje de Reserva de Gestion:	46
3.4.7.8.	Restricciones de Costo:	46
3.4.7.9.	Periodicidad de Control del Costo:	46
3.4.7.10.	Graficar la Curva S del Proyecto:	46
3.4.7.11.	Lineamientos para la Gestión de Controles de Cambio:	46
3.4.7.12.	Indicadores de Gestión para medir el Costo del proyecto:	47
3.4.7.13.	Financiadores del proyecto:	47
3.4.7.14.	Retorno de la Inversión:	47

3.4.7.15.	Reportes de Costo y/o Presupuesto:.....	47
3.4.8.	ROLES Y RESPONSABILIDADES	48
3.4.8.1.	Rol 1 Gerente del proyecto	48
3.4.8.2.	Rol 2 Analista financiero	48
3.4.8.3.	Tabla de programación de egresos y conciliación.....	48
3.5.	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	51
3.5.1.	OBJETIVO	51
3.5.2.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	51
3.5.2.1.	Organización, responsabilidades e interfaces.....	51
3.5.2.2.	Herramientas, entorno e interfases.	52
3.5.3.	GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	53
3.5.3.1.	Planeación de la Calidad	53
3.5.3.1.1.	Definir la calidad del proyecto	53
3.5.3.1.2.	Medición de la calidad del proyecto.....	53
3.5.3.1.3.	Aseguramiento de Calidad	56
3.5.3.1.4.	Control de calidad	57
3.6.	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS.....	58
3.6.1.	OBJETIVO	58
3.6.2.	METODOLOGÍA.....	58
3.6.2.1.	DEFINICIONES:	58
3.6.3.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	59
3.6.3.1.	PROCESOS PARA ESTIMAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO	59
3.6.3.2.	PROCESOS PARA ADQUIRIR LOS RECURSOS DEL PROYECTO.....	59
3.6.4.	PROCESO PARA DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO	60

3.6.5.	PROCESO PARA DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO.....	60
3.6.6.	PROCESO PARA CONTROLAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO.....	61
3.6.7.	ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DEL PROYECTO VICEPRESIDENCIA GLOBAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	62
3.6.8.	ORGANIGRAMA DEL EQUIPO CONSULTOR DEL PROYECTO	63
3.6.9.	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RECURSOS	64
3.6.10.	ROLES	64
3.6.11.	RESPONSABILIDADES	65
3.6.12.	COMPETENCIAS	68
3.6.13.	AUTORIDAD	69
3.6.14.	CAPACITACIÓN	69
3.6.15.	MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DEL EQUIPO.....	70
3.6.16.	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	70
3.6.17.	LIBERACIÓN DE LOS RECURSOS	70
3.6.18.	CALENDARIO	70
3.6.19.	MONITOREO Y CONTROL DE RECURSOS	71
3.7.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	72
3.7.1.	OBJETIVO	72
3.7.2.	METODOLOGÍA.....	72
3.7.3.	DEFINICIONES:.....	72
3.7.4.	PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:.....	72
3.7.4.1.	PROCESO PARA PLANEAR LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO:	72
3.7.4.1.1.	Pasos a seguir para gestionar las comunicaciones del proyecto:.....	72
3.7.4.1.2.	Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son: ..	73

3.7.4.1.3.	Las salidas de este proceso son:	73
3.7.5.	GESTIONAR LAS COMUNICACIONES:.....	73
3.7.5.1.	Pasos a seguir para la Gestionar las comunicaciones:	73
3.7.5.2.	Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	73
3.7.5.3.	Las salidas de este proceso son:	74
3.7.6.	MONITOREAR LAS COMUNICACIONES	74
3.7.6.1.	Pasos a seguir para monitorear las comunicaciones:	74
3.7.6.2.	Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:.....	74
3.7.6.3.	Las salidas de este proceso son:	75
3.8.	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	76
3.8.1.	OBJETIVO	76
3.8.2.	METODOLOGÍA.....	76
3.8.3.	PROCESOS PARA IDENTIFICAR Y CATEGORIZAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO	76
3.8.3.1.	Criterios de Probabilidad e Impacto para el análisis cualitativo de los riesgos.	76
3.8.3.2.	Identificación de los riesgos del proyecto	77
3.8.3.3.	Reserva de Contingencia.....	77
3.8.3.4.	Reserva de Gestión.....	78
3.8.4.	ROLES Y RESPONSABILIDADES	78
3.8.4.1.	Rol 1 Sponsor.....	78
3.8.4.2.	Rol 2 Gerente del proyecto	78
3.8.4.3.	Rol 3 Equipo de proyecto	78
3.8.5.	CALENDARIO.....	78
3.8.6.	MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS.....	78
3.9.	PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	80

3.9.1.	OBJETIVO	80
3.9.2.	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO	80
3.9.2.1.	Identificación de Interesados.....	80
3.9.3.	PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO	82
3.9.3.1.	Estrategias de Gestión de Interesados	82
3.9.3.2.	Organigrama de los interesados del proyecto	83
CAPÍTULO IV		84
4.	PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y CIERRE	84
4.1.	CONTROL DE CAMBIOS No. 1.....	84
4.2.	CONTROL DE CAMBIOS No. 2.....	94
4.3.	INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 1 – 14 DE MARZO DE 2020	104
4.4.	INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 2 – 2 DE ABRIL DE 2020	110
4.5.	INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 3 – 21 DE ABRIL DE 2020	115
4.6.	INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 4 – 7 DE MAYO DE 2020	120
4.7.	INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 5 – 10 DE JUNIO DE 2020	127
4.8.	TABLERO FINAL DE INDICADORES DEL PROYECTO.....	136
ACTAS DE CIERRE DE PLANEACIÓN		141
5.	EVIDENCIAS DEL PRODUCTO.....	142
ANEXOS 144		
Anexo 1. Documento de Requisitos del Proyecto.....		144
Anexo 2. Matriz de Trazabilidad del proyecto		144
Anexo 3. Enunciado del Alcance		144
Anexo 5. Esquema de contenido en formato de Diccionario de WBS/ EDT		145
Anexo 6. Matriz de Hitos del Proyecto		146

Anexo 7. Matriz de Recursos para el proyecto.	146
Anexo 8. Aprobación del plan de gestión de calidad del proyecto	147
Anexo 9: Matriz de comunicaciones (Interesados).....	147
Anexo 10: Roles de comunicación – Parte 1	148
Anexo 11: Roles de comunicación – Parte 2	148
Anexo 13. Aprobación del plan de gestión de interesados del proyecto	152
Anexo 14. Acta de Reunión 26 de Febrero de 2020	153
F-TDG-010 ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	153
Anexo 15. Acta de Reunión 29 de Febrero de 2020	155
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	155
Anexo 16. Acta de Reunión 9 de Marzo de 2020.....	157
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	157
Anexo 17. Acta de Reunión 16 de Marzo de 2020.....	159
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	159
Anexo 18. Acta de Reunión 19 de Marzo de 2020.....	161
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	161
Anexo 19. Acta de Reunión 26 de Marzo de 2020.....	163
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	163
Anexo 20. Acta de Reunión 2 de Abril de 2020	165
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	165
Anexo 21. Acta de Reunión 13 de Abril de 2020	167
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	167
Anexo 22. Acta de Reunión 14 de Abril de 2020	169
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	169

Anexo 23. Acta de Reunión 15 de Abril de 2020	171
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	171
Anexo 24. Acta de Reunión 29 de Abril de 2020	173
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	173
Anexo 25. Acta de Reunión 21 de Mayo de 2020.....	175
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	175
Anexo 26. Acta de Reunión 3 de Junio de 2020.....	177
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	177
Anexo 27. Acta de Reunión 10 de Junio de 2020.....	179
F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -	179



DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está dedicado a nuestros familiares y a las organizaciones con las cuáles tenemos nuestro vínculo laboral, ya que nos brindaron un apoyo incondicional para la realización de esta valiosa especialización y nos permitió cumplir a satisfacción nuestros objetivos profesionales y personales.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestro Director de Tesis Jorge Alberto Osorio por su valioso apoyo durante la ejecución de la tesis en el desarrollo del producto, y así mismo por el direccionamiento brindado en cuanto a la adopción de buenas prácticas de gerencia de proyectos.

De igual forma extendemos nuestro agradecimiento a Carlos Robles ya que fue pieza clave en la construcción del modelo de madurez y a Santiago Thovar por su apoyo incondicional en el desarrollo del proyecto.

Resumen Ejecutivo

El presente libro de tesis de grado, contiene el diagnóstico de madurez organizacional en gerencia de proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, de una empresa del sector salud, en el cual se detalla el nivel de madurez en la etapa de estandarización en los 49 procesos de gerencia de proyectos propuestos por el PMBOK, según el estándar OPM3.

Así mismo, contiene el Diseño de un Modelo de Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, de una empresa del sector salud, constituido por el rol, resultado claves, indicadores, cinco pilares, políticas y drivers operacionales.

Executive Summary

The present book of thesis of degree, contains the diagnosis of organizational maturity in project management for the Global Vice Presidency of Information Systems, of a company in the health sector, which details the level of maturity in the standardization stage in the 49 project management processes proposed by the PMBOK, according to the OPM3 standard.

Likewise, it contains the Design of a Project Management Model for the Global Vice Presidency of Information Systems, of a company in the health sector, consisting of the role, key results, indicators, five pillars, policies and operational drivers.

CAPÍTULO I.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto consiste en definir y Modelo de Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, de una empresa del sector salud, a partir de la realización de un diagnóstico de madurez en gerencia de proyectos con base en los lineamientos del Estándar OPM3 del PMI.

Para obtener el diagnóstico, se diseñó una encuesta con el objetivo de medir el nivel de madurez para la etapa de estandarización de los 49 procesos del PMBOK. Dicha encuesta se aplicó a cada uno de los Gerentes de Sistemas de Información que conforman la Vicepresidencia en los países de Colombia, Venezuela, Brasil, México, Estados Unidos, Filipinas y Perú.

Posteriormente, con el análisis de resultados de las encuestas realizadas, se determinó el nivel de madurez en gerencia de proyectos a nivel global para la Vicepresidencia de Sistemas de Información y por cada uno de los países.

Finalmente, se diseñó un modelo de gerencia de proyectos que permita apalancar el logro de los objetivos de la Vicepresidencia los cuáles comprenden ampliar la capacidad de ejecución de proyectos y de manera oportuna, con el fin de apalancar el desarrollo de los objetivos de la Organización.

1.1. Objetivos generales del proyecto (Generales y específicos)

1.1.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud, que esté adaptado a sus necesidades permita su alineación y cumplimiento con el plan estratégico de la Compañía.

1.1.2. Objetivos específicos

- Entregar el documento de Diseño del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos a más tardar el 30 de junio de 2020, a la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.
- Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al 7% de lo estimado.
- Incrementar en un 40% el número de proyectos a gestionar por la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud al año 2021.
- Mejorar la entrega oportuna de los proyectos en un 20%, para el año 2021.
- Mejorar el cumplimiento de los costos de los proyectos en un 20%, para el año 2021.
- Medir el ROI en el 100% de los proyectos ejecutados por la VGSI al 2021.
- Lograr para el 2021 que al menos el 85% de los interesados, manifieste satisfacción con los proyectos entregados.

Justificación

La empresa del sector salud elegida, es una organización cuyo principal socio capitalista es de origen español y está conformada por un grupo de compañías, que juntas desarrollan un Modelo de Salud Integral, cuyo propósito es producir salud y bienestar a las personas a lo largo de toda su vida. Nace en Colombia en 1980 y hoy tiene presencia en 7 países: Colombia, Perú, Venezuela, Brasil, México, Estados Unidos y Filipinas y tiene perspectivas globales de nuevos desarrollos geográficos y creación de I+D+I+E en Europa y centro de desarrollo de mercados orientales. Su casa matriz está ubicada en Bogotá, en la Calle 100 No. 11B - 67.

Su compromiso es mantener saludables y autónomos a los usuarios y se enfoca en la prevención, la identificación y gestión de riesgos en la salud, el control y cuidado de la enfermedad y la dependencia.

Es líder en servicios de salud integrales, siendo reconocidos por su enfoque humano, científico, técnico y ético.

La Empresa del Sector Salud ofrece los siguientes servicios

- Prestación de Servicios de Salud: Red de Centros Médicos y Operación y Dotación de Hospitales.
- Aseguramiento en Salud: Medicina Prepagada y Aseguramiento Básico y Público Privado
- Educación: Fundación Universitaria

Desde el año 2018 la Empresa del Sector Salud cambia de razón social, con el fin de lograr una transformación a nivel global, para incrementar su presencia como multinacional en varios países. Esta transformación implica una reestructuración a nivel organizacional y nace la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, para hacerse cargo de las Gerencias Corporativas de Tecnología y la Gerencia Corporativa de Procesos y Arquitectura con alcance a Colombia y Países, con el objetivo de extender las buenas prácticas en gestión de proyectos tecnológicos y trabajar bajo un modelo de convergencia que pueda dar respuesta a las Capacidades de cada una de las Compañías del grupo.

Debido a ello, la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud requiere fortalecer el nivel de madurez en la aplicación de buenas prácticas en la gerencia de los proyectos con componente tecnológico y de mejora de procesos, motivado a que se han evidenciado las siguientes falencias de gestión:

- Inadecuada gestión de la demanda para identificar iniciativas comunes, definir prioridades y evaluar la capacidad de los recursos.
- Líderes de Negocio con rol de Gerentes de Proyectos, sin formación en Gestión de Proyectos.
- Al ser una organización matricial, los recursos reparten su ocupación entre la operación y los proyectos, afectando la disponibilidad para su ejecución.
- Débil gestión de riesgos y escalamiento a nivel directivo para toma de decisiones.

- Alcances mal definidos durante la fase de planeación, que deben ser redefinidos recurrentemente, impactando los costos y tiempos de finalización de los proyectos.
- Resistencia de los equipos de proyectos en la adopción y aplicación de buenas prácticas.
- Desactualización del registro en la herramienta de gestión por parte del equipo del proyecto, que impide conocer el desempeño real en la ejecución de los mismos.
- No se cuenta con implementación de técnicas adecuadas para el seguimiento y control de proyectos.
- Actualmente, no se mide el impacto o beneficio generado por el proyecto en cuanto a los objetivos del negocio.

CAPÍTULO II

2. PROCESOS DE INICIACIÓN

2.1. PROJECT CHÁRTER

2.1.1. Información del proyecto

Datos

Empresa / Organización	Empresa del Sector Salud
Proyecto	Fase - Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud
Fecha de preparación	06-10-2019
Cliente	Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud
Patrocinador principal	Santiago Thovar
Gerente de proyecto	Silvana Patricia Valencia Ruiz

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Santiago Thovar	Vicepresidente Global de Sistemas de Información	Vicepresidencia Global de Sistemas de Información	Vicepresidencia

Propósito y justificación del proyecto

Desde el año 2018 la Empresa del Sector Salud cambia de razón social, con el fin de lograr una transformación a nivel global, para incrementar su presencia como multinacional en varios países. Esta transformación implica una reestructuración a nivel organizacional y nace la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, para hacerse cargo de las Gerencias Corporativas de Tecnología y la Gerencia Corporativa de Procesos y Arquitectura con alcance a Colombia y Países, con el objetivo de extender las buenas prácticas en gestión de proyectos tecnológicos y trabajar bajo un modelo de convergencia que pueda dar respuesta a las Capacidades de cada una de las Compañías del grupo.

Debido a ello, la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud requiere fortalecer el nivel de madurez en la aplicación de buenas prácticas en la gerencia de los proyectos con componente tecnológico y de mejora de procesos, motivado a que se han evidenciado las siguientes falencias de gestión:

- Inadecuada gestión de la demanda para identificar iniciativas comunes, definir prioridades y evaluar la capacidad de los recursos. En el año 2019 se realizaron 3 iniciativas comunes para 3 de las compañías del grupo de manera

independiente, incrementando los esfuerzos de los equipos de trabajo y los costos de ejecución de los proyectos.

- Líderes de Negocio con rol de Gerentes de Proyectos, sin formación en Gestión de Proyectos. Solo el 56% de los Líderes Integrales tienen formación en Gerencia de Proyectos.
- Al ser una organización matricial, los recursos reparten su ocupación entre la operación y los proyectos, afectando la disponibilidad para su ejecución. Solo el 17% de los Líderes Integrales tienen dedicación exclusiva para la gestión de los proyectos.
- Débil gestión de riesgos y escalamiento a nivel directivo para toma de decisiones.
- Alcances mal definidos durante la fase de planeación, que deben ser redefinidos recurrentemente, impactando los costos y tiempos de finalización de los proyectos.
- Resistencia de los equipos de proyectos en la adopción y aplicación de buenas prácticas.
- Desactualización del registro en la herramienta de gestión por parte del equipo del proyecto, que impide conocer el desempeño real en la ejecución de los mismos.
- No se cuenta con implementación de técnicas adecuadas para el seguimiento y control de proyectos.
- Actualmente, no se mide el impacto o beneficio generado por el proyecto en cuanto a los objetivos del negocio.
- Solo se cumple en un 50% los proyectos comprometidos con el negocio en el portafolio.
- De los proyectos entregados, solo el 50% cumple con entrega oportuna.
- De los proyectos entregados, solo el 35% cumple con entrega oportuna.

Descripción del proyecto y entregables

El proyecto consiste en diseñar un Modelo y una Plan de Implementación de Madurez Organizacional en Gerencia del Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información, de una Empresa del Sector Salud que comprende los siguientes entregables.

- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Vicepresidencia Global de Sistemas Información
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Colombia.

- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Venezuela.
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Brasil.
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Perú.
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de México.
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Estados Unidos.
- Documento de Diagnóstico del Estado del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de Soluciones de Filipinas.
- Documento de Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.
- Documento con el Plan para la Implementación del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.
- Documento con el Plan para involucrar, socializar y capacitar a todos los interesados del proyecto, en las buenas prácticas sobre la Gerencia de Proyectos y en el nuevo modelo organizacional, el cual estará adaptado a las necesidades de la de la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.

Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del producto

- El documento del Modelo y el Plan de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos, deberá construirse basándose en los resultados del diagnóstico que se realizará a los interesados internos y externos del proyecto a nivel global, y deberá estar adaptado a las necesidades de la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de la Empresa del Sector Salud.
- Los entregables serán documentos en digitales en PDF y de solo lectura para que no puedan ser modificados.

Requerimientos del proyecto

- Los procesos de iniciación y planeación del proyecto deberán realizarse entre octubre de 2019 y diciembre de 2019.
- Los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto, deberán realizarse entre enero de 2020 y mayo de 2020.
- Se deberá cumplir con el alcance estipulado.
- Se deberá cumplir con las fechas de finalización de cada una de las fases del ciclo de vida de proyecto.

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance	
Diseñar un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.	Carta de aceptación de entrega de lo pactado por parte del Sponsor
Diseñar un Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.	Carta de aceptación de entrega de lo pactado por parte del Sponsor
Cronograma (Tiempo)	
Entregar el documento de Diseño del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos a más tardar el 30 de abril de 2020, a la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.	Cumplimiento de Oportunidad = Duración Real / Duración Programada
Entregar el documento de Diseño del Plan de Implementación del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos a más tardar el 31 de mayo de 2020, a la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.	Cumplimiento de Oportunidad = Duración Real / Duración Programada
Costo	
Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al 7% de lo estimado.	Cumplimiento de Costo = Costo Real / Costo Programado
Calidad	
Cumplir mínimo en un 85%, los criterios de aceptación por parte del Sponsor para el documento de Diseño del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos.	Lograr una satisfacción mínima del 85% por parte del Sponsor del Proyecto
Cumplir mínimo en un 85%, los criterios de aceptación por parte del Sponsor para el documento de Diseño del Plan de Implementación del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos.	Lograr una satisfacción mínima del 85% por parte del Sponsor del Proyecto

Premisas y restricciones

Premisas ○ Se cuenta con el apoyo del Sponsor para la realización del proyecto. ○ Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto. ○ Se cuenta con la autorización de la empresa para la ejecución del proyecto. ○ Se han identificado los interesados claves para la ejecución del proyecto y se cuenta con su apoyo. Restricciones ○ Se deben tener en cuenta los horarios en países como Filipinas, para la realización de las sesiones de trabajo con los interesados en jornada laboral. ○ El nombre de la Organización no deberá aparecer en los documentos generados por el proyecto. Se deberá manejar el nombre genérico como Empresa del Sector Salud.
--

- Los resultados originados del proyecto no pueden quedar disponibles para consulta, solo serán propiedad de la Organización.

Riesgos iniciales de alto nivel

- No contar con el apoyo del Sponsor para la realización de las actividades durante el desarrollo del proyecto.
- No contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto.
- No contar con el apoyo de los interesados claves en la definición del modelo de madurez.
- Que el modelo de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos no esté alineado con las necesidades de la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información.

Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha tope
Inicio – Acta de Constitución del Proyecto	15/10/2019
Definición Matriz de Interesados	15/10/2019
Planeación del Proyecto	18/12/2019
Finalización Fase de Diagnóstico	31/01/2020
Recopilación de Datos	20/01/2020
Generación de Informes	31/01/2020
Aprobación Documentos de Diagnóstico	25/01/2020
Finalización Fase de Diseño	30/04/2020
Aprobación Documento Diseño Modelo de Madurez	20/04/2020
Finalización Fase Plan de Implementación	31/05/2020
Aprobación Documento Plan de Implementación	20/05/2020
Finalización Fase de Sensibilización y Capacitación	31/05/2020
Firma Acta de Cierre del Proyecto	30/06/2020
Fin	30/06/2020

Presupuesto estimado

Aproximadamente \$210.000.000 más un 10% de reservas de gestión.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE GRUPO DE INTERESADOS

INTERESADOS DEL PROYECTO

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Santiago Thovar	Vicepresidente Global de Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Miquel Domingo	CIO Euroasia	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Luisa Fernanda Trujillo	Gerencia Corporativa de Soluciones de Aseguramiento y Asistencial	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Isabel Cristina Suarez	Gerencia Corporativa Transformación Digital en Salud	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Mauricio Forero	Gerencia Corporativa de Soluciones Transversales * Otras empresas	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Fernando López	Gerencia Corporativa de Datos	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Carlos Robles	Gerencia Corporativa Arquitectura y Procesos	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
María Fernanda Zambrano	Gerencia Corporativa de Desarrollo	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Aura Garzón	Subgerencia Corporativa de Tecnología	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
María Romero	Gerencia de Mejora Continua	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Jaime Montoya	Gerencia de Modelos Descriptivos	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Karem Mahecha	Dirección Corporativa de Gestión y Planeación	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información
Olga Calero	Dirección Corporativa Administrativa	Vicepresidencia Global Sistemas de Información	Vicepresidencia Global Sistemas de Información

CAPÍTULO III

3.1. PLANEACIÓN

3.2. PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

3.2.1. OBJETIVO

Identificar de manera detallada cuáles serán los entregables del proyecto. Este documento, busca formalizar la metodología que se utilizará en el proyecto para determinar todos los entregables. Este plan de gestión, documenta las acciones que se llevarán a cabo para definir los requerimientos, así como para establecer la ruta crítica del proyecto.

3.2.2. METODOLOGÍA

3.2.2.1. DEFINICIONES:

- Alcance del Producto: se refiere a las características y funcionalidad del producto, servicio o resultado que generará el proyecto. Este es normalmente conocido como entregable.
- Alcance del Proyecto: es el trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas.
- Producto, solución o resultado se refiere a: el entregable a generar con la ejecución del proyecto.
- Requerimiento: Se refiere a un atributo dentro de un sistema, que representa una característica de calidad, de tal manera que este resulte útil para el cliente y satisfaga sus necesidades. Existen dos tipos de requerimientos: funcionales y no funcionales. Estos requerimientos se fijan y estipulan dentro de un contrato o especificación dentro de un documento formalmente impuesto al inicio del proceso, por lo cual debe cumplirse por obligación.
- Límite: Un punto el cual no debe sobrepasarse. Es el punto máximo al cual un producto o proceso puede llegar.
- Supuesto: Un supuesto es sinónimo de hipótesis. Una afirmación que aún no está completamente comprobada y que pueda cambiar con el tiempo.
- Restricción: Condición la cual impide alguna actividad o proceso. Es un parámetro que establece que no se pueden realizar ciertas tareas.

3.2.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE:

3.2.3.1. PROCESO PARA RECOPIRAR REQUISITOS:

A continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para gestionar el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

- **Paso 1:** Identificar a los Interesados claves del proyecto
- **Paso 2:** Identificar requerimientos o necesidades con los interesados claves del proyecto

- Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son:
- Herramienta 1: Juicio de expertos: reunirse con las personas que mayor conocimiento tienen sobre gerencia de proyectos en la organización, recopilar la información y diligenciarla en el formato sugerido en el **Anexo 1. Documento de Requisitos del Proyecto** en el capítulo de Anexos.
- Las salidas de este proceso son:
- Salida 1: Documentación de requisitos
- Salida 2: Matriz de trazabilidad de requisitos

Nota: Todos los procesos de herramientas y salidas se registrarán en la herramienta Trello, en donde se abrieron tarjetas para cada proceso con el fin de poder registrar toda la información obtenida.

Ver **Anexo 1. Documento de Requisitos del Proyecto** y **Anexo 2. Matriz de Trazabilidad del proyecto**

3.2.3.2. PROCESO PARA DEFINIR EL ALCANCE:

La definición del alcance de este proyecto se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, herramientas y salidas que se describen a continuación:

- **Paso 1:** Identificar la lista de entregables con las características suficientes para cumplir con los requerimientos identificados. Esto se hará mediante reunión sostenida con el Sponsor en la cual aclararán las dudas y se identificarán las necesidades que tiene la empresa para poderlas satisfacer dentro del modelo que se va a determinar.
 - **Paso 2:** Según la reunión sostenida, se recopilará la información y mediante una reunión con todo el equipo del proyecto se realizará socialización de los resultados y de acuerdo a esa reunión se determinarán los principales entregables cumpliendo con las especificaciones y detalle de nuestro cliente.
 - **Paso 3:** Definir quiénes serán los aprobadores de los criterios de aceptación por entregable. Se sacará un listado con los nombres de las personas encargadas de la aprobación de cada uno de los entregables.
 - **Paso 4:** Solicitar firma del enunciado del alcance por parte del Sponsor.
-
- Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:
 - Herramienta 1: Juicio de expertos, mediante el cual se determinan las personas que más saben y tienen experiencia en el tema que se vaya a abordar.
 - Herramienta 2: Análisis de datos, recopilando toda la información obtenida y determinando las mejores alternativas para cumplir con las necesidades y requerimientos del cliente.
 - Herramienta 3: Toma de decisiones, para poder determinar el resultado final de entregables.
 - Las salidas de este proceso son:
 - Salida 1: Enunciado del alcance del proyecto

Nota: Todos los procesos de herramientas y salidas se registrarán la herramienta Trello, en donde se abrieron tarjetas para cada proceso con el fin de poder registrar toda la información obtenida.

Ver Anexo 3. Enunciado del Alcance.

3.2.3.3. PROCESO PARA CREAR LA ESTRUCTURA DE TRABAJO (EDT/ WBS):

La creación de la EDT/WBS para este proyecto se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, herramientas y salidas que se describen a continuación:

- **Paso 1:** La EDT del proyecto será estructurada mediante la herramienta de descomposición, identificándose en el nivel cero el nombre del proyecto, en el primer nivel se detallarán las fases identificadas en el ciclo de vida del proyecto más la Gerencia del Proyecto. En el segundo nivel de las EDT, se identificarán los entregables a generar en cada una de las fases y en el tercer y cuarto nivel, se realizará la descomposición de cada entregable en paquetes de trabajo, siendo éste el último nivel de la EDT. Se entiende como paquete de trabajo de este proyecto, todo componente que:
 - Requiera al menos 20 horas para su desarrollo.
 - Se le pueda asignar un responsable para su ejecución.
 - Se puede planear y controlar con subjetiva facilidad.
 - **Paso 2:** La codificación jerárquica será manejada de la siguiente manera:
 - El nivel cero con el nombre del proyecto tendrá en número 0.
 - El nivel 1 tendrá un (1) dígito como: 1., 2., 3., etc.
 - El nivel 2 tendrá dos (2) dígitos como: 1.1., 1.2., 2.1., 2.2., etc.
 - El nivel 3 tendrá tres (3) dígitos como: 1.1.1., 1.1.2., 1.2.1., 1.2.2., 1.3.1., etc.
 - El nivel 4 tendrá cuatro (4) dígitos como: 1.1.1.1, 1.1.2.1, 1.1.2.2, etc.
 - **Paso 3:** Incluir la descomposición de los componentes de la Gerencia del proyecto de la siguiente manera:
 - El nivel 1 corresponde a la fase Gerencia del Proyecto.
 - El nivel 2 corresponde a los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos.
 - El nivel 3 corresponde a los paquetes de trabajo compuesto por los diversos documentos a generar.
 - **Paso 4:** Presentar al Patrocinador la WBS para garantizar claridad, entendimiento y completitud
-
- Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:
 - Herramienta 1: Juicio de expertos
 - Herramienta 2: Descomposición
 - Las salidas de este proceso son:
 - Salida 1: Línea base del alcance

Nota: Dentro de las salidas de este proceso tenemos la WBS / EDT (Work Breakdown Structure). Ver Anexo 4. Esquema de Niveles de descomposición para una WBS.

3.2.3.4. PROCESO PARA CREAR EL DICCIONARIO DE LA EDT/ WBS:

La elaboración del diccionario de la EDT/WBS para este proyecto se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, herramientas y salidas que se describen a continuación:

- **Paso 1:** Nombre del Proyecto
 - **Paso 2:** Identificador del número del paquete de trabajo
 - **Paso 3:** Nombre del paquete de trabajo
 - **Paso 4:** Director del Proyecto
 - **Paso 5:** Descripción detallada del paquete de trabajo
 - **Paso 6:** Los hitos del cronograma
 - **Paso 7:** Las actividades asociadas al paquete de trabajo (Actividad, recursos, duración, material, costo total)
 - **Paso 8:** Dependencias del paquete de trabajo
 - **Paso 9:** Criterios de Aceptación
 - **Paso 10:** Los supuestos y restricciones
 - **Paso 11:** Firma del responsable del paquete
 - **Paso 12:** Firma del Director del Proyecto
-
- Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:
 - Herramienta 1: Juicio de Expertos
 - Herramienta 3: Recopilación de Datos
 - Las salidas de este proceso son:
 - Salida 1: Diccionario de la EDT / WBS

Ver Anexo 5. Esquema de contenido en formato de Diccionario de WBS/ EDT

3.2.3.5. Estructura de la Línea base del Alcance:

Los componentes de la línea base son:

1. Versión aprobada del enunciado del alcance
2. EDT/WBS
3. Diccionario de la EDT/WBS

3.2.3.6. Consideración para definir cuentas de control:

- Las cuentas de control son componentes de la WBS que integran alcance, tiempo y costo y se encuentran ubicados en el nivel superior a los paquetes de trabajo. Son utilizadas como punto de control porque se considera complejo su desarrollo, muy importante su resultado, costos y muy crítico el tiempo.
- Para diferenciar las cuentas de control se agregarán las letras CC luego de la codificación del componente de trabajo.
- El responsable de las cuentas de control será el Gerente del Proyecto, quien será el que de rendición de cuentas de los paquetes de trabajo a cargo y de los resultados, tiempo y costos gastados.

3.2.3.7. PROCESO PARA VALIDAR EL ALCANCE:

Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. El proceso Validar el Alcance difiere del proceso Controlar la Calidad en que el primero se ocupa principalmente de la aceptación de los entregables, mientras que el segundo se ocupa fundamentalmente de corroborar la corrección de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los mismos. Por lo general, el proceso Controlar la Calidad se lleva a cabo antes del proceso Validar el Alcance, aunque ambos procesos pueden efectuarse en paralelo.

La validación del alcance de este proyecto se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, herramientas y salidas que se describen a continuación:

- **Paso 1:** Validar aceptación de cada entregable completado con los responsables de aprobación y con el Patrocinador.
- **Paso 2:** Formalizar la aceptación de los entregables, mediante la firma de un documento en el cual se deja en constancia la aceptación del entregable.
- Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:
- Herramienta 1: Inspección: El Gerente del proyecto se reunirá con los interesados claves y con el Patrocinador para verificar los criterios de aceptación de los entregables.
- Las salidas de este proceso son:
- Salida 1: Entregables aceptados
- Salida 2: Información de desempeño del trabajo
- Salida 3: Solicitudes de cambio

3.2.3.8. PROCESO PARA CONTROLAR EL ALCANCE:

Controlar el Alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto.

El control del alcance, se determina con el fin de conocer cuáles serán las metodologías mediante las cuales se garantiza que los entregables de este proyecto cumplan con los requerimientos del cliente y satisfaga sus necesidades, de tal manera que se pueda determinar el mejor proceso y estructura de trabajo para la ejecución de todo el proyecto. Este se llevará a cabo a través de los siguientes pasos, herramientas y salidas que se describen a continuación:

- **Paso 1:** Verificar por cada entregable completado, el cumplimiento de los criterios de aceptación, antes de solicitar la validación por parte de los aprobadores.
- **Paso 2:** Realizar correcciones al entregable para proceder con su aprobación por parte de interesados claves y del Patrocinador.
- **Paso 3:** en caso de surgir ajustes sobre los entregables por parte de los interesados claves y del Patrocinador que afecten el alcance, se debe gestionar el control integrado de cambios, identificando impacto y escalando con el Patrocinador para aprobación.

- **Paso 4:** actualizar la línea base del alcance de acuerdo con controles de cambios aprobados.
- Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:
- Herramienta 1: Análisis de datos
- Las salidas de este proceso son:
- Salida 1: Información de desempeño del trabajo
- Salida 2: Solicitudes de cambio

3.2.3.9. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO:

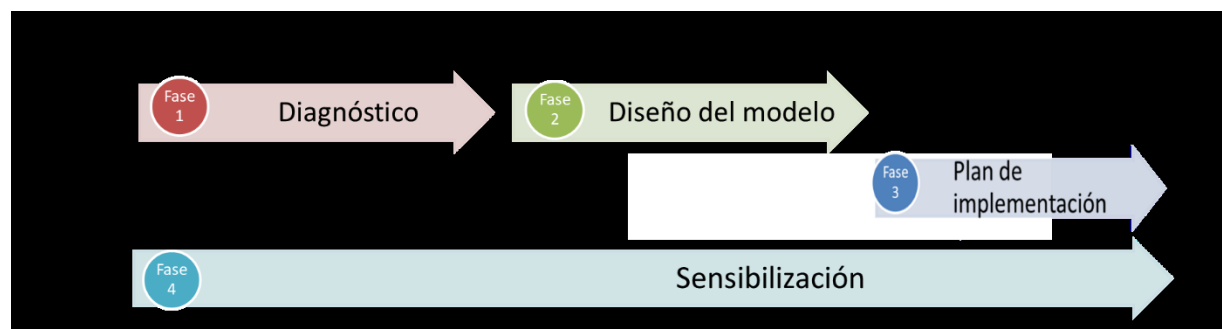
FASE 1: DIAGNÓSTICO: Fase en la que se determinará el nivel desconocimiento, implementación y estandarización de procesos de Gerencia de Proyectos de la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora.

FASE 2: DISEÑO: Fase en la que se diseñará el Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.

FASE 3: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN: Fase en la que se diseñará el Plan para la Implementación del Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.

FASE 4: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN: Fase transversal en la que se socializará y capacitará a todos los interesados del proyecto, en las buenas prácticas sobre la Gerencia de Proyectos y en el nuevo modelo organizacional, el cual estará adaptado a las necesidades de la de la Vicepresidencia Global de Sistemas de información.

3.2.3.10. ROLES Y RESPONSABILIDADES



3.2.3.10.1. Rol 1: Sponsor

Responsabilidades:

- Identificación de requisitos y necesidades
- Aprobación de la línea base del alcance
- Aceptación de entregables
- Aprobación de controles de cambio del alcance

3.2.3.10.2. Rol 2: Gerentes de Proyecto

Responsabilidades:

- Identificación de requisitos y necesidades

- Realización de encuestas para entrevistas
- Realización de análisis y tabulación de datos
- Presentación de entregables para aprobación

3.2.3.10.3. Rol 3: Interesados Clave del Proyecto

Responsabilidades:

- Identificación de requisitos y necesidades
- Participación de reuniones solicitadas
- Diligenciamiento de formularios y encuestas
- Aprobación de entregables

3.3. PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA

3.3.1. OBJETIVO

Determinar los procesos pertinentes para definir las actividades necesarias y el método a seguir para la construcción del cronograma, con base en el cual se ejecutará el proyecto en los tiempos comprometidos con el Patrocinador. De igual forma, se identificarán los recursos involucrados en la ejecución de las actividades y los parámetros para el desarrollo del seguimiento y control que apalanquen el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

3.3.2. METODOLOGÍA

La metodología a emplear para el proceso de planificación del cronograma, toma como insumo la Estructura de Desglose de Trabajo WBS/EDT que establece el alcance del proyecto, y mediante la técnica de descomposición se identificarán en primera instancia las fases del proyecto, por cada fase los entregables, y por cada entregable los paquetes de trabajo de los cuáles se identificarán las actividades necesarias para su desarrollo. Una vez identificadas las actividades se establecerá la secuenciación mediante precedencias, de acuerdo con el orden lógico en que deban ser ejecutadas, posteriormente se asignarán las duraciones con base en herramientas de juicio de expertos y estimaciones análogas y se asignarán los recursos a cada actividad. Este proceso será realizando haciendo uso de la herramienta informática Microsoft Project, mediante un diagrama de Gantt.

3.3.3. DEFINICIONES:

- Cronograma del Proyecto: salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos.
- Datos del Cronograma: conjunto de la información para describir y controlar el cronograma.
- Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.
- Duración: total de periodos de trabajo requeridos para completar una actividad o un componente de la estructura de desglose del trabajo, expresado en horas, días o semanas.
- Duración de la Actividad: tiempo en unidades calendario entre el inicio y la finalización de una actividad del cronograma.
- Duración Real: tiempo en unidades calendario entre la fecha de inicio real de la actividad del cronograma y la fecha de los datos del cronograma del proyecto si la actividad del cronograma se está desarrollando o la fecha de finalización real si ya se ha completado la actividad del cronograma.
- Estimación de la Duración de la Actividad: evaluaciones cuantitativas del número probable de periodos de tiempo requeridos para completar una actividad.

- **Hito:** punto o evento significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio.
- **Esfuerzo:** cantidad de unidades laborales necesarias para terminar una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del trabajo, generalmente expresado en horas, días o semanas de trabajo.
- **Diagrama De Gantt:** es una herramienta para planear y distribuir el tiempo del proyecto compuesta por un eje X y Y donde en el eje X se tienen las actividades del proyecto y en el eje Y se muestra la duración de cada actividad.
- **Definir las Actividades:** proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.
- **Método de la Ruta Crítica:** es una metodología que muestra la secuencia de actividades donde define la duración más larga del proyecto y que a su vez determina el tiempo más corto del proyecto.

3.3.4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA:

3.3.4.1. PROCESO PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

Consiste en identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto, mediante el desarrollo de los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Tomar como referencia los paquetes de trabajo definidos en la Estructura de Desglose de Trabajo WBS/EDT.
- **Paso 2:** Descomponer cada paquete de trabajo en las actividades requeridas para su ejecución.

3.3.4.1.1. Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son:

- **Herramienta 1:** Juicio de expertos: se tomará en cuenta la opinión de personas con experiencia en el desarrollo de modelos de madurez organizacional para identificar las actividades requeridas por cada paquete de trabajo.
- **Herramienta 2:** Descomposición.

3.3.4.1.2. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Definición de la lista de las actividades del proyecto por cada paquete de trabajo.
- **Salida 2:** Atributos de las actividades.
- **Salida 3:** Lista de Hitos.

3.3.4.2. PROCESO PARA SECUENCIAR ACTIVIDADES:

Consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto, tomando en cuenta la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto

A continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para gestionar el proceso de secuenciar actividades del proyecto:

- **Paso 1:** Identificar el orden en que deben ser finalizados cada uno de los entregables.
- **Paso 2:** Priorizar el orden en que deben ejecutarse cada una de las actividades y asignar una secuencia mediante predecesoras para poder culminar el entregable.
- **Paso 3:** Validar que no existan puntas abiertas.

3.3.4.2.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- **Herramienta 1:** Método de diagramación por precedencia

3.3.4.2.2. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Diagrama de red del cronograma del proyecto

3.3.4.3. PROCESO PARA ESTIMAR RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES:

La estimación de recursos será realizada tomando en cuenta la duración de cada actividad y el trabajo requerido para lograr su completitud.

- **Paso 1:** Identificar la duración de cada actividad y el trabajo requerido para su ejecución.
- **Paso 2:** Determinar la cantidad de recursos requeridos para su ejecución en las fechas establecidas.

3.3.4.3.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- **Herramienta 1:** Juicio de expertos

3.3.4.3.1.1. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Listado de recursos.

Nota: Dentro de este proceso se requiere la lista de recursos y sus atributos, se define entonces la Matriz de Recursos del Proyecto, como se muestra en el **Anexo 7. Matriz de Recursos para el proyecto.**

3.3.4.4. PROCESO DE ESTIMAR DURACIONES:

Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

A continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar el proceso de Estimar Duraciones del proyecto:

- **Paso 1:** Con base en el juicio de expertos y en la herramienta de estimación análoga, determinar la duración de cada actividad y realizar su respectiva asignación.
- **Paso 2:** considerar la asignación de holguras.

3.3.4.4.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- **Herramienta 1:** Juicio de expertos.
- **Herramienta 2:** Estimación análoga.

3.3.4.4.2. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Estimación de la duración
- **Salida 2:** Base de las estimaciones

3.3.4.5. PROCESO PARA DESARROLLAR EL CRONOGRAMA:

Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de cronograma para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. De esta forma se genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto

A continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para gestionar el proceso para desarrollar el cronograma del proyecto, haciendo uso de la herramienta Microsoft Project:

- **Paso 1:** Definir el calendario del proyecto.
- **Paso 2:** Registrar la WBS/EDT.
- **Paso 3:** Registrar las actividades por cada paquete de trabajo.
- **Paso 4:** Secuenciar las actividades.
- **Paso 5:** Definir la duración de cada actividad.
- **Paso 6:** Definir el trabajo de cada actividad.
- **Paso 7:** Definir el calendario de recursos.

- **Paso 8:** Asignar los recursos a cada actividad.

3.3.4.5.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- **Herramienta 1:** Diagrama de red del cronograma

3.3.4.5.2. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Cronograma del proyecto
- **Salida 2:** Línea base del cronograma

3.3.4.6. PROCESO PARA CONTROLAR EL CRONOGRAMA:

El proceso de control del cronograma se llevará a cabo mediante la realización de Comités Operativos semanales, en donde el Project Manager verificará el avance de las actividades en las fechas planificadas.

En caso de identificarse algún retraso en actividades de la ruta crítica se validará si se requeriría un ajuste a la línea base del cronograma, en cuyo caso se activará el proceso de Control Integrado de Cambios, en donde se gestionará la aprobación respectiva con el Patrocinador para cualquier cambio de fecha fin del proyecto.

A continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar el proceso para Controlar el Cronograma del proyecto:

- **Paso 1:** Registrar el trabajo real ejecutado por cada recurso en cada actividad.
- **Paso 2:** Validar si existe algún retraso en actividades de ruta crítica.
- **Paso 3:** Presentar informe de avance con el estado del Proyecto al Patrocinador.
- **Paso 4:** Validar si se requiere realizar ajuste de línea base del cronograma, activando el Control Integrado de Cambios o si se pueden realizar actividades de crashing o fast tracking para mitigar los retrasos si los hubieren.

3.3.4.6.1. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- **Herramienta 1:** Análisis de datos.
- **Herramienta 2:** Método de la ruta crítica.

3.3.4.6.2. Las salidas de este proceso son:

- **Salida 1:** Información de desempeño del cronograma.
- **Salida 2:** Pronósticos del cronograma.
- **Salida 3:** Solicitudes de cambio.

3.3.4.7. ESTRUCTURA DE CRONOGRAMA:

El cronograma del proyecto deberá ser construido tomando en cuenta la siguiente estructura recomendada:

Id	Lista de Actividades	Predecesoras	Recursos	Duraciones			Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
				Esfuerzo	Capacidad	Calendario		

3.3.4.8. OTROS ASPECTOS QUE CONTEMPLAR:

3.3.4.8.1. Calendario del Proyecto:

Se deberá establecer el calendario que aplicará para el proyecto, especificando el horario en el que podrán ejecutarse las actividades, detallando los días hábiles y los días festivos.

3.3.4.8.2. Calendario de los Recursos:

Se deberá definir el calendario que aplicará a los recursos asignados en la ejecución de las actividades del proyecto. Se debe tener en cuenta que el calendario de recursos esté comprendido dentro del calendario de proyectos.

3.3.4.8.3. Unidades de medida:

La asignación de tiempo para cada recurso del proyecto estará basada en unidades de tiempo en días. Para el desarrollo de este proyecto el día de trabajo comprende 2 horas para el equipo de consultoría y 1 hora para el equipo del proyecto de la organización. No se tiene planeado contratación de mano de obra adicional para llevar a cabo la ejecución. Así mismo, se tendrán en cuenta los días festivos definidos en el calendario de Colombia, USA, Filipinas, México, Venezuela, Perú y Brasil para la organización de las actividades a realizar.

3.3.4.8.4. Tipo de recursos:

Los tipos de recursos que se utilizarán en el proyecto serán:

- **Recursos Humanos**
- **Tecnológicos:** computadores, internet, herramientas informáticas.
- **Físicos:** salas de reunión, pizarras, marcadores.

3.3.4.8.5. Herramienta de software para el desarrollo del cronograma:

El cronograma del proyecto se gestionará a través de la herramienta MS Project 2016.

3.3.4.8.6. Holgura para las rutas cuasi críticas:

El proyecto debe definir la holgura mínima que tendrán las rutas del cronograma con respecto a la ruta crítica para determinarse una ruta cuasi crítica. Serán rutas cuasi críticas todas aquellas rutas cuya duración con respecto a la duración de la ruta crítica tengan 5 días de holgura como máximo.

3.3.4.8.7. Acuerdos de respuesta:

Los acuerdos de respuesta por parte de los interesados se basan en el compromiso del cumplimiento de las fechas planificadas establecidas en el cronograma del proyecto. En caso de presentarse alguna novedad serán escaladas en Comité Directivo al Patrocinador para definir acciones inmediatas para mitigar el retraso presentado.

Restricciones de tiempo: El proyecto contempla las diferencias de horario con los países en los que hace presencia la compañía y así mismo no se laboran en periodos de vacaciones, festivos y dominicales.

3.3.4.8.8. Periodicidad de Control del Cronograma:

El cronograma será controlado con una frecuencia semanal durante la realización de los Comités Operativos.

3.3.4.8.9. Indicadores de Gestión para medir el cronograma:

Los indicadores que se utilizarán para medir el cronograma serán:

- $\% \text{ Completado} = (\text{Duración real} / \text{Duración planeada}) * 100$
- $\text{Variación en Cronograma (SV)} = \text{EV} - \text{PV}$
- $\text{Indicador de rendimiento en cronograma (SPI)} = \text{EV/PV}$
- $\text{Proyección de la duración del cronograma (EACt)} = \text{SAC/SPI}$
- $\text{Variación proyectada de duración al concluir el proyecto (VACt)} = \text{SAC} - \text{EACt}$

3.3.4.9. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los roles encargados de participar en la Planeación, Seguimiento y control del Cronograma del proyecto:

3.3.4.9.1. Rol 1: Gerente del Proyecto

Responsabilidades:

- Participar en la elaboración del cronograma del proyecto.
- Hacer seguimiento al equipo del Proyecto en la ejecución de las actividades.
- Escalar al Patrocinador cualquier cambio relacionado con la línea base del proyecto.

3.3.4.9.2. Rol 2: Consultores Equipo del Proyecto

Responsabilidades:

- Participar en la elaboración del cronograma del proyecto.
- Participar en el análisis de evaluación de desempeño del cronograma.
- Generar los indicadores de desempeño del cronograma.

3.3.4.9.3. Rol 3: Project Manager

Responsabilidades:

- Elaborar el cronograma del proyecto.
- Agendar los Comités Operativos para el seguimiento y control del proyecto.
- Realizar seguimiento al cronograma con los recursos asignados a las actividades.
- Realizar el análisis de evaluación de desempeño del cronograma.
- Generar los indicadores de desempeño del cronograma.
- Presentar informes del estado del proyecto.
- Generar actas de los comités operativos y directivos.

3.3.4.9.4. Rol 4: Patrocinador

Responsabilidades:

- Aprobar el cronograma y la línea base del proyecto.
- Participar en los Comités Directivos para recibir los avances del proyecto.
- Aprobar los cambios de línea base del cronograma del proyecto.

Ver Anexo 6. Matriz de Hitos del Proyecto y Anexo 7. Matriz de Recursos para el proyecto.

3.4. PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

3.4.1. OBJETIVO

El plan de costos tiene objetivo principal, definir, gestionar y controlar los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

3.4.2. METODOLOGÍA

La metodología por usar en el plan de gestión de los costos permitirá determinar el presupuesto que requiere el proyecto basados en la estimación Ascendente, con este método podremos determinar la duración de cada una de las actividades y su costo asociado para tener el presupuesto del proyecto, lo anterior mediante la sumatoria de todas las actividades contenidas en la WBS.

Usaremos como base el costo actual por horas del recurso humano, según los perfiles que requiere el proyecto, este plan incluye el monitoreo de los costos mediante informes mensuales al sponsor y directos del proyecto, el cual contendrá los indicadores claves y su correspondiente análisis.

3.4.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE COSTOS:

Los Pasos, herramientas y salidas que usaremos en la gestión de los costos son las siguientes:

3.4.3.1. PROCESO PARA ESTIMAR LOS COSTOS:

Pasos y herramientas para gestionar el proceso para Estimar los Costos del proyecto:

3.4.3.1.1. Pasos a seguir para la Gestión del proceso:

- Paso 1: Verificar completitud del cronograma el proyecto
- Paso 2: Identificar los recursos que serán requeridos en el proyecto
- Paso 3: Identificar las áreas de apoyo que serán requeridas en el proyecto, ejemplo gestión humana, compras entre otras.
- Paso 4: Estimar los costos de los todos los recursos del proyecto
- Paso 5: Se debe realizar la estimación de los costos de cada una de las actividades del cronograma del proyecto
- Paso 6: Estimación de los costos correspondientes a la respuesta a los riesgos del proyecto
- Paso 7: Realizar la distribución de costoso mensuales.
- Paso 8: Realizar informe de costos mensual acumulado
- Paso 9: Se debe graficas la cursa S, del proyecto

3.4.3.1.2. Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son:

Herramienta 1: Juicio de experto

Herramienta 2: Estimación basada en tres valores

3.4.3.1.3. 1.2.1.1.3 Las salidas de este proceso son:

Salida 2: Base de las estimaciones

3.4.4. PROCESO PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO:

A continuación, se presentan los pasos y herramientas para gestionar el proceso para Determinar el Presupuesto del proyecto:

3.4.4.1. Pasos a seguir para la Gestión del proceso:

Paso 1: Definir las actividades del proyecto
Paso 2: Secuencias las actividades del proyecto
Paso 3: Asignar los recursos a las actividades

3.4.4.2. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

Herramienta 1: Juicio de experto
Herramienta 2: Análisis de datos (análisis de reserva)

3.4.4.3. Las salidas de este proceso son:

Salida 1: Línea base de costos
Salida 2: Requisitos de financiamiento del proyecto

3.4.5. PROCESO PARA CONTROLAR LOS COSTOS DEL PROYECTO:

A continuación, se presentan los pasos y herramientas para gestionar el proceso para Controlar los Costos del proyecto:

3.4.5.1. Pasos a seguir para la Gestión del proceso:

Paso 1: Realizar seguimiento a la línea base de costos
Paso 2: Monitorear la línea base de costos

3.4.5.2. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

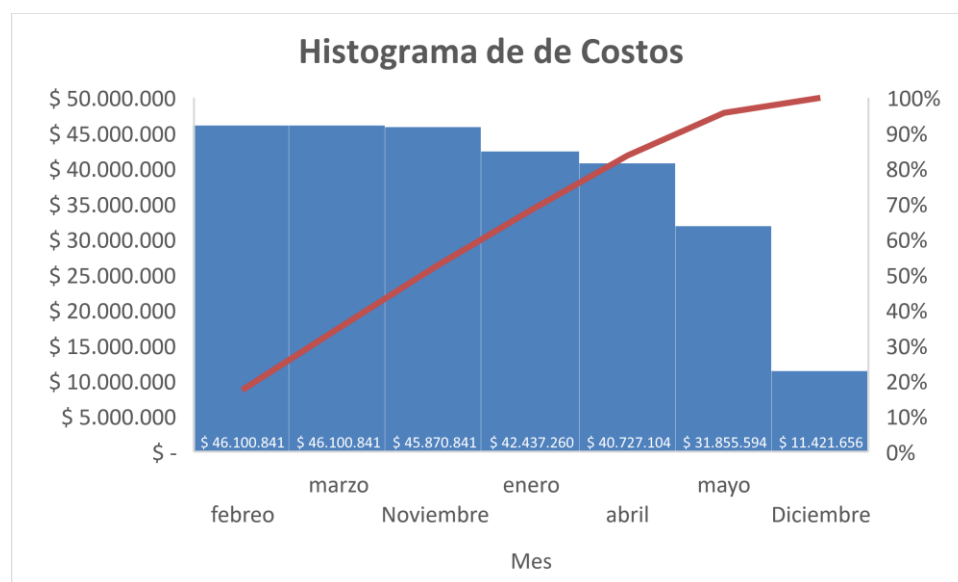
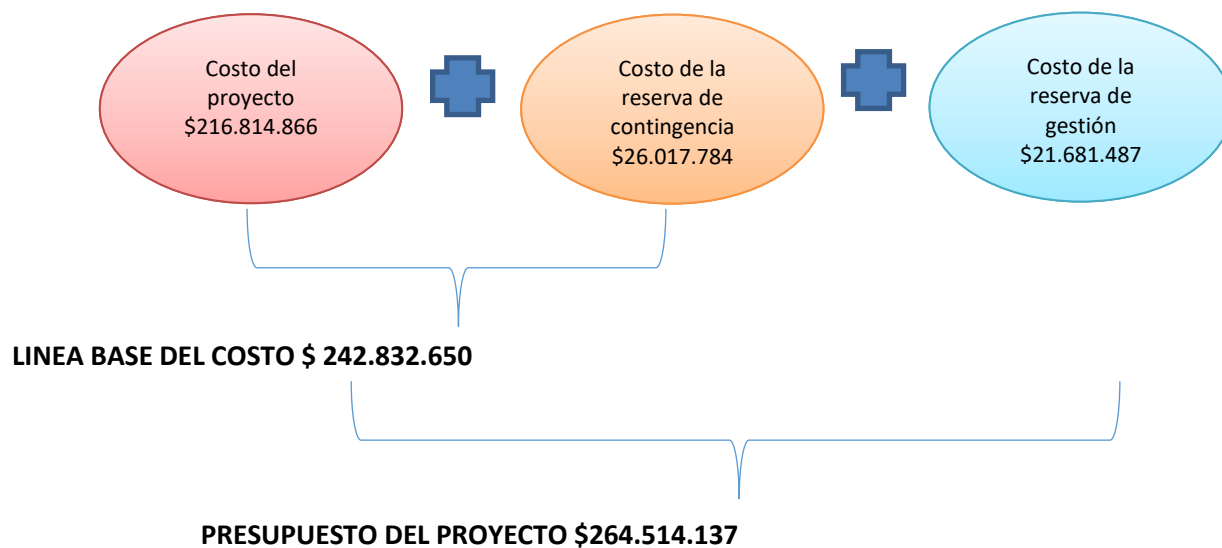
Herramienta 1: Juicio de experto
Herramienta 2: Análisis de datos (análisis de valor ganados, análisis de variación, análisis de tendencias, análisis de reserva)

3.4.5.3. Las salidas de este proceso son:

Salida 1: Información de desempeño del trabajo

Salida 2: Solicitudes de cambio

3.4.6. ESTRUCTURA CONSOLIDADA DEL PRESUPUESTO:



Estimación de costos:

No.	Rubros de Costos	Descripción
1	Salario de personal (Interno y externo) y/o Mano de obra	Se estima basados en las horas de trabajo, que se requiere de cada rol en la ejecución del proyecto, incluyendo al equipo de trabajo de grado para cada una de fases.
2	Transporte terrestre	Se estima con base en las actividades del cronograma de trabajo, que requieren algún tipo de transporte para la ejecución del proyecto
3	Viáticos	Son los viáticos requeridos para la ejecución de actividades como capacitación y viajes del equipo de proyecto
4	Respuesta a riesgos	Es el resultado de la respuesta a los riesgos y los deducibles estimados de los mismos.
5	Alimentación	Son los viáticos requeridos para la ejecución de actividades como capacitación y viajes del equipo de proyecto
6	Alquiler de equipos	Se estima el valor de alquilar de los equipos requeridos para la ejecución del proyecto
7	Comunicaciones	Se estima teniendo en cuenta el equipo de proyecto y las comunicaciones requeridas

3.4.7. OTROS ASPECTOS A CONTEMPLAR:

3.4.7.1. Nivel de Precision o exactitud de los estimados:

Se definen los niveles de precision o exactitud de los estimados en costos:

- a. Estimado Budget (- 15%, + 25)

3.4.7.2. Rubros de Costos:

Lo rubros de los costos del proyecto son los siguientes:

No.	Rubros de Costos	Tipo de Rubro (Directo, Indirecto)	Aplica (S/N)
1	Salario de personal (Interno y externo) y/o Mano de obra	D	S
2	Transporte terrestre	D	S
3	Viáticos	D	S
4	Respuesta a riesgos y reservas	I	S
5	Alimentación	D	S
6	Alquiler de equipos	D	S
7	Comunicaciones	D	S

3.4.7.3. Unidades monetarias y conversiones:

Los costos del proyecto están dados en pesos colombianos.

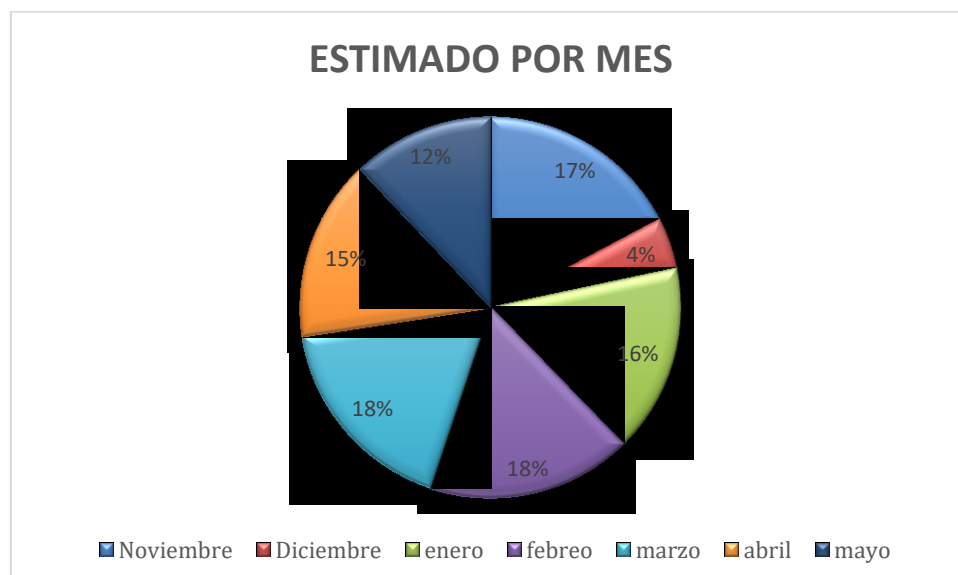
3.4.7.4. Tipo de recursos:

Los tipos de recursos que estarán en el proyecto son: Recursos Humanos, Equipos, Licencias y Servicios.

3.4.7.5. . Condiciones de pago y facturación:

Los pagos se realizarán de forma mensual, durante la duración del proyecto, proyectados de la siguiente manera:

Mes	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Egreso mes	\$ 45.870.841	\$ 11.421.656	\$ 42.437.260	\$ 46.100.841	\$ 46.100.841	\$ 40.727.104	\$ 31.855.594



3.4.7.6. Programación de Egresos o conciliación:

Se estima la programación de los egresos en cuantía y fechas, de manera que la tesorería del proyecto pueda proyectar esos recursos y gestionar el costo financiero de los mismos.

3.4.7.7. Porcentaje de Reserva de Gestion:

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto se define, un 10% de reserva de gestión calculada sobre los costos directos del proyecto.

3.4.7.8. Restricciones de Costo:

Restricciones del proyecto en cuanto a costo:

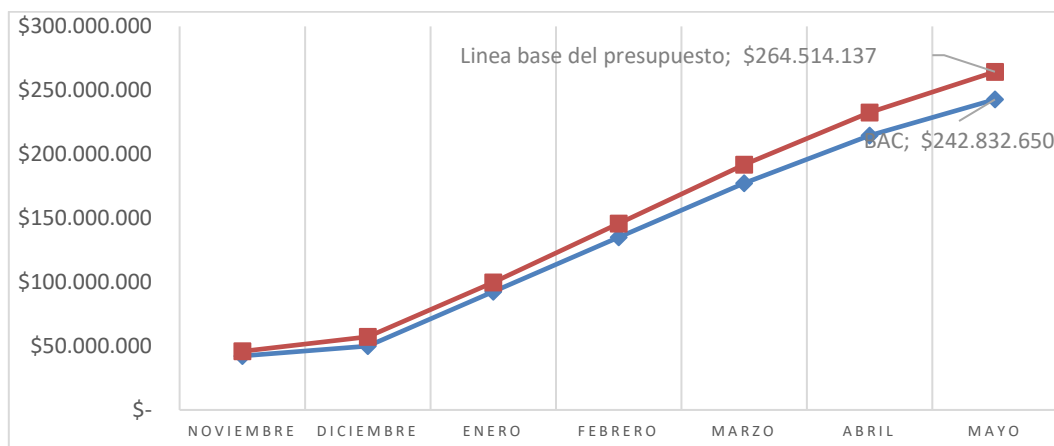
- No se debe superar los tiempos asignados por cada recurso al proyecto
- Los egresos se realizarán de forma mensual.

3.4.7.9. Periodicidad de Control del Costo:

El control a los costos se realizará con una periodicidad mensual, se generará un informe de ejecución presupuestal por cada ítem del presupuesto, en cual se evaluarán las desviaciones en caso de que haya lugar y se definirá el plan de acción.

3.4.7.10. Graficar la Curva S del Proyecto:

A continuación, se presenta la gráfica de la curva S del costo del proyecto:



3.4.7.11. Lineamientos para la Gestión de Controles de Cambio:

Los controles de cambios se requieran durante el proyecto, deberán ser aprobados por el comité, previa presentación de la justificación y evaluación de su impacto.

3.4.7.12. Indicadores de Gestión para medir el Costo del proyecto:

Para los indicadores de gestión del proyecto se usarán los siguientes indicadores de Valor Ganado (EVM) con sus indicadores:

- Variación en Costos (CV) = $EV - AC$,
- Indicador de rendimiento de Costos (CPI) = EV/AC ,
- Proyección de costos al final del proyecto (EACt) = BAC/SPI
- Variación proyectada de Costos al concluir el proyecto (VACT) = $BAC - EACt$

3.4.7.13. Financiadores del proyecto:

El proyecto será financiado por la empresa del sector salud, en los ítems del recurso humano de la compañía y por el equipo del proyecto en los demás componentes.

3.4.7.14. Retorno de la Inversión:

El indicador de costo para el proyecto es el siguiente:

Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al 7%.

3.4.7.15. Reportes de Costo y/o Presupuesto:

Se entregará un informe mensual de la ejecución del presupuesto, al espónsor del proyecto y director de trabajo de grado, el cual contendrá los indicadores de gestión con su respectivo análisis.

El informe tendrá una estructura gerencial, la cual contendrá:

- Índice
- Indicadores de gestión, con sus correspondientes metas
- Porcentaje de cumplimiento de cada indicador
- Análisis de cada indicador
- Semáforo del proyecto en cuando a indicadores de gestión
- Plan de acción de las desviaciones en caso de que haya lugar
- Ejecución del presupuesto vs planeación del mismo
- Ejecución por cada ítem del presupuesto

3.4.8. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los roles que serán los encargados de participar en la Planeación, Seguimiento y control del costo del proyecto, son los siguientes:

3.4.8.1. Rol 1 Gerente del proyecto

Responsabilidades:

- Realizar la construcción del presupuesto
- Definir en conjunto con el equipo de proyecto los indicadores del plan de gestión de costos
- Realizar el control y seguimiento al presupuesto
- Presentar el informe mensual del presupuesto
- Liderar el comité de control de cambios

3.4.8.2. Rol 2 Analista financiero

Responsabilidades:

- Realizar el informe mensual del presupuesto
- Realizar el análisis de las desviaciones al presupuesto

3.4.8.3. Tabla de programación de egresos y conciliación.

A continuación, se presenta la tabla o programación de egresos para hacer la conciliación del límite de financiamiento:

Id.	Egreso	Descripción del egreso	Fecha	Responsable	Costo o Valor	Autorizador	Costo acumulado	Estado
1	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 noviembre 2019	Contador del proyecto	\$37.110.963	Gerente de proyecto	\$37.110.963	Pendiente
2	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	30 noviembre 2019	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$37.470.963	Pendiente
3	Viáticos	Gastos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 noviembre 2019	Contador del proyecto	\$250.000	Gerente de proyecto	\$37.720.963	Pendiente
4	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	30 noviembre 2019	Contador del proyecto	\$200.000	Gerente de proyecto	\$37.920.963	Pendiente
5	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 diciembre de 2019	Contador del proyecto	\$7.528.075	Gerente de proyecto	\$45.449.037	Pendiente
8	Viáticos	Gastos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 diciembre de 2019	Contador del proyecto	\$100.000	Gerente de proyecto	\$45.729.037	Pendiente

9	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 enero de 2020	Contador del proyecto	\$37.110.963	Gerente de proyecto	\$82.840.000	Pendiente
10	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	30 enero de 2020	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$83.200.000	Pendiente
11	Viáticos	Gatos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 enero de 2020	Contador del proyecto	\$450.000	Gerente de proyecto	\$83.650.000	Pendiente
12	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	30 enero de 2020	Contador del proyecto	\$180.000	Gerente de proyecto	\$83.830.000	Pendiente
13	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	28 febrero de 2020	Contador del proyecto	\$37.110.963	Gerente de proyecto	\$120.940.963	Pendiente
14	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	28 febrero de 2020	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$121.300.963	Pendiente
15	Viáticos	Gatos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	28 febrero de 2020	Contador del proyecto	\$500.000	Gerente de proyecto	\$121.800.963	Pendiente
16	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	28 febrero de 2020	Contador del proyecto	\$180.000	Gerente de proyecto	\$121.980.963	Pendiente
17	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 marzo de 2020	Contador del proyecto	\$37.110.963	Gerente de proyecto	\$159.091.925	Pendiente
18	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	30 marzo de 2020	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$159.451.925	Pendiente
19	Viáticos	Gatos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 marzo de 2020	Contador del proyecto	\$500.000	Gerente de proyecto	\$159.951.925	Pendiente
20	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	30 marzo de 2020	Contador del proyecto	\$180.000	Gerente de proyecto	\$160.131.925	Pendiente
21	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 abril de 2020	Contador del proyecto	\$31.373.225	Gerente de proyecto	\$191.869.150	Pendiente
22	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	30 abril de 2020	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$192.229.150	Pendiente
23	Viáticos	Gatos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 abril de 2020	Contador del proyecto	\$500.000	Gerente de proyecto	\$192.729.150	Pendiente
24	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	30 abril de 2020	Contador del proyecto	\$180.000	Gerente de proyecto	\$192.909.150	Pendiente
25	Recursos humanos del proyecto	Tiempo dedicado por los recursos asignados al proyecto	30 mayo de 2020	Contador del proyecto	\$22.865.716	Gerente de proyecto	\$215.774.866	Pendiente

26	Alquiler de equipo	Costo de alquiler de los equipos usados para el proyecto	30 mayo de 2020	Contador del proyecto	\$360.000	Gerente de proyecto	\$216.134.866	Pendiente
27	Viáticos	Gastos de alimentación y transporte para las actividades del proyecto	30 mayo de 2020	Contador del proyecto	\$500.000	Gerente de proyecto	\$216.634.866	Pendiente
28	Comunicaciones	Comunicaciones requeridas para el equipo de proyecto	30 mayo de 2020	Contador del proyecto	\$180.000	Gerente de proyecto	\$216.814.866	Pendiente

3.5. PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.5.1. OBJETIVO

El objetivo de este plan de gestión de calidad es definir los procesos para realizar la gestión de la calidad en el modelo de madurez, así como resaltar los factores, metodologías y procesos de medición de la calidad según las necesidades de la empresa y las solicitudes del Sponsor. Mediante este plan se espera que se tenga una mayor claridad acerca de cómo garantizar que cada uno de los entregables cumplan con los requerimientos establecidos.

3.5.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

3.5.2.1. Organización, responsabilidades e interfaces.

En cuanto a la organización, responsabilidades e interfaces, se determinó que el gerente del proyecto se reunirá con el Sponsor, para inspeccionar los entregables terminados. Adicionalmente a esto, a continuación, se presenta el rol y responsabilidad de calidad de los interesados del proyecto:

Nombre	Rol	Responsabilidad de Calidad
Luisa Fernanda Trujillo	Gerencia Corporativa de Soluciones de Aseguramiento y Asistencial	Suministrar información para la alineación del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Isabel Cristina Suarez	Gerencia Corporativa Transformación Digital en Salud	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Mauricio Forero	Gerencia Corporativa de Soluciones Transversales * Otras empresas	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Fernando López	Gerencia Corporativa de Datos	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo

		Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Carlos Robles	Gerencia Corporativa Arquitectura y Procesos	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
María Fernanda Zambrano	Gerencia Corporativa de Desarrollo	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Aura Garzón	Subgerencia Corporativa de Tecnología	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
María Romero	Gerencia de Mejora Continua	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico
Jaime Montoya	Gerencia de Modelos Descriptivos	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Karem Mahecha	Dirección Corporativa de Gestión y Planeación	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos
Olga Calero	Dirección Corporativa Administrativa	Suministrar información para la elaboración del diagnóstico Definir lineamientos para la construcción del modelo Participación sobre el proceso de elaboración de los Entregables definidos

3.5.2.2. Herramientas, entorno e interfaces.

Herramienta	Descripción
Recopilación de Datos	Recopilación de los datos de las encuestas de satisfacción para verificar el nivel de satisfacción
Análisis de Datos	Evaluar resultados para determinar las desviaciones en cuanto a costos, tiempo y alcance con respecto a la planeación. Estas desviaciones no deben superar los límites establecidos con el Sponsor.

Planillas de inspección	Registrar el resultado obtenido por las encuestas y observar tendencias
-------------------------	---

3.5.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

3.5.3.1. Planeación de la Calidad

3.5.3.1.1. Definir la calidad del proyecto

El cliente del proyecto es la Vicepresidencia global de información y el nivel mínimo de calidad requerido es cumplir con una satisfacción superior al 85% en cuanto al diseño del modelo de madurez organizacional en gerencia de proyectos. Se realizará encuesta para recopilar el nivel de satisfacción de la Vicepresidencia Global de Sistemas De información. En esta, la idea es que, con el Sponsor, se definan los siguientes parámetros de satisfacción:

0% - 30%: Muy Insatisfecho
 31% – 60%: Insatisfecho
 61% - 84%: Satisfecho
 85% - 100%: Muy Satisfecho

Los factores críticos de éxito están basados en el diagnóstico, ya que este debe estar bien formulado y con toda la transparencia posible para evitar que se ataquen problemáticas que no tienen relevancia considerable frente a los problemas reales de la organización. Esto también ayuda a identificar las necesidades más importantes para la organización y si se logra esta identificación, el modelo podría generar la satisfacción deseada con la calidad deseada.

3.5.3.1.2. Medición de la calidad del proyecto

La medición de la calidad, nos indica los diferentes atributos y métricas que se van a utilizar para garantizar que los parámetros y entregables cuenten con la mejor calidad posible y así lograr las aprobaciones por parte del Sponsor. Para esto, se definirán métricas tanto del proyecto como del producto.

- **Métricas del proyecto:** Corresponden a las mediciones que se realizan, por ejemplo, de las diferentes actividades del proyecto. Estas normalmente están orientadas hacia un nivel de cumplimiento de las actividades y desviaciones en cuanto a los datos entregados en los rangos establecidos. A continuación, se muestra las métricas que se utilizarán en el proyecto:
 - **Alcance:** Las actividades deben culminarse al 100% para cumplir con todos los

entregables del proyecto. A demás los entregables deben cumplir con el nivel de satisfacción mencionado previamente por el Sponsor.

-Resultados: Según lo conversado con el Sponsor, para poder validar la verdadera calidad del proyecto, se deben presentar resultados a plazo inmediato o corto.

- Costo: El proyecto debe terminar sus actividades, con una desviación en el costo no mayor al 5%. Esto significa SPI (0,95; 1,05). La medición del SPI se logra con la siguiente métrica: $EV/PV = (0,95; 1,05)$ donde EV hace relación al Valor Ganado (Earned Value) y PV se refiere a Valor Planeado (Planned Value). Para realizar la medición de este indicador, se toman como base los diferentes parámetros establecidos desde el inicio del proyecto y estos valores planeados o estimaciones previas se comparan con los resultados reales, para poder determinar si se cumplieron los objetivos con la calidad deseada.

- Tiempo: Debido al requerimiento del Sponsor de obtener resultados a plazo inmediato y costo, la métrica de calidad del tiempo se definirá una vez se realice el diagnóstico y se determinen los aspectos a mejorar en los plazos establecidos. Una vez determinados estos resultados, los tiempos de entrega de resultados no deben tener una desviación de más de una semana, es decir un plazo de 7 días máximo después de la fecha inicial pactada. Este es el límite establecido por el Sponsor.

- **Métrica del Producto:** La métrica del producto, nos define los objetivos de calidad. Esta hace referencia puntualmente a la calidad de los entregables del proyecto. En esta etapa, se describen en detalle los atributos definidos de los diferentes entregables. Este proceso se realiza recopilando la información con base en la siguiente tabla:

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE INDICADOR
Se describe cual es el atributo que se va a medir, verificar y controlar	¿Cómo lo puedo medir?	Cada cuánto se va a medir	Semaforización: Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Persona que se encargará de llevar la trazabilidad de ese indicador

Como se observa, mediante esta metodología se definen cada uno de los atributos, los cuales al momento de la ejecución deben ser medidos y analizados para poder garantizar la calidad del producto.

A continuación, se presenta la matriz de calidad del producto:

Calificación Formato de Entrevistas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	En el hito: Entrevistas Realizadas (Tarea 12)	Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Silvana Valencia	Preventiva: Revisar en detalle matriz de requerimientos para hacer preguntas efectivas y obtener respuestas concretas.
Calificación Formato de Encuestas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	En el hito: Encuestas Realizadas (Tarea 22)	Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Silvana Valencia	Preventiva: Revisar en detalle matriz de requerimientos para hacer preguntas efectivas y obtener respuestas concretas.
Cumplimiento Resultados Tabulados	Respuestas Obtenidas /Total de preguntas	En el hito: Encuestas Realizadas (Tarea 22)	Verde: 100% Rojo: <=99%	Santiago Rodríguez	Preventiva: Revisar que todas las preguntas estén diligenciadas antes de finalizar la encuesta
Cumplimiento de Satisfacción Diagnóstico	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Al momento de presentar al Sponsor	Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Silvana Valencia	Preventiva: Información detallada de identificación de necesidades y resultados positivos obtenidos
Diseño Gráfica Conceptual	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Antes del Hito: Representación conceptual aprobada	Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Silvana Valencia	Preventiva: Garantizar que todos los datos del archivo OPM3 estén bien diligenciados
Cumplimiento de Satisfacción Modelo de Madurez	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy	Al momento del hito	Semaforización: Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente	Silvana Valencia	Preventiva: Identificar necesidades de cumplimiento inmediato, a

	Satisfecho >85%		Rojo: No cumplió		corto, mediano y largo plazo
Resultados Plan de Implementación	Número de aprobaciones / Total de encuestados	Al momento de cada hito de plan de implementación a plazo inmediato, corto, mediano y largo	Semaforización: Verde: Cumplió Amarillo: Cumplió Parcialmente Rojo: No cumplió	Sergio Niño	Preventiva: Garantizar el cumplimiento de calidad en el diagnóstico

3.5.3.1.3. Aseguramiento de Calidad

El aseguramiento de la calidad del proyecto se concentrará en los procesos, es decir que se de cumplimiento a lo que se estableció como resultado mínimo para cumplir los estándares acordados junto con el Sponsor.

Para asegurar la métrica de calidad del proyecto, se realiza una plantilla de auditoría en la cual se revisen los procesos e hitos del proyecto, para garantizar que este cumpla con el estándar mínimo y no supere la desviación previamente establecida. La plantilla se presenta a continuación:

MOMENTO DE ANÁLISIS	NIVEL DE SATISFACCIÓN			
Hito	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

En cuanto al aseguramiento del producto, es muy común que se presenten indicadores negativos y más en este proyecto, ya que implica un cambio significativo no solo en procesos sino en la cultura de la organización. Es por esto, que para poder reaccionar ante estas circunstancias se realizan los siguientes procesos:

- **Plan de acciones preventivas:** Mediante este plan, se incluyen acciones para la prevención, controles para verificar la efectividad de la implementación y procedimientos actualizados de lecciones aprendidas.
- **Plan de acciones correctivas:** Debe incluir investigación, documentación y acción para eliminar la causa y verificar la implementación del proceso identificado.

Posterior a la identificación de estas acciones, se determinan estrategias según la necesidad y premura que se tenga para cumplir con el estándar. Estas estrategias pueden ser de tipo:

- **Sintomáticas:** Corrige problemas actuales en un término corto
- **Sistemáticas:** Cambia el sistema o proceso para evitar que vuelva a ocurrir en el futuro

Todos estos procesos y metodologías sirven para asegurar y garantizar que todo el proyecto cumpla con los estándares de calidad deseados por el Sponsor y estos generen impactos positivos dentro de la organización.

3.5.3.1.4. Control de calidad

El control de la calidad consiste en monitorear y registrar resultados de ejecución de las actividades de gestión de la calidad para evaluar y desempeñar las diferentes alternativas a ejecutar.

Se estará revisando constantemente la matriz de requerimientos del proyecto, ya que dentro de estos requerimientos, se encuentran los atributos clave a satisfacer y la información de los interesados, los cuales se verán directamente afectados por los cambios propuestos dentro del modelo. Por esta razón, se debe realizar una revisión en cada hito de estos requerimientos, para saber en detalle qué se debe atacar y en qué nivel de satisfacción se debe encontrar.

Para realizar una clasificación y priorización de las actividades críticas que requieren acciones sintomáticas o sistemáticas, estas se clasificarán mediante un análisis Pareto. Este análisis permite identificar el mayor % impacto y con este dato, poder saber qué se debe controlar primero y cuales son las prioridades.

Se determina que estos controles, se realizarán al finalizar cada hito del proyecto, para garantizar que el proceso del proyecto se pueda seguir con normalidad, cumpliendo con los estándares establecidos. El responsable de este control deberá entregar un pequeño informe sobre la calidad del producto para así poder tomar las respectivas acciones y seguir avanzando en este proceso.

En este caso, los responsables de la medición serán los miembros del equipo de trabajo junto con la gerente del proyecto.

El formato para este informe deberá contener:

1. Producto / Actividad
2. Indicador de Calidad
3. Estrategia de Prevención
4. Clasificación

Mediante este informe, se toman las respectivas decisiones, con el fin de cumplir con lo que se dijo desde la planeación.

Ver Anexo 8. Aprobación del plan de gestión de calidad del proyecto

3.6. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS

3.6.1. OBJETIVO

Determinar los procesos pertinentes para identificar, adquirir y gestionar los recursos humanos y físicos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto. Definir el equipo del proyecto requerido considerando el perfil idóneo, y las responsabilidades a través del establecimiento de una Matriz RACI.

3.6.2. METODOLOGÍA

3.6.2.1. DEFINICIONES:

- **Recurso:** Miembro del equipo o cualquier elemento físico necesario para completar el proyecto.
- **Rol:** Función definida a ser realizada por un miembro del equipo del proyecto, como probar, archivar, inspeccionar o codificar.
- **Calendario de Recursos:** Calendario que identifica los días y turnos de trabajo en que cada recurso específico está disponible.
- **Controlar los Recursos:** Proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario.
- **Desarrollar el Equipo:** Proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- **Diagrama RACI:** Tipo común de matriz de asignación de responsabilidades que utiliza los estados responsables, encargado, consultar e informar (Responsible, Accountable, Consult, Inform) para definir la participación de los interesados en las actividades del proyecto.
- **Directorio del Equipo del Proyecto:** Lista documentada de los miembros del equipo del proyecto, sus roles en el proyecto e información de su localización.
- **Dirigir al Equipo:** Proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- **Equipo de Dirección del Proyecto:** Miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Equipo del Proyecto:** Conjunto de individuos que respaldan al director del proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.

- **Equipos Virtuales:** Grupos de personas que comparten una meta y cumplen sus roles dedicando poco o nada de tiempo para reunirse cara a cara.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** Proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto:** La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Plan de Gestión de los Recursos:** Componente del plan para la dirección del proyecto que describe como se adquieren, asignan, monitorean y controlan los recursos del proyecto.

3.6.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

3.6.3.1. PROCESOS PARA ESTIMAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO

La estimación de los recursos del proyecto (cantidad de personas, tipo y cantidad de materiales, equipos necesarios, etc.), se llevará a cabo como se define a continuación:

- **Paso 1:** La cantidad de personas requeridas para la realización del proyecto se define mediante estimación análoga y de acuerdo con la pertinencia y experiencia en gerencia de proyectos. Corresponden a la primera línea de mando de la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de la Empresa del Sector, cuya participación en el proyecto cuenta con el aval del Patrocinador.
- **Paso 2:** los recursos requeridos para la logística de las actividades como salas, videobeam, sistemas de teleconferencia serán provistos por la Empresa del Sector Salud.

3.6.3.2. PROCESOS PARA ADQUIRIR LOS RECURSOS DEL PROYECTO

El proyecto no contempla la contratación de recursos ya que las personas que participarán en la ejecución de las actividades del proyecto hacen parte de la nómina de la Empresa del Sector Salud y así mismo se contará con la participación de cuatro (4) Consultores los cuáles los cuáles recibirán un pago de manera simulada para efectos académicos dentro del proyecto. Por tanto, se contemplan los siguientes pasos para gestionar su asignación al proyecto.

- **Paso 1:** Los recursos propios de la Empresa del Sector Salud, serán asignados al proyecto y hacen parte del gobierno del mismo de acuerdo con validación y autorización previa por parte del Sponsor, y su costo hora, estará asociado al proyecto de acuerdo con la estructura salarial.
- **Paso 2:** Los miembros consultores del equipo del proyecto serán asignados bajo el rol de Consultores y tendrán un pago simulado para efectos académicos dentro del proyecto y su costo estará incluido dentro de la ejecución de las actividades del proyecto.

- **Paso 3:**

Nota: Por temas de confidencialidad, los cargos directivos como Presidentes, Vicepresidentes, CEO, CEO Global no serán costeados dentro del proyecto.

3.6.4. PROCESO PARA DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

El proceso para desarrollar el equipo del proyecto (mejorar las competencias, las interacciones entre los miembros del equipo y el clima laboral), se llevará a cabo como se define a continuación:

- **Paso 1:** se manejará de manera transversal al proyecto, una campaña de sensibilización dirigida hacia el equipo que tendrá participación activa en el mismo, con el fin darles a conocer el estándar OPM3, herramienta sobre la cual se estarán desarrollando las actividades de diagnóstico para la construcción del modelo.
- **Paso 2:** se diseñará un plan de capacitación para transmitir al equipo los fundamentos teóricos requeridos para mejorar sus competencias como Gerentes de Proyectos.
- **Paso 3:** Los miembros consultores del equipo del proyecto, serán fortalecidos en conocimientos del estándar OPM3 y herramientas de aplicación y análisis, con el fin de proporcionar valor al cliente mediante la consultoría a otorgar durante el desarrollo del proyecto. De igual forma recibirán formación en Gerencia de Proyectos basado en el PMI y técnicas de realización de presentaciones efectivas para ponerlas en práctica al momento de presentar avances al cliente sobre el proyecto.

3.6.5. PROCESO PARA DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

El proceso para dirigir el equipo del proyecto (monitorear el desempeño individual y grupal del equipo, brindar retroalimentación y resolver conflictos), se llevará a cabo como se define a continuación:

- **Paso 1:** Se realizarán Comités Operativos con una frecuencia semanal, en donde participarán el Líder Integral del Proyecto y los miembros del equipo del proyecto. Se monitoreará el avance del proyecto y se alertará sobre alguna actividad que presente retraso por parte de alguno de los miembros del equipo.
- **Paso 2:** Por cada Comité Operativo, se elaborarán actas de reunión, en donde se formalizarán los acuerdos y compromisos y con base en las cuáles se realizará seguimiento para verificar su cumplimiento.
- **Paso 3:** El instrumento a utilizar para realizar seguimiento a los compromisos se detalla a continuación:

Acta de reunión

Fecha de la reunión

Participantes:	
Nombre	Cargo

Conclusiones	
Tema	Conclusión

Planes de Acción:			
Tema	Tarea	Responsable	Fecha

Cronograma corte mm/aa (Si la reunión implica seguimiento)

% Avance Actual	% Avance Esperado	Variación Actual	Estado *
% Avance Anterior	% Avance Esperado Anterior	Variación Actual	

* Si la variación actual es mayor que la anterior el estado es rojo, si es igual el estado es amarillo, si es menor el estado es verde.

Riesgos (Si la reunión implica seguimiento)

Id	Riesgo	Nuevo/Permanece/Eliminado	Criticidad Nueva	Criticidad Anterior	Fecha de identificación	Fecha de mitigación

Temas para la próxima reunión:	

Cierre

Anexos	SI		NO		Ruta de los anexos	
Proxima Reunión	Lugar				Fecha	

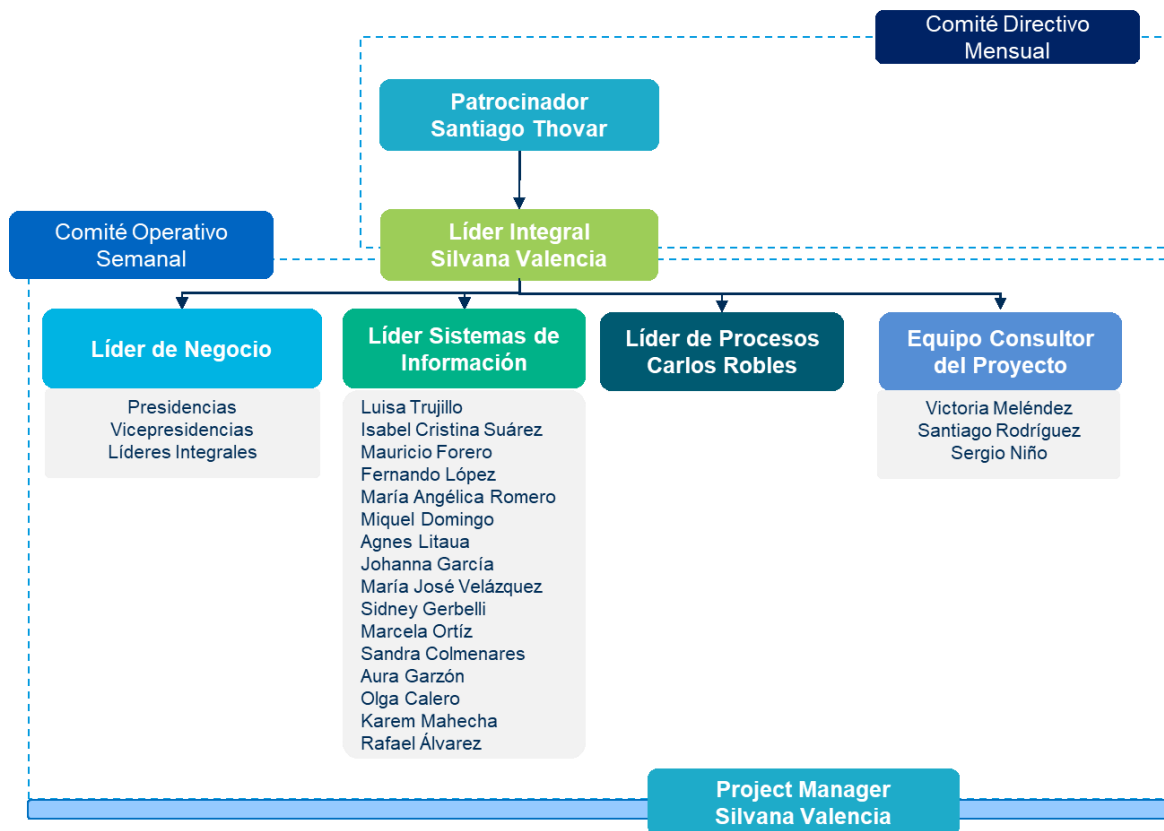
Preparado por:

3.6.6. PROCESO PARA CONTROLAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO

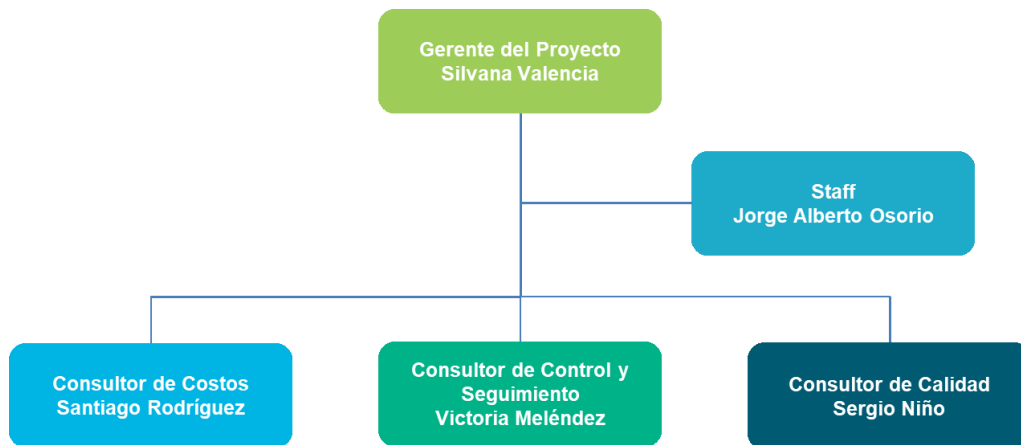
El proceso para monitorear los recursos del proyecto (asegurar que los recursos físicos asignados al proyecto estén disponibles a tiempo para ejecutar las actividades, monitorear las variaciones entre los recursos planificados y los utilizados, determinar acciones correctivas cuando sea necesario), se llevará a cabo como se define a continuación:

- **Paso 1:** Se monitoreará a lo largo del proyecto que la disponibilidad de recursos físicos se esté garantizando con el fin de no afectar o atrasar la ejecución de las actividades.
- **Paso 2:** En los Comités Operativos se analizará si las causas de los retrasos obedecen a problemas con disponibilidad de recursos físicos.

3.6.7. ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DEL PROYECTO VICEPRESIDENCIA GLOBAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN

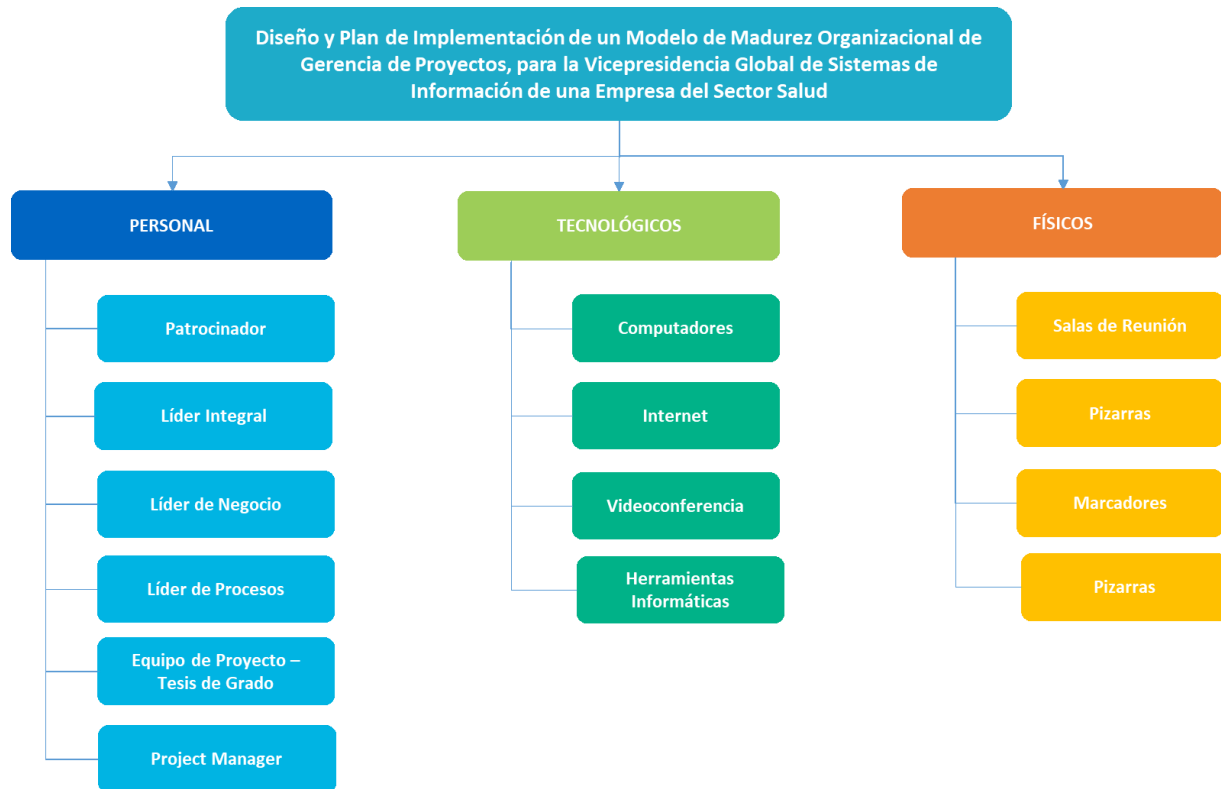


3.6.8. ORGANIGRAMA DEL EQUIPO CONSULTOR DEL PROYECTO



NOMBRE	ROL	RESPONSABILIDAD
Silvana Valencia	Gerente del Proyecto	Gestionará el equipo del proyecto con el fin de lograr el cumplimiento del alcance, el presupuesto, la entrega oportuna y calidad de los entregables esperados por el cliente con la realización del proyecto.
Santiago Rodríguez	Consultor de Costos	Se encargará de hacer seguimiento y control a los costos con el fin de cumplir el objetivo de no superar desviaciones al 7%, generando los informes respectivos para socializar con el Patrocinador.
Victoria Meléndez	Consultor de Control y Seguimiento	Realizará el control y seguimiento al cronograma con el fin de medir la salud del proyecto, verificar el avance y preparar indicadores e informes para dar a conocer al Patrocinador el estatus del proyecto y escalar los temas que requieran de su intervención.
Sergio Niño	Consultor de Calidad	Se encargará de realizar seguimiento y control al cumplimiento de los parámetros de calidad de los entregables para satisfacer los requisitos del cliente generando los informes pertinentes para presentar al Patrocinador.
Jorge Albert Osorio	Staff	Brindar orientación al equipo consultor en el desarrollo del proyecto en cada una de sus etapas con el fin de apalancar el logro de los objetivos del proyecto de cara a la empresa cliente.

3.6.9. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RECURSOS



3.6.10. ROLES

Liste los roles asociados al proyecto (tales como: gerente de proyecto, analistas, diseñadores, arquitecto, documentador, etc.). Realice la asignación de cada rol. Tenga en cuenta que una persona puede asumir varios roles

Rol	Nombre
Patrocinador	Santiago Thovar
Líder Integral del Proyecto	Silvana Valencia
Líder de Negocio	Ignacio Correa
Líder de Negocio	Juan Pablo Correa
Líder de Negocio	Jorge Camilo Cortés
Líder de Negocio	Emilio Herrera
Líder de Soluciones	Luisa Trujillo
Líder de Soluciones	Mauricio Forero
Líder de Soluciones	María Angélica Romero
Líder de Soluciones	Jaime Montoya
Líder de Soluciones	Carlos Robles
Líder de Soluciones	Isabel Cristina Suárez
Líder de Soluciones	María Fernanda Zambrano
Líder de Soluciones	Fernando López

Líder de Soluciones	Aura Garzón
Líder de Soluciones	Olga Calero
Líder de Soluciones	Karem Mahecha
Líder de Procesos	Carlos Robles
Project Manager	Silvana Valencia
Líder Equipo de Proyecto	Victoria Meléndez
Líder Equipo de Proyecto	Sergio Niño
Líder Equipo de Proyecto	Santiago Rodríguez

3.6.11. RESPONSABILIDADES

Para cada rol de la lista defina en detalle las responsabilidades que asumirá en el proyecto. Podrá hacer uso de la matriz RAM, RACI o matriz de descripción de roles.

Rol			Descripción
R	Responsable	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido a un nivel más bajo, usando para ello la matriz RASCI.
A	Accountable	Aprobador	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su Responsable (R).
C	Consulted	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	Informed	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Paquetes de Trabajo	Patrocinador	Líder Integral del Proyecto	Líder de Negocio	Líder de Soluciones	Líder de Procesos	Project Manager	Consultor Equipo de Proyecto
1.1.1. Entrevistas	C	C	C	C	C	I	R
1.1.2. Encuestas	C	C	C	C	C	I	R
1.1.3. Documentos con Resultados Tabulados	I	I	I	I	I	I	R

1.1.4. Herramienta de Análisis	I	I	I	I	I	I	R
1.2.1. Diagnóstico General VGSI	A	I	I	I	I	I	R
1.2.2. Diagnóstico Colombia	A	I	I	I	I	I	R
1.2.3. Diagnóstico Venezuela	A	I	I	I	I	I	R
1.2.4. Diagnóstico Brasil	A	I	I	I	I	I	R
1.2.5. Diagnóstico Perú	A	I	I	I	I	I	R
1.2.6. Diagnóstico México	A	I	I	I	I	I	R
1.2.7. Diagnóstico USA	A	I	I	I	I	I	R
1.2.8 Diagnóstico Filipinas	A	I	I	I	I	I	R
2.1. Representación Conceptual (Gráfica)	I	I	I	I	I	I	R
2.2. Documento de Detalle del Modelo	A	I	I	I	I	I	R
2.3. Herramientas de Operación	I	I	I	I	I	I	R
3.1. Plan de Implementació n Plazo Inmediato	A	C	I	C	C	C	R
3.2. Plan de Implementació n Corto Plazo	A	C	I	C	C	C	R
3.3. Plan de Implementació	A	C	I	C	C	C	R

n Mediano Plazo							
3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	A	C	I	C	C	C	R
4.1. Campaña de Sensibilización	A	I	I	I	I	I	R
4.2.1. Documento Plan de Capacitación	A	I	I	I	I	I	R
4.2.2. Informe de Resultados Plan de Capacitación	I	I	I	I	I	I	R
5.1.1. Acta de Constitución	A	I	I	I	I	I	R
5.1.2. Matriz de Interesados	A	I	I	I	I	I	R
5.2.1. Documento de Gestión del Alcance	I	I	I	I	I	I	R
5.2.2. Documento de Gestión del Cronograma	I	I	I	I	I	I	R
5.2.3. Documento de Gestión de los Costos	I	I	I	I	I	I	R
5.2.4. Documento de Gestión de la Calidad	I	I	I	I	I	I	R
5.2.5. Documento de Gestión de los Recursos	I	I	I	I	I	I	R
5.2.6. Documento de Gestión de las Comunicaciones	I	I	I	I	I	I	R
5.2.7. Documento de	I	I	I	I	I	I	R

Gestión de los Riesgos							
5.2.8. Documento de Gestión de los Interesados	I	I	I	I	I	I	R
5.3.1. Control Integrado de Cambios	A	R	I	C	C	C	I
5.3.2. Evaluación del Desempeño del Proyecto	A	R	I	C	C	C	R
5.4.1. Acta de Cierre	A	R	I	C	C	C	R
5.4.2. Lecciones Aprendidas	A	R	I	C	C	C	R

3.6.12. COMPETENCIAS

Para cada rol de la lista de roles, defina en detalle las competencias que se requieren para el desarrollo del proyecto.

Rol	Competencias
Patrocinador	Liderazgo Comunicación asertiva Manejo de Conflictos Manejo de personal Conocimientos en Gerencia de Proyectos
Líder Integral del Proyecto	Liderazgo Comunicación asertiva Comunicación verbal y escrita Manejo de conflictos Trabajo en Equipo Manejo de personal Conocimientos en Gerencia de Proyectos
Líder de Negocio	Trabajo en Equipo
Líder de Soluciones	Trabajo en Equipo Comunicación verbal y escrita Conocimientos en Gerencia de Proyectos
Líder de Procesos	Comunicación verbal y escrita Trabajo en Equipo Conocimientos en Gerencia de Proyectos
Project Manager	Comunicación verbal y escrita

	Manejo de Microsoft Project Conocimientos en Gerencia de Proyectos
Equipo Consultor del Proyecto	Trabajo en Equipo Comunicación verbal y escrita Manejo de Microsoft Project Conocimientos en Gerencia de Proyectos

3.6.13. AUTORIDAD

Para cada rol de la lista de roles, defina el nivel de autoridad dentro del proyecto (tomar decisiones, utilizar recursos, firmar contratos, etc.)

Rol	Autoridad
Patrocinador	Aprueba los cambios de alcance, tiempo y costo del proyecto.
Líder Integral del Proyecto	El Gerente del proyecto (GP) deberá contar con el visto bueno del Sponsor para tomar decisiones con respecto a la contratación y desvinculación de recursos humanos. El Gerente del proyecto (GP) deberá contar con el visto bueno del Sponsor para tomar decisiones con respecto al presupuesto en cambios superiores al 7%. El Gerente del proyecto (GP) deberá contar con el visto bueno del Sponsor para tomar decisiones con respecto cambios en el alcance del proyecto.
Líder de Negocio	Ninguna
Líder de Soluciones	Ninguna
Líder de Procesos	Ninguna
Project Manager	Ninguna
Consultor del Proyecto	Ninguna

3.6.14. CAPACITACIÓN

Los miembros del equipo consultor del proyecto requieren capacitación en el uso de la herramienta Trello. Sin embargo, dado que existen videos y tutoriales disponibles en internet, dicha capacitación no generará costos para el proyecto y su realización será realizada de manera autónoma por cada miembro del equipo.

Las capacitaciones requeridas para los miembros del equipo del proyecto de la Empresa del Sector Salud, se definirán durante la etapa de ejecución del proyecto de acuerdo con los resultados identificados en el diagnóstico. Las mismas se encuentran contempladas en el plan de trabajo.

3.6.15. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DEL EQUIPO

Identifique los métodos que se establecerán para desarrollar el equipo de trabajo del proyecto. Incluya terceros. Sí aplica. Tenga en cuenta que estos métodos pueden impactar el presupuesto y cronograma del proyecto.

Método	Descripción
Mantener alto nivel de motivación	El equipo conoce los objetivos y sus diferentes mediciones
Establecer procesos de trabajo internos	El equipo manejará un repositorio de información formal.

3.6.16. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

Este plan de gestión no contempla el otorgamiento de recompensas, sin embargo, si se culmina el proyecto antes de lo previsto, se realizará un reconocimiento a través de una celebración con el equipo del proyecto.

3.6.17. LIBERACIÓN DE LOS RECURSOS

Dado que los recursos no tienen dedicación exclusiva para el proyecto, al finalizar el proyecto se procederá a liberar los recursos y equipo asignado para la ejecución del mismo.

3.6.18. CALENDARIO

Describa en esta sección las fechas y/o periodicidad en la que se deben realizar las reuniones de planeación y seguimiento a los recursos del proyecto:

Nombre de tarea	Comienzo	Fin
Comités Operativos	jue 30/01/20	jue 21/05/20
Comité Operativo 1	jue 30/01/20	jue 30/01/20
Comité Operativo 2	jue 6/02/20	jue 6/02/20
Comité Operativo 3	jue 13/02/20	jue 13/02/20
Comité Operativo 4	jue 20/02/20	jue 20/02/20
Comité Operativo 5	jue 27/02/20	jue 27/02/20
Comité Operativo 6	jue 5/03/20	jue 5/03/20

Comité Operativo 7	jue 12/03/20	jue 12/03/20
Comité Operativo 8	mié 18/03/20	mié 18/03/20
Comité Operativo 9	jue 26/03/20	jue 26/03/20
Comité Operativo 10	jue 2/04/20	jue 2/04/20
Comité Operativo 11	jue 16/04/20	jue 16/04/20
Comité Operativo 12	mié 29/04/20	mié 29/04/20
Comité Operativo 13	jue 7/05/20	jue 7/05/20
Comité Operativo 14	jue 14/05/20	jue 14/05/20
Comité Operativo 15	jue 21/05/20	jue 21/05/20

3.6.19. MONITOREO Y CONTROL DE RECURSOS

Durante la realización de los Comités Operativos se identificarán los indicadores de desempeño de cada uno de los miembros del equipo del proyecto, en donde se evaluará el cumplimiento de las tareas a cargo en las dimensiones de tiempo, costo, alcance y calidad, generando la retroalimentación respectiva.

3.7. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

3.7.1. OBJETIVO

Recopilar todos los procesos que garanticen la satisfacción de las necesidades del proyecto a través de información recogida por los interesados y relacionados para generar un canal de conexión que permitan la socialización de perspectivas y experiencias para llevar a cabo cada etapa del proyecto.

3.7.2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la fase de diseño del modelo de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos para la empresa del sector salud se utilizarán técnicas de comunicación interna, externa, formal, vertical, horizontal, oficial y no oficial.

3.7.3. DEFINICIONES:

Comunicación interna y externa: La comunicación interna está relacionada con los integrantes del proyecto y recursos internos. La externa con el sponsor, interesados y demás miembros de la organización.

Comunicación formal: Correo electrónico, comunicados por escrito y aplicativos digitales y de almacenamiento (Trello, Google Drive).

Comunicación vertical: Comunicación jerárquica en los relacionados del proyecto.

Comunicación horizontal: Comunicación entre los relacionados al proyecto que tengan rol y/o categoría similar.

Comunicación oficial: Informes de avances del proyecto

Comunicación no oficial: Comunicación entre el equipo del proyecto vía medios informales.

3.7.4. PLANEAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

En este proceso se busca definir el plan de comunicaciones que se llevará a cabo a lo largo del proyecto con base en las necesidades planteadas por los interesados y/o integrantes del proyecto.

3.7.4.1. PROCESO PARA PLANEAR LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO:

A continuación, se presentan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar las comunicaciones del proyecto:

3.7.4.1.1. Pasos a seguir para gestionar las comunicaciones del proyecto:

Paso 1: Recopilación de todas las necesidades del proyecto

Paso 2: Desarrollar el plan de comunicaciones para cada grupo de interesados y del equipo del proyecto

Paso 3: Definir las fechas de revisión del plan de gestión para evaluar estado y tomar medidas correctivas si aplica.

3.7.4.1.2. Las herramientas que se recomiendan y facilitan el proceso en este proyecto son:

Herramienta 1: Juicio de expertos (Concepto acerca de las principales necesidades del proyecto con los líderes de sistemas de información)
Herramienta 2: Análisis de requisitos de comunicación (Recopilación de la información brindada por los interesados del proyecto)
Herramienta 3: Tecnologías de la comunicación (Medios digitales definidos en las definiciones del plan de gestión)
Herramienta 4: Métodos de comunicación interactivos (Utilizada para Videoconferencias donde todos los interesados puedan visualizar la presentación y puedan dejar sus comentarios via chat en vivo y pueden interactuar en tiempo real con el emisor)
Herramienta 5: Habilidades interpersonales y de grupo (El emisor realizará un orden de participación para cada interesado y tener comunicación clara con los interesados del proyecto permitiendo la participación activa del grupo)
Herramienta 6: Reuniones

3.7.4.1.3. Las salidas de este proceso son:

Salida 1: Plan de gestión de las comunicaciones
Salida 2: Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto
Salida 3: Actualizaciones a los documentos del proyecto

3.7.5. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES:

A continuación, se presentan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar las comunicaciones del proyecto con el fin de garantizar una comunicación eficaz que incluya las tecnologías, métodos y procesos que se utilizarán para la cumplir las necesidades planeadas en el proyecto.

3.7.5.1. Pasos a seguir para la Gestionar las comunicaciones:

Paso 1: Definiciones de los modelos (emisor y receptor)
Paso 2: Validación de los medios de comunicación
Paso 3: Preparación de la agenda y validar los asistentes a las reuniones relacionadas con el proyecto
Paso 4: Diseño de las presentaciones y la metodología que se aplicará

3.7.5.2. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

Herramienta 1: Tecnologías de la comunicación (Medios digitales definidos en las definiciones del plan de gestión)
Herramienta 2: Métodos de comunicación (Definiciones del numero de interesados con quienes se realizarán las reuniones y cual será la información que se transmitirá)
Herramienta 3: Habilidades de comunicación (El emisor presentará las reglas de juego en cada reunión y cual será la agenda a desarrollar)
Herramienta 4: Generación de informes del proyecto
Herramienta 5: Habilidades interpersonales y de equipo (Se brindará un feedback para las dudas que surjan posterior a la presentación)

Herramienta 6: Reuniones

3.7.5.3. Las salidas de este proceso son:

- Salida 1: Comunicaciones del proyecto
- Salida 2: Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto
- Salida 3: Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Salida 4: Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Nota: En el **Anexo 9: Matriz de comunicaciones (Interesados)** se visualiza la correlación de los interesados del proyecto y en el anexo 10 y 11 se visualizan los roles del emisor, receptor y los siguientes mecanismos de comunicación:

- Qué
- Como
- A quién
- Cuando
- Frecuencia
- Donde
- Monitoreo 1
- Monitoreo 2

3.7.6. MONITOREAR LAS COMUNICACIONES

El objetivo de este proceso es validar que se satisfagan las necesidades planteadas del proyecto con los interesados y el equipo del proyecto, asegurando que la comunicación sea acertada y evaluar fallas que existan en el proceso para tomar medidas correctivas que requieran una revisión inmediata.

3.7.6.1. Pasos a seguir para monitorear las comunicaciones:

- Paso 1: Realización de lista con todas las actividades de comunicación definidas en la planeación
- Paso 2: Validación de los canales de comunicación que se están utilizando
- Paso 3: Realizar lista de chequeo y determinar incientes o indicadores clave para tomar medidas de mejora (en caso que aplique)

3.7.6.2. Las herramientas que se recomiendan en este proceso son:

- Herramienta 1: Juicio de expertos (Socialización con los lideres de sistemas de información y de negocio acerca del estado de las comunicaciones del proyecto para determinar concepto)
- Herramienta 2: Representación de datos
- Herramienta 3: Reuniones

3.7.6.3. Las salidas de este proceso son:

- Salida 1: Información de desempeño del trabajo
- Salida 2: Solicitudes de cambio
- Salida 3: Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto
- Salida 4: Actualizaciones a los documentos del proyecto

**Ver Anexo 9: Matriz de comunicaciones (Interesados), Anexo 10: Roles de comunicación – Parte 1y
Anexo 11: Roles de comunicación – Parte 2**

3.8. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

3.8.1. OBJETIVO

El plan de gestión de los riesgos es el proceso de identificación, análisis y priorización, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto.

3.8.2. METODOLOGÍA

Para identificar los riesgos del proyecto vamos a utilizar diferentes herramientas, como son: lluvia de ideas, BowTie, juicio de experto con apoyo de interesado que tengan experiencia en proyectos similares.

Una vez identificados los riesgos se procede a priorizar, analizar y determinar el plan de respuesta a los riesgos.

3.8.3. PROCESOS PARA IDENTIFICAR Y CATEGORIZAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO

La identificación y categorización de los riesgos de este proyecto se llevará a cabo como se define a continuación:

- Paso 1. Desarrollo de cronograma, para identificar actividades
- Paso 2. Identificar los posibles riesgos en una reunión con el equipo de trabajo
- Paso 3. Paso 3. Se solicitará asesoría al director de trabajo de grado, para tener un juicio de experto en la identificación de los riesgos
- Paso 4. Con el equipo de trabajo aplicar de la técnica Bow Tie, con el objetivo de determinar los eventos, causas y consecuencias de cada uno de los riesgos.

3.8.3.1. Criterios de Probabilidad e Impacto para el análisis cualitativo de los riesgos.

Los criterios establecidos para realizar el análisis cualitativo de los riesgos de este proyecto se definen a continuación:

Probabilidad: Se reconoce en este proyecto como.... Y serán establecidos X niveles de prioridad, definidos a continuación:

MUY BAJA: Corresponde a un evento similar presentado en el último año y tendrá como valor porcentual 2%

BAJA: Corresponde a un evento similar presentado en los últimos 6 meses y tendrá como valor porcentual 5%.

MEDIA: Corresponde a un evento similar presentado en los últimos 4 meses y tendrá como valor porcentual 10%.

ALTA: Corresponde a un evento similar presentado en los últimos 3 meses y tendrá como valor porcentual 15%.

MUY ALTA: Corresponde a un evento similar presentado frecuente en los proyectos similares y tendrá como valor porcentual 30%.

Impacto: Se reconoce en este proyecto como la calificación de las consecuencias producidas en alguno de los objetivos del proyecto y/o afectaciones en criterios importantes para la organización y se relacionan a Continuación.

Impacto en Costos. Hace relación al impacto de la materialización de riesgos en los costos planeados, ponderados de la siguiente manera:

MUY BAJO: Corresponde a un impacto a un 2%.

BAJO: Corresponde a un impacto del 5%

MEDIO: Corresponde a un 7%

ALTO: Corresponde a un 10%

Impacto en Tiempo. Hace relación al impacto de la materialización de riesgos en el cronograma planeado, ponderados de la siguiente manera:

MUY BAJO: Corresponde a un impacto 2%

BAJO: Corresponde a un impacto del 5%

ETC: Corresponde a un impacto 7%

ALTO: Corresponde a un impacto del 10%

3.8.3.2. Identificación de los riesgos del proyecto

Para la identificación de los riesgos se evaluará el impacto del riesgo y su probabilidad de ocurrencia, con el fin de determinar cuáles son los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia durante el desarrollo del proyecto, lo anterior con el objetivo de determinar el plan de respuesta a cada uno.

Nota: Ver el **Anexo 12. Matriz de identificación de los riesgos:**

3.8.3.3. Reserva de Contingencia

La reserva de contingencia del proyecto corresponde a los recursos definidos para garantizar que se dispone de ellos en caso de que se materialice un riesgo, será con ellos que se realice la respuesta oportuna ante un evento, para el proyecto se define esta reserva por un valor de \$26.017.784

3.8.3.4. Reserva de Gestión

La reserva de gestión del proyecto corresponde al 10% de los costos del proyecto para un valor de \$21.681.487

3.8.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los Roles que serán encargados de participar en la Planeación, Seguimiento y control de los Riesgos del proyecto son los siguientes:

3.8.4.1. Rol 1 Sponsor

Responsabilidades:

- Aprobación de los cambios del proyecto
- Definir los requerimientos del proyecto
- Informar al Gerente del proyecto, los cambios en el proyecto

3.8.4.2. Rol 2 Gerente del proyecto

Responsabilidades:

- Informar al equipo de trabajo en caso de aprobación de un cambio
- Velar por el éxito del proyecto
- Realizar el control del proyecto según el alcance definido y cada uno de los planes de gestión.

3.8.4.3. Rol 3 Equipo de proyecto

Responsabilidades:

- Informar al Gerente de proyecto cualquier evento que genere un cambio en el proyecto
- Monitorear y controlar los riesgos.

3.8.5. CALENDARIO

Las reuniones de planeación y seguimiento a los riesgos del proyecto se realizarán de forma mensual a partir del mes de febrero de 2020.

3.8.6. MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS

Para realizar el monitoreo y control de los riesgos del proyecto, se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar reuniones mensuales de seguimiento a los riesgos
- Monitorear los riesgos existentes
- Identificar posibles riesgos durante toda la ejecución del proyecto

- Analizar los factores internos y externo de la empresa del sector salud.

3.9. PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

3.9.1. OBJETIVO

Este documento se realiza con el fin de identificar a las diferentes personas que se encuentran involucrados o pueden ser afectados por el proyecto. Se realiza un análisis de las expectativas, los diferentes impactos que pueden causar y también se identifican estrategias de gestión para estos interesados, con el fin de lograr que estos participen de manera efectiva y oportuna a lo largo del desarrollo del proyecto. El resultado esperado de este plan de gestión es aumentar la probabilidad de éxito del proyecto, ya que, mediante este, se logra que los interesados comprendan las metas, objetivos y beneficios que conlleva la ejecución de este.

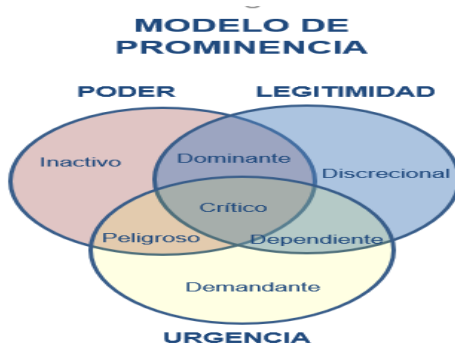
Asimismo, este plan se realiza para poder dar los lineamientos de cómo se deben gestionar los interesados identificados mediante diferentes tipos de estrategias las cuales nos llevarán a un correcto desarrollo de las actividades establecidas dentro del proyecto

3.9.2. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO

La planificación de la gestión de interesados se trata en diseñar diferentes estrategias para que los interesados realicen una participación activa durante todo el ciclo de vida del proyecto con el fin de obtener los resultados esperados, tomando como base un análisis detallado de cuales son las necesidades e intereses que tienen estos interesados y cómo estos impactarán en el proyecto. Para desarrollar esta planificación, se utilizarán las técnicas de reuniones, entrevistas, juicio de expertos y por último técnicas analíticas.

Antes de empezar con la gestión de interesados, se determinará el listado de cada uno de los identificados en el proyecto mediante la matriz de prominencia. Esta matriz, nos ayuda a clasificar por poder, urgencia y legitimidad los diferentes interesados, así como las prioridades para atender a sus necesidades, clasificándolos en prioridad Baja, Media, Alta. Según esta clasificación, se determina cómo va a ser gestionado, para incrementar el apoyo y/o minimizar su oposición durante todo el ciclo de vida de proyecto.

A continuación, se presenta un ejemplo que permite contextualizar acerca de qué se trata el modelo de prominencia. Según este modelo, se clasificarán los interesados del proyecto.



3.9.2.1. Identificación de Interesados

La identificación de interesados se realiza al inicio del proyecto, una vez se determine el alcance del proyecto. Esta identificación es muy importante, ya que según lo que se realice en esta etapa, se van

NOMBRE DEL INTERESADO	ROL	REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN			PROMINENCIA					PLAN DE ACCIÓN	
			PODER	INFLUEN CIA	INTERE	PODER	LEGITIMID AD	URGENCI A	CLASIFICACI ÓN	PRIORIDA	ESTRATEGIA	
Santiago Thovar	Patrocinador	Se debe mantener informado del avance y consultado de los cambios sobre el proyecto, es el mayor interesado en el cumplimiento de la triple restricción, con el fin de lograr los beneficios esperados.	4	4	Está a favor	Sí	Sí	Sí	CRÍTICO	ALTA	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo	
Ignacio Correa	Interesado	Espera involucramiento en el desarrollo del proyecto para las definiciones a realizar sobre diagnóstico, diseño y plan de implementación del modelo de madurez organizacional (Mejora en la forma como estamos trabajando)	3	3	Es neutral	Sí	Sí	Sí	CRÍTICO	ALTA	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo	
Juan Pablo Rueda	Interesado	Espera involucramiento en el desarrollo del proyecto para las definiciones a realizar sobre diagnóstico, diseño y plan de implementación del modelo de madurez organizacional (Mejora en la forma como estamos trabajando)	3	3	Está a favor	Sí	Sí	Sí	CRÍTICO	ALTA	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo	
Jorge Camilo Cortés	Interesado	Espera involucramiento en el desarrollo del proyecto para las definiciones a realizar sobre diagnóstico, diseño y plan de implementación del modelo de madurez organizacional (Mejora en la forma como estamos trabajando)	3	3	Está a favor	Sí	Sí	Sí	CRÍTICO	ALTA	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo	
Sergio Martínez	Interesado	Espera involucramiento en el desarrollo del proyecto para las definiciones a realizar sobre diagnóstico, diseño y plan de implementación del modelo de madurez organizacional (Mejora en la forma como estamos trabajando)	3	3	Está a favor	Sí	Sí	Sí	CRÍTICO	ALTA	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo	

Este ejercicio se debe aplicar para cada uno de los interesados, ya que según su clasificación y prioridad se determinan las diferentes estrategias para poder gestionarlos de manera correcta y lograr los objetivos del proyecto. Debido a la larga lista de interesados que fueron identificados, se dejará como anexo el resto de la tabla de la matriz de prominencia en donde se incluyen todos los interesados mencionados anteriormente.

3.9.3. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS DEL PROYECTO

Este proceso busca mediante una correcta aplicación del plan de gestión, que los interesados sean tratados de forma correcta y adecuada al nivel de su participación en el proyecto, para que así de esta manera, todos puedan involucrarse activamente, al considerar que se están atendiendo sus necesidades e intereses. Todo esto con el fin de lograr los objetivos del proyecto y evitar sesgos en la información recopilada.

3.9.3.1. Estrategias de Gestión de Interesados

La forma correcta para poder realizar esta gestión de los interesados se puede realizar de la siguiente manera:

- Realizar reuniones con los interesados en las cuales se logre un involucramiento y relacionamiento con ellos, así como para darles a conocer el proyecto y la finalidad de este para lograr sinergias y cumplir objetivos
- Comunicarse y trabajar en junto con los interesados para poder identificar y satisfacer todas las necesidades que estos tengan.
- Confrontar los problemas a medida que estos van apareciendo

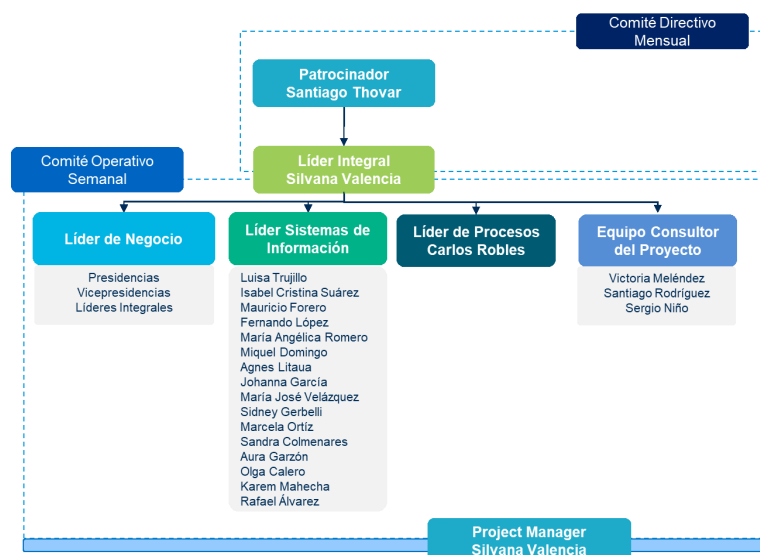
- Desarrollar de manera ordenada y secuencial las actividades de comunicación que están dirigidas hacia los interesados, para así poder influir en sus expectativas y alinearlos para el cumplimiento de las tareas.

Todos estos procesos de gestión deben ir acompañados de diferentes herramientas para garantizar que el mensaje sea claro y no se presenten alteraciones negativas en los resultados. Algunas de estas herramientas son:

- Habilidades Interpersonales: Mediante estas, se genera un ambiente de confianza y de resolución de conflictos, lo que conlleva a que se puedan superar las diferentes resistencias al cambio, debido a que la implementación del modelo de madurez significará un cambio en los procesos.
- Métodos de comunicación asertiva
- Habilidades de oratoria y redacción: Se utilizan para poder entregar mensajes claros y fáciles de entender.
- Establecer espacios de Interacción: Para garantizar que se satisfagan las necesidades de los interesados, se debe contar con espacios de interacción, en los cuales cada uno pueda realizar comentarios o sugerencias que se tengan mediante el desarrollo del proyecto.

3.9.3.2. Organigrama de los interesados del proyecto

El organigrama de los interesados del proyecto nos muestra la jerarquía que ejercen los diferentes interesados a lo largo del desarrollo del proyecto. Dentro de este organigrama, se incluye el equipo de gerencia, ya que, a través de este se desarrollan todas las actividades hacia los otros interesados que hacen parte de la empresa seleccionada para la ejecución del proyecto. A continuación, se presenta el organigrama del proyecto:



El propósito de este proceso es, además de identificar a todas las personas y organizaciones afectadas por el proyecto, documentar cualquier información relevante acerca de su interés, influencia, actitud y compromiso con el éxito del mismo.

Ver Anexo 13. Aprobación del plan de gestión de interesados del proyecto.

CAPÍTULO IV

4. PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y CIERRE

4.1. CONTROL DE CAMBIOS No. 1

Información del formato

Nombre del Proyecto:	DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Fase/Etapa en la cual se encuentra el Proyecto:	Se encuentra en ejecución
Fecha solicitud:	15/04/2020
Nombre de los integrantes	Victoria Meléndez Silvana Valencia Carlos Toro Sergio Niño Santiago Rodríguez

Descripción del cambio

Se elimina del alcance las siguientes actividades:

- 1) Plan de implementación plazo inmediato
- 2) Campaña de sensibilización y capacitación
- 3) Capacitación:
 - Documento plan de capacitación
 - Informe de resultados plan de capacitación
- 4) Control integrado de cambios

Razón del cambio

El Covid-19, generó una contingencia en el grupo empresarial dando como prioridad únicamente a los proyectos de salud que estuvieran asociados con garantizar la prestación de los servicios de manera no presencial a los clientes. Debido a ello, no se cuenta con la disponibilidad del Sponsor y del equipo de trabajo para el desarrollo del presente Proyecto imposibilitando la ejecución de las actividades detalladas en cuanto a la sensibilización y capacitación. En lugar de ello, se propone incluir dentro de los planes de implementación la identificación de las capacitaciones a desarrollar en el personal según sea requerido.

El plan de implementación de plazo inmediato, también se elimina dada la prioridad que tienen todos los proyectos del COVID-19.

En cuanto al Control Integrado de cambios se concluye que no se requiere realizar un documento de control integrado de cambios de manera independiente, puesto que dicho proceso ya se encuentra contemplado dentro de los planes de gestión de tiempo, costo y alcance.

Impacto en alcance:

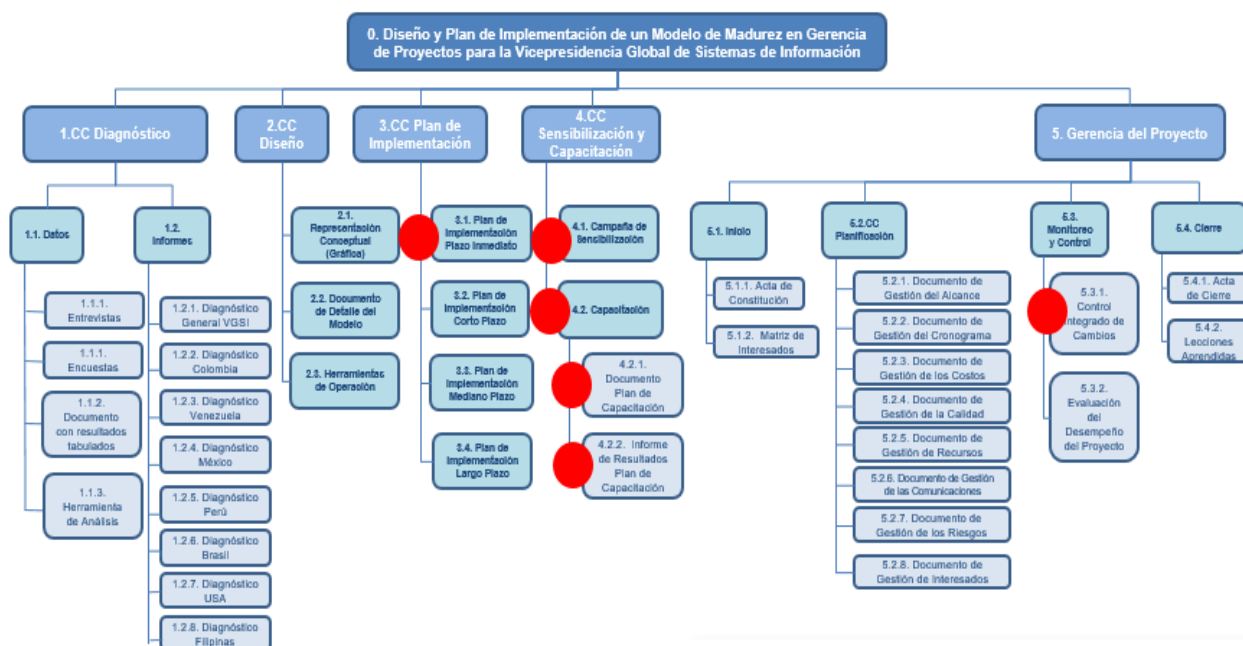
Se eliminan las tareas de:

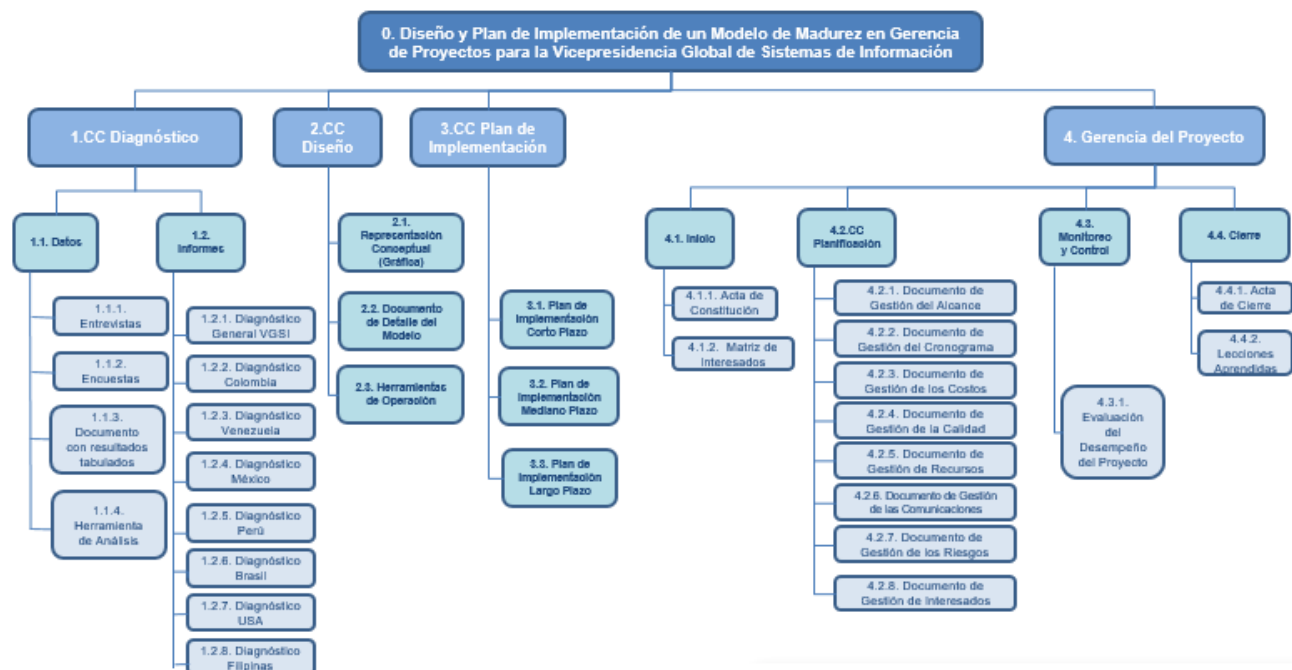
- 1) Plan de implementación plazo inmediato – FASE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
- 2) Campaña de sensibilización y capacitación – FASE DE CAPACITACIÓN
- 3) Capacitación:
 - Documento plan de capacitación – FASE DE CAPACITACIÓN
 - Informe de resultados plan de capacitación - FASE DE CAPACITACIÓN
- 4) Control integrado de cambios – Monitoreo y control

Entregables:

Lista de Entregables	Entra	Sale	Modificar
Plan de implementación plazo inmediato		X	
Campaña de sensibilización y capacitación		X	
Documento plan de capacitación		X	
Informe de resultados plan de capacitación		X	
Control integrado de cambios		X	

Impacto en EDT (WBS):





Impacto en Supuestos:

Lista de supuestos	Entra	Sale	Modificar
Se asume que las actividades de Plan de implementación plazo inmediato, no son de necesidad ya que estas son contempladas dentro del paquete de trabajo posterior de Plan de implementación plazo corto.	X		
Se asume que toda la fase de sensibilización debe ser realizada al obtener la aprobación del diseño del modelo de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos para poder identificar las necesidades de capacitación y sensibilización.	X		

Impacto en Restricciones: N/A

Impacto en Fuera del alcance/ Exclusiones: N/A

Impacto en cronograma:

		Versión 1.0	Versión 1.1
--	--	-------------	-------------

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Comienzo	Fin	Comienzo	Fin
3.1.	Plan de implementación plazo inmediato	01/04/20	22/04/20		
4.1	Campaña de sensibilización y capacitación	12/02/20	15/05/20		
4.2.1	Documento plan de capacitación	12/02/20	15/05/20		
4.2.2	Informe de resultados plan de capacitación	15/05/20	21/05/20		
5.3.1	Control integrado de cambios	10/02/20	18/02/20		

Tabla Resumen – impacto en cronograma

DIAGRAMA DE GANTT

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
0		▸ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
1		▸ 1. DIAGNOSTICO	30,2 días	lun 10/02/20	jue 5/03/20
2		▸ 1.1. Datos	18,2 días	lun 10/02/20	mar 25/02/20
26		▸ 1.2. Informes	12,4 días	mar 25/02/20	jue 5/03/20
69		▸ 2. DISEÑO	34,4 días	vie 28/02/20	mié 1/04/20
70		▸ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	12,2 días	vie 28/02/20	mié 11/03/20
77		▸ 2.2. Documento Detalle del Modelo	13,2 días	mié 11/03/20	mar 24/03/20
84		▸ 2.3. Herramientas de operación	9 días	mar 24/03/20	mié 1/04/20
91		▸ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
92		▸ 3.1. Plan de Implementación Plazo Inmediato	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
99		▸ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
106		▸ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
113		▸ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
120		▸ 4. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	103 días	mié 12/02/20	jue 21/05/20
121		▸ 4.1. Campaña de sensibilización y capacitación	96 días	mié 12/02/20	vie 15/05/20
127		▸ 4.2. Capacitación	103 días	mié 12/02/20	jue 21/05/20
128		▸ 4.2.1 Documento Plan de Capacitación	96 días	mié 12/02/20	vie 15/05/20
140		▸ 4.2.2 Informe de resultados plan de capacitación	7 días	vie 15/05/20	jue 21/05/20
145		▸ 5. GERENCIA DE PROYECTO	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
146		▸ 5.1. Inicio	14 días	mar 1/10/19	vie 11/10/19
162		▸ 5.2. Planeación	108,2 días	mar 1/10/19	lun 17/02/20
223		▸ 5.3. Monitoreo y control	123 días	lun 10/02/20	vie 5/06/20
224		▸ 5.3.1. Control integrado de cambios	10,4 días	lun 10/02/20	mar 18/02/20
230		▸ 5.3.2. Evaluación del desempeño del proyecto	113 días	mar 18/02/20	vie 5/06/20
243		▸ 5.5. Cierre	6 días	jue 21/05/20	jue 28/05/20

	i	de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
0			➤ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
1			➤ 1. DIAGNOSTICO	30,2 días	lun 10/02/20	jue 5/03/20
2			➤ 1.1. Datos	18,2 días	lun 10/02/20	mar 25/02/20
26			➤ 1.2. Informes	12,4 días	mar 25/02/20	jue 5/03/20
69			➤ 2. DISEÑO	34,4 días	vie 28/02/20	mié 1/04/20
70			➤ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	12,2 días	vie 28/02/20	mié 11/03/20
77			➤ 2.2. Documento Detalle del Modelo	13,2 días	mié 11/03/20	mar 24/03/20
84			➤ 2.3. Herramientas de operación	9 días	mar 24/03/20	mié 1/04/20
91			➤ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
92			➤ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
99			➤ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
106			➤ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	16 días	mié 1/04/20	mié 22/04/20
113			➤ 5. GERENCIA DE PROYECTO	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
114			➤ 5.1. Inicio	14 días	mar 1/10/19	vie 11/10/19
130			➤ 5.2. Planeación	108,2 días	mar 1/10/19	lun 17/02/20
191			➤ 5.3. Monitoreo y control	113 días	mar 18/02/20	vie 5/06/20
192			➤ 5.3.2. Evaluación del desempeño del proyecto	113 días	mar 18/02/20	vie 5/06/20
205			➤ 5.5. Cierre	6 días	mar 1/10/19	vie 4/10/19

Conclusión: El tiempo de duración total del proyecto no se reduce ya que las actividades eliminadas no no tienen afectación sobre las actividades siguientes.. Sin embargo si se presenta una reduccion en el trabajo en horas versus el trabajo previsto y tambien se presenta un cambio en la reduccion de horas trabajadas por parte de los recursos.

- 1) **Impacto en Costo:** Se impacta el costo en los paquetes de trabajo de plan de implementación, sencibilizacion y monitoreo y control.

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Versión 1.0	Versión 1.1
Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Costo	Costo
3.	Plan de implementación	\$ 13.800.000	\$ 10.350.000
4.1	Campaña de sensibilización y capacitación	\$ 3.990.000	\$ 0
4.2	Capacitación	\$ 3.750.000	\$ 0
5.3	Monitoreo y control	\$ 1.590.000	\$ 600.000

Tabla Resumen – impacto en costos

COSTOS ANTES DEL CAMBIO

DIAGRAMA DE GANTT

		Modo de	Nombre de tarea	Costo
0			▸ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	\$ 46.271.000
1			▸ 1. DIAGNOSTICO	\$ 7.851.000
2			▸ 1.1. Datos	\$ 3.492.000
26			▸ 1.2. Informes	\$ 4.359.000
69			▸ 2. DISEÑO	\$ 5.270.000
70			▸ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	\$ 1.250.000
77			▸ 2.2. Documento Detalle del Modelo	\$ 2.250.000
84			▸ 2.3. Herramientas de operación	\$ 1.770.000
91			▸ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	\$ 13.800.000
92			▸ 3.1. Plan de Implementación Plazo Inmediato	\$ 3.450.000
99			▸ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	\$ 3.450.000
106			▸ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	\$ 3.450.000
113			▸ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	\$ 3.450.000
120			▸ 4. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	\$ 7.740.000
121			▸ 4.1. Campaña de sensibilización y capacitación	\$ 3.990.000
127			▸ 4.2. Capacitación	\$ 3.750.000
145			▸ 5. GERENCIA DE PROYECTO	\$ 11.610.000
146			▸ 5.1. Inicio	\$ 1.830.000
162			▸ 5.2. Planeación	\$ 7.470.000
223			▸ 5.3. Monitoreo y control	\$ 1.590.000
224			▸ 5.3.1. Control integrado de cambios	\$ 990.000
230			▸ 5.3.2. Evaluación del desempeño del proyecto	\$ 600.000
243			▸ 5.5. Cierre	\$ 720.000

	i	Modo de	Nombre de tarea	Costo
0			▸ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	\$ 34.091.000
1			▸ 1. DIAGNOSTICO	\$ 7.851.000
2			▸ 1.1. Datos	\$ 3.492.000
26			▸ 1.2. Informes	\$ 4.359.000
69			▸ 2. DISEÑO	\$ 5.270.000
70			▸ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	\$ 1.250.000
77			▸ 2.2. Documento Detalle del Modelo	\$ 2.250.000
84			▸ 2.3. Herramientas de operación	\$ 1.770.000
91			▸ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	\$ 10.350.000
92			▸ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	\$ 3.450.000
99			▸ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	\$ 3.450.000
106			▸ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	\$ 3.450.000
113			▸ 5. GERENCIA DE PROYECTO	\$ 10.620.000
114			▸ 5.1. Inicio	\$ 1.830.000
130			▸ 5.2. Planeación	\$ 7.470.000
191			▸ 5.3. Monitoreo y control	\$ 600.000
192			▸ 5.3.2. Evaluación del desempeño del proyecto	\$ 600.000
205			▸ 5.5. Cierre	\$ 720.000

Conclusión: Impacto en costo por eliminación de actividades:

- Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de plan de implementación de un 25% (pasamos de \$13.800.000 a \$10.350.000)
- Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de sensibilización de un 100% (pasamos de \$7.740.000 a \$0)
- Impacto en costo sobre el paquete de trabajo monitoreo y control de un 62,26% (pasamos de \$1.590.000 a \$600.000)

En general el costo total del proyecto al eliminar las anteriores actividades se impacto en un 26,32% (pasamos de \$46.271.000 a \$34.091.000). Por esta razón se considera que esta solicitud de cambio debe ser escalada a un comite de control integrado de cambios para validar su aprobación. Este porcentaje se encuentra por encima de la desviación planeada de -5+10 (**Ahorro del 5% total del presupuesto y mas 10 es que no hay como cubrir ese margen**) **no se requiere pasar por comite de control.**

Impacto en Interesados:

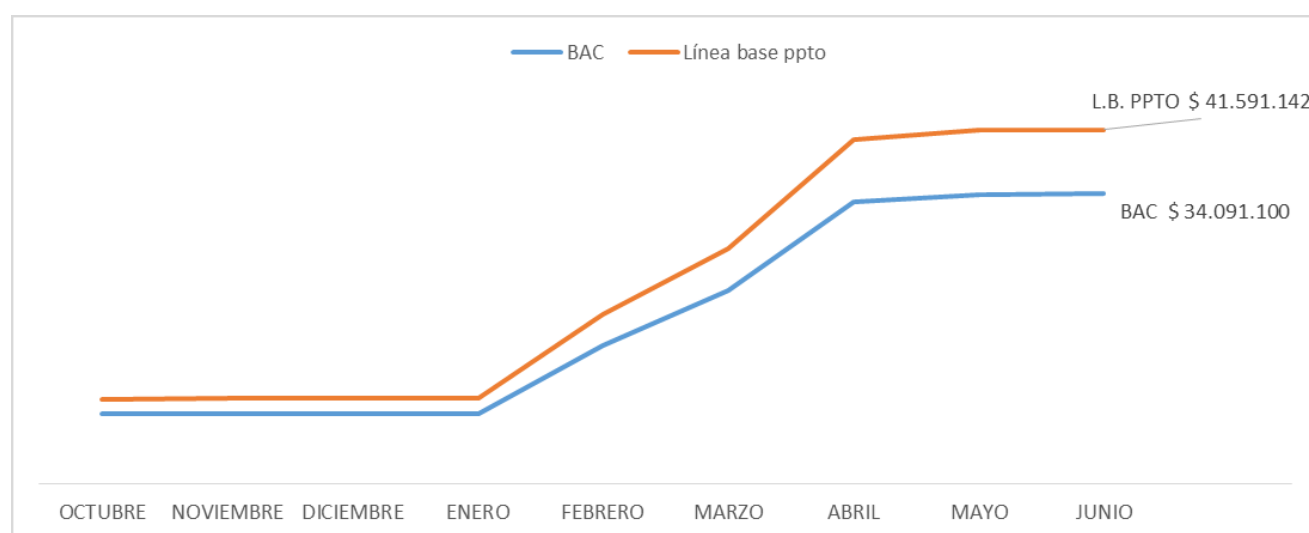
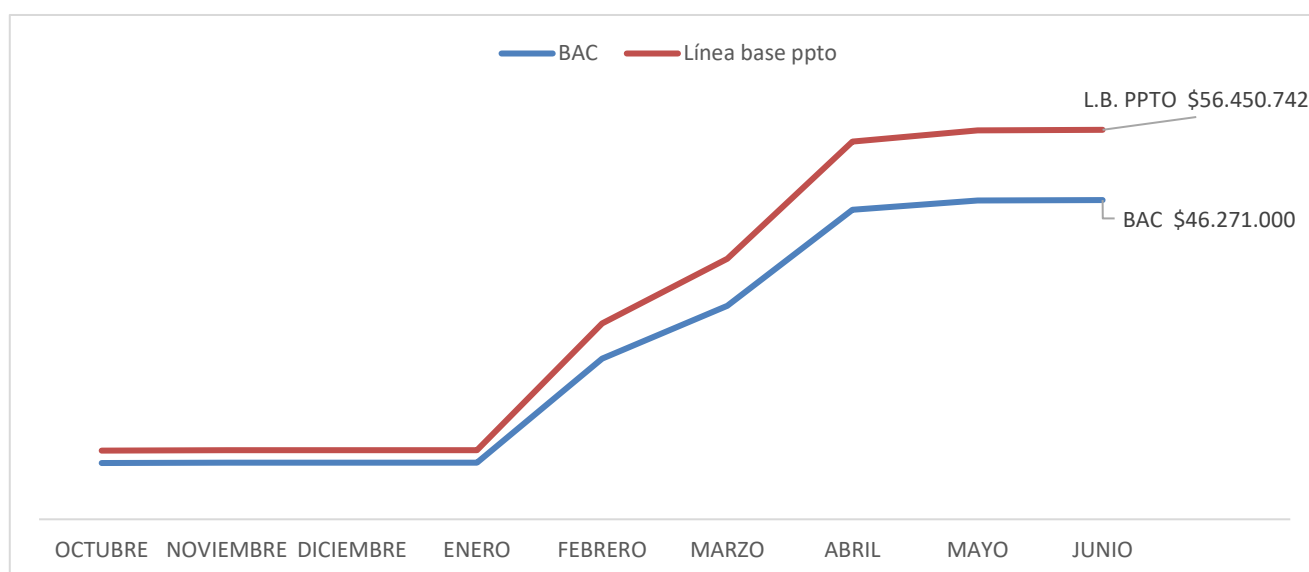
No se genera impacto en los interesados puesto que las actividades eliminadas serán contempladas dentro de los planes de implementación para que puedan ejecutarse una vez se cuente con la prioridad del equipo de trabajo.

Lista de Interesados	Entra	Sale	Modificar
Sponsor			
Gerencias de Tecnología			

Estrategias de gestión de interesados

Lista de Estrategias Interesados	Entra	Sale	Modificar
El Sponsor y las Gerencias de Tecnología se deben mantener informados acerca del avance y modificaciones que se generan en el proyecto. Son interesados crítico, ya que tienen poder de influencia alto y autoridad para tomar decisiones. Por esta razón, se debe informar sobre los cambios realizados y que dichas actividades serán contempladas en la elaboración de los planes de implementación a corto, mediano y largo plazo.	X		
En cuanto Gerente del proyecto, será ella la encargada de coordinar y/o validar la aprobación de la eliminación de las actividades, esta aprobación se debe realizar en el comite de control de cambios y debera quedar registrada en un acta donde se indiquen los compromisos y acuerdos.	X		

Curva S



Impacto en Calidad:

Dentro del impacto de calidad, se determina que las actividades de (Plan de implementación plazo inmediato, Campaña de sensibilización, Documento plan de capacitación, Informe de resultados plan de capacitación, Control integrado de cambios), pueden afectar las métricas de calidad del Proyecto, para validación de esto hay que determinar dos opciones:

- Realizar validación y sustentación de como estas actividades estan siendo sustituidas posteriormente dentro de otras actividades.
- Determinar si no son necesarias y fueron incluidas por una mala planeación del alcance.

Impacto en Riesgos:

Se relacionan todos los riesgos asociados a la eliminación de las actividades de entrevistas,

Descripción del Riesgos	Severidad (en color)	Valor reserva	Entra	Sale	Modificado
Que las actividades de plan de implementación inmediato no se reemplacen en el plan de implementación corto y esto afecte la ruta crítica del Proyecto y la calidad.		0	X		
Que al eliminar las actividades de sensibilización los interesados directos y los usuarios no adopten el modelo de madurez con la importancia planeada inicialmente.		0	X		

Impacto en Recursos humanos:

Cuadro con el resumen de TODOS los recursos asociados al paquetes de trabajo eliminados, para evidenciar cómo se modifican las horas asignadas

		Versión 1.0	Versión 1.1
Nombre	Rol	Horas	Horas
Victoria Melendez	Consultor de Proyectos	134,4	116,4
Santiago Rodriguez	Consultor de Proyectos	85,2	66,6
Sergio Niño	Consultor de Proyectos	57	42
Jorge Alberto Osorio	Director de Proyecto	55,2	41,1
Carlos Toro	Consultor de Proyectos	61	36
Silvana Valencia	Gerente de Proyecto	186	52

Impacto en Comunicaciones:

Se relacionan los tipos de comunicaciones que impactarán en la implementación del informe diario.

Lista de Comunicaciones	Entra	Sale	Modificar
<u>Comunicación oficial:</u> Comité de control de cambios donde se elabore acta de aprobación de solicitud de cambios, acuerdos y compromisos.	X		
<u>Comunicación horizontal:</u> Interacción con los relacionados del proyecto para la coordinación de las directrices a seguir después de los acuerdos del comité de control de cambios.	X		

Impacto en adquisiciones: N/A
Aprobación

Nombre:	Silvana Valencia
Cargo:	Directora de Gestión y Proyectos
Rol	Gerente de Proyecto
Fecha:	15/04/2020
Firma:	

4.2. CONTROL DE CAMBIOS No. 2

Información del formato

Nombre del Proyecto:	DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Fase/Etapa en la cual se encuentra el Proyecto:	Se encuentra en ejecución
Fecha solicitud:	21/05/2020
Nombre de los integrantes	Victoria Meléndez Silvana Valencia Carlos Toro Sergio Niño Santiago Rodríguez

Descripción del cambio

Se elimina del alcance las siguientes actividades:

- 5) Herramientas de operación
- 6) Plan de implementación
 - Plan de implementación corto plazo
 - Plan de implementación mediano plazo
 - Plan de implementación largo plazo

Se modifica el esfuerzo de los entregables de:

- 1) Representación conceptual (Gráfica)
- 2) Documento detalle modelo

Razón del cambio

Este cambio obedece a que el Gerente de Procesos y Arquitectura, solicita la realización del diseño de un modelo conceptual, no solo a nivel general sino por cada uno de los pilares que lo conforman, lo cual, demanda mayor esfuerzo sobre las actividades inicialmente planificadas. Debido a ello, se acuerda eliminar lo concerniente a los planes de implementación, ya que estos pueden ser implementados posteriormente por la Gerente del Proyecto.

Impacto en alcance:

Se eliminan las tareas de:

- 5) Herramientas de operación – FASE DE DISEÑO
- 6) Plan de implementación corto plazo – FASE DE IMPLEMENTACIÓN
- 7) Plan de implementación mediano plazo – FASE DE IMPLEMENTACIÓN
- 8) Plan de implementación largo plazo – FASE DE IMPLEMENTACIÓN

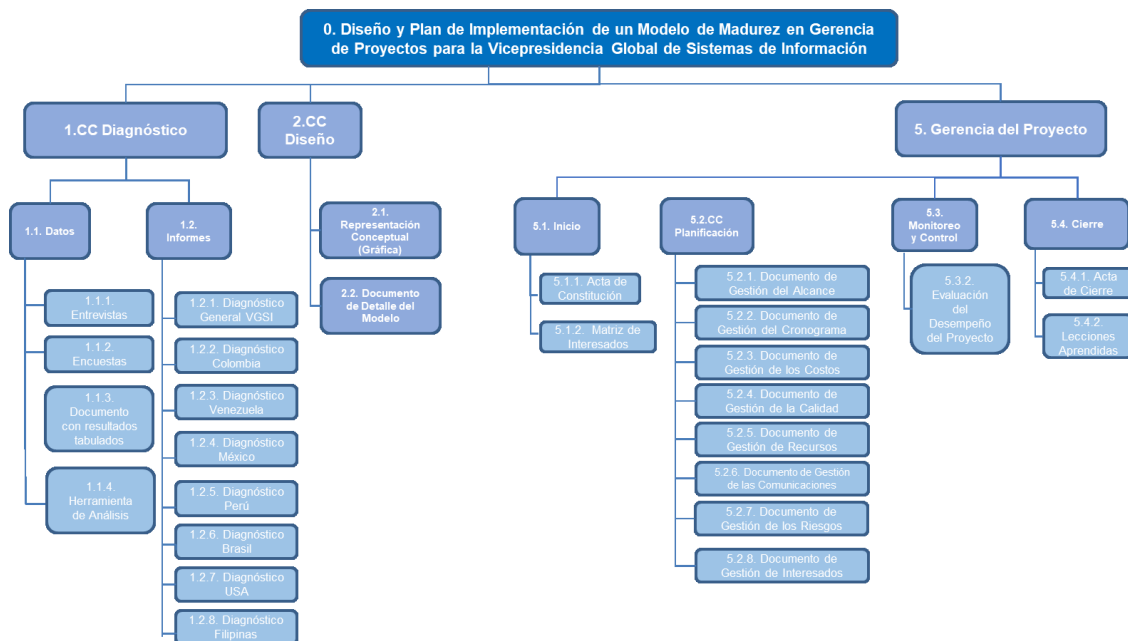
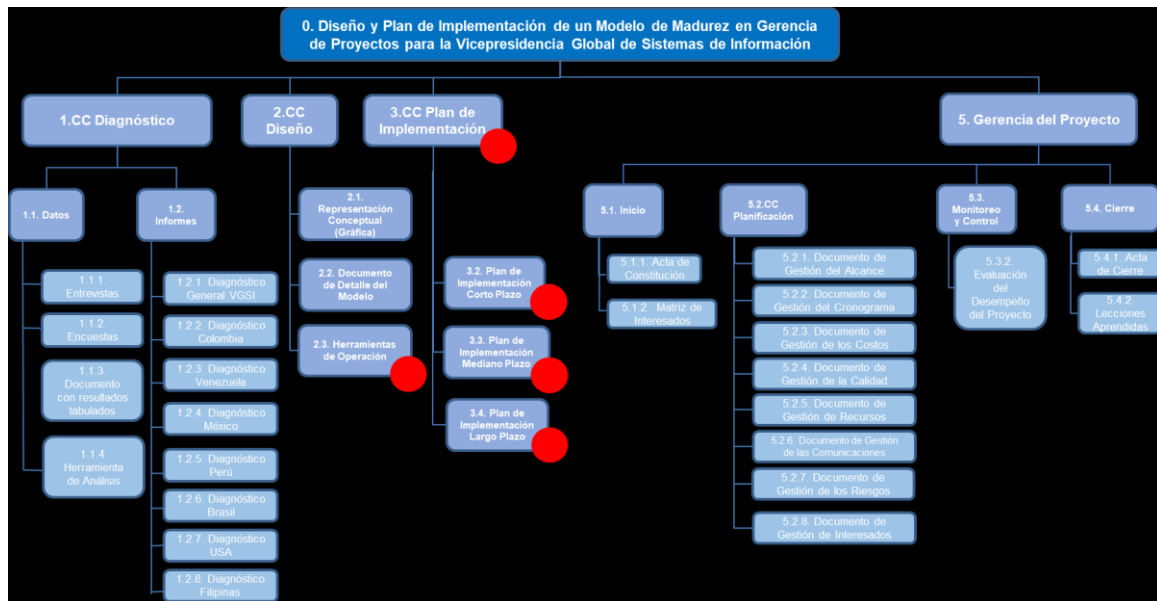
Se modifica los entregables de:

- 1) Representación conceptual (Gráfica) – FASE DE DISEÑO
- 2) Documento detalle modelo – FASE DE DISEÑO

Entregables:

Lista de Entregables	Entra	Sale	Modificar
Herramientas de operación		X	
Plan de implementación corto plazo		X	
Plan de implementación mediano plazo		X	
Plan de implementación largo plazo		X	
Representación conceptual (Gráfica)			X
Documento detalle modelo			X

Impacto en EDT (WBS):



Impacto en Supuestos:

Lista de supuestos	Entra	Sale	Modificar
Se asume que las actividades de la fase de Plan de implementación, no son prioritarias para la Organización en este momento, dado que se tiene el foco en la implementación de proyectos que atiendan la contingencia derivada del COVID-19.	X		

Impacto en Restricciones: N/A

Impacto en Fuera del alcance/ Exclusiones: N/A

Impacto en cronograma:

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Versión 1.0		Versión 1.1	
		Comienzo	Fin	Comienzo	Fin
2.3.	Representación conceptual	27/02/20	10/03/20	27/02/20	19/06/20
3.2.	Documento detalle del modelo	10/03/20	18/03/20	10/03/20	19/06/20
2.3.	Herramientas de operación	18/03/20	27/03/20		
3.2.	Plan de implementación Corto plazo	27/03/20	17/04/20		
3.3.	Plan de implementación mediano plazo	27/03/20	17/04/20		
3.4.	Plan de implementación largo plazo	27/03/20	17/04/20		

Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼
➤ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
➤ 1. DIAGNOSTICO	27,6 días	lun 10/02/20	mié 4/03/20
▷ 1.1. Datos	16 días	lun 10/02/20	vie 21/02/20
▷ 1.2. Informes	11,6 días	lun 24/02/20	mié 4/03/20
➤ 2. DISEÑO	31,4 días	jue 27/02/20	vie 27/03/20
▷ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	12,4 días	jue 27/02/20	mar 10/03/20
▷ 2.2. Documento Detalle del Modelo	10 días	mar 10/03/20	mié 18/03/20
▷ 2.3. Herramientas de operación	9 días	mié 18/03/20	vie 27/03/20
➤ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	16 días	vie 27/03/20	vie 17/04/20
▷ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	16 días	vie 27/03/20	vie 17/04/20
▷ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	16 días	vie 27/03/20	vie 17/04/20
▷ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	16 días	vie 27/03/20	vie 17/04/20
➤ 5. GERENCIA DE PROYECTO	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
▷ 5.1. Inicio	14 días	mar 1/10/19	vie 11/10/19
▷ 5.2. Planeación	108,2 días	mar 1/10/19	lun 17/02/20
▷ 5.3. Monitoreo y control	113 días	mar 18/02/20	vie 5/06/20
▷ 5.5. Cierre	6 días	mar 1/10/19	vie 4/10/19

Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼
➤ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	236,8 días	mar 1/10/19	vie 19/06/20
➤ 1. DIAGNOSTICO	27,6 días	lun 10/02/20	mié 4/03/20
▷ 1.1. Datos	16 días	lun 10/02/20	vie 21/02/20
▷ 1.2. Informes	11,6 días	lun 24/02/20	mié 4/03/20
➤ 2. DISEÑO	115,6 días	jue 27/02/20	vie 19/06/20
▷ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	116,9 días	jue 27/02/20	vie 19/06/20
▷ 2.2. Documento Detalle del Modelo	104,5 días	mar 10/03/20	vie 19/06/20
➤ 5. GERENCIA DE PROYECTO	222,2 días	mar 1/10/19	vie 5/06/20
▷ 5.1. Inicio	14 días	mar 1/10/19	vie 11/10/19
▷ 5.2. Planeación	108,2 días	mar 1/10/19	lun 17/02/20
▷ 5.3. Monitoreo y control	113 días	mar 18/02/20	vie 5/06/20
▷ 5.5. Cierre	6 días	mar 1/10/19	vie 4/10/19

Conclusión: Al contar con actividades eliminadas y otras modificadas en su duración, el tiempo de duración total del proyecto se incrementa en 14.6 días ya que las actividades de Representación Conceptual y Documento Detalle del Modelo incrementaron en su duración y hacen parte de la ruta

crítica; así mismo se eliminan la fase de implementación la cual no hacen parte de la ruta crítica del Proyecto.

Impacto en Costo: Se impacta el costo en los paquetes de trabajo de plan de Diseño y Plan de implementación.

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Versión 1.0	Versión 1.1
Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Costo	Costo
2.3.	Representación conceptual	\$ 1.250.000	\$ 1.230.000
3.2.	Documento detalle del modelo	\$ 2.250.000	\$ 6.585.000
2.3.	Herramientas de operación	\$ 1.770.000	\$ 0
3.2.	Plan de implementación Corto plazo	\$ 3.450.000	\$ 0
3.3.	Plan de implementación mediano plazo	\$ 3.450.000	\$ 0
3.4.	Plan de implementación largo plazo	\$ 3.450.000	\$ 0

COSTOS ANTES DEL CAMBIO

Nombre de tarea	Costo
▲ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	\$ 34.091.000
▲ 1. DIAGNOSTICO	\$ 8.061.000
▷ 1.1. Datos	\$ 3.702.000
▷ 1.2. Informes	\$ 4.359.000
▲ 2. DISEÑO	\$ 5.270.000
▷ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	\$ 1.250.000
▷ 2.2. Documento Detalle del Modelo	\$ 2.250.000
▷ 2.3. Herramientas de operación	\$ 1.770.000
▲ 3. PLAN DE IMPLEMENTACION	\$ 10.350.000
▷ 3.2. Plan de Implementación Corto Plazo	\$ 3.450.000
▷ 3.3. Plan de implementación mediano plazo	\$ 3.450.000
▷ 3.4. Plan de Implementación Largo Plazo	\$ 3.450.000
▲ 5. GERENCIA DE PROYECTO	\$ 10.410.000
▷ 5.1. Inicio	\$ 1.830.000
▷ 5.2. Planeación	\$ 7.470.000
▷ 5.3. Monitoreo y control	\$ 390.000
▷ 5.5. Cierre	\$ 720.000

Nombre de tarea ▼	Costo ▼
✦ DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION	\$ 26.286.000
✦ 1. DIAGNOSTICO	\$ 8.061.000
▷ 1.1. Datos	\$ 3.702.000
▷ 1.2. Informes	\$ 4.359.000
✦ 2. DISEÑO	\$ 7.815.000
▷ 2.1. Representación conceptual (Gráfica)	\$ 1.230.000
▷ 2.2. Documento Detalle del Modelo	\$ 6.585.000
✦ 5. GERENCIA DE PROYECTO	\$ 10.410.000
▷ 5.1. Inicio	\$ 1.830.000
▷ 5.2. Planeación	\$ 7.470.000
▷ 5.3. Monitoreo y control	\$ 390.000
▷ 5.5. Cierre	\$ 720.000

Conclusión: Impacto en costo por eliminación y modificación de actividades:

- 5) Impacto sobre el paquete de trabajo de Diseño se incrementa en un 48% (pasamos de \$5.270.000 a \$7.815.000)
- 6) Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de plan de implementación de un 100% (pasamos de \$10.350.000 a \$0)

En general el costo total del proyecto al modificar y eliminar las anteriores actividades se impactó en un 33% (pasamos de \$34.091.000 a \$26.286.000). Por esta razón se considera que esta solicitud de cambio debe ser escalada con el Sponsor del proyecto. Este porcentaje se encuentra por encima de la desviación planeada de -5+10 (**Ahorro del 5% total del presupuesto y más 10 es que no hay como cubrir ese margen) no se requiere pasar por comité de control.**

Impacto en Interesados:

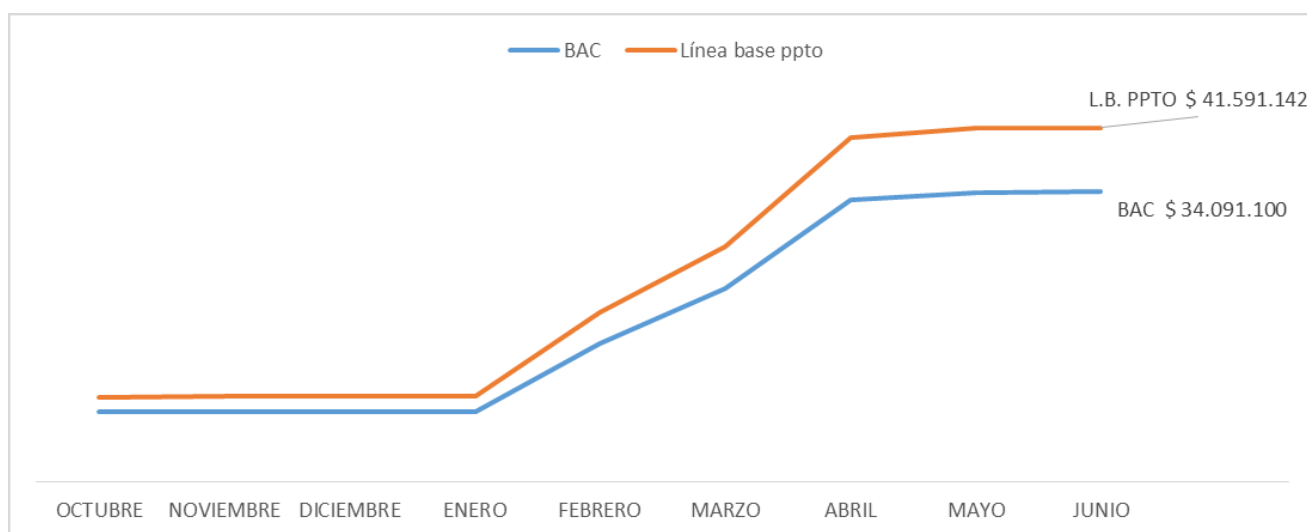
Se genera impacto en los interesados ya que se está modificando y recortando el alcance planeado inicialmente, debe evaluarse a través de una gestión de interesados si las necesidades y expectativas de estos se ven afectadas. El Gerente del Proyecto se reunirá con las Gerencias de Tecnología y el Sponsor, para inspeccionar y validar si al eliminar las actividades descritas anteriormente el Proyecto no se verá afectado con el nivel mínimo de calidad requerido, con una satisfacción superior al 85% en cuanto al diseño del modelo de madurez organizacional en gerencia de proyectos.

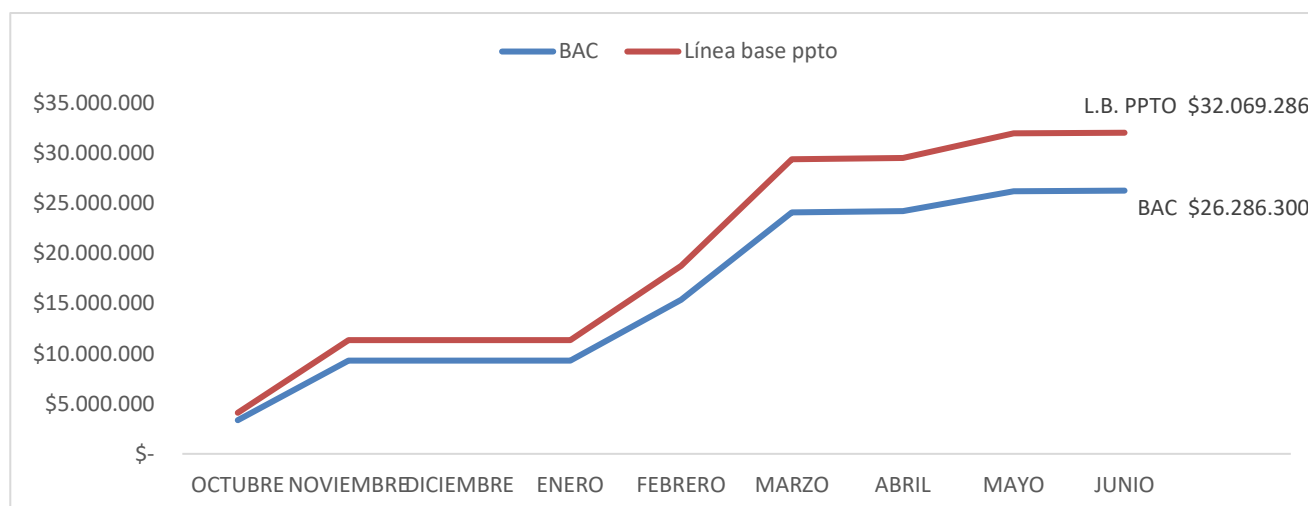
Lista de Interesados	Entra	Sale	Modificar
Sponsor			
Gerencia de Tecnología			

Estrategias de gestión de interesados

Lista de Estrategias Interesados	Entra	Sale	Modificar
El Sponsor y las Gerencias de Tecnología se deben mantener informados acerca del avance y modificaciones que se generan en el proyecto. Son interesados críticos, ya que tienen poder de influencia alto y autoridad para tomar decisiones. Por esta razón, se debe validar con este que la información suministrada cumple con los estándares requeridos para la elaboración del diagnóstico y así poder eliminar las actividades descritas.	X		
En cuanto al Gerente del proyecto, será este el encargado de coordinar y/o validar la aprobación de la eliminación de las actividades, esta aprobación será formalizada mediante un correo electrónico.	X		

Curva S





Impacto en Calidad:

Dentro del impacto de calidad, se determina que las actividades modificadas de (Representación conceptual y documento detalle modelo), se generan para mejorar el entregable del producto donde el objetivo es afectar positivamente el entregable y por ende las métricas de calidad del Proyecto.

Impacto en Riesgos:

Se relacionan todos los riesgos asociados a la modificación y eliminación de las actividades descritas anteriormente.

Descripción del Riesgos	Severidad (en color)	Valor reserva	Entra	Sale	Modificado
Que al eliminar las actividades de implementación los interesados directos y los usuarios no adopten el modelo de madurez con la importancia planeada inicialmente.		0	X		

Impacto en Recursos humanos:

Cuadro con el resumen de TODOS los recursos asociados a los paquetes de trabajo modificados y eliminados, para evidenciar cómo se modifican las horas asignadas

Nombre	Rol	Versión 1.0	Versión 1.1
		Horas	Horas
Victoria Melendez	Consultor de Proyectos	116,4	177
Santiago Rodriguez	Consultor de Proyectos	66,6	51
Sergio Niño	Consultor de Proyectos	42	49
Jorge Alberto Osorio	Director de Proyecto	41,1	44
Carlos Toro	Consultor de Proyectos	36	27

Silvana Valencia	Gerente de Proyecto	52	87
------------------	---------------------	----	----

Impacto en Comunicaciones:

Se relacionan los tipos de comunicaciones que impactarán en la implementación del informe diario.

Lista de Comunicaciones	Entra	Sale	Modificar
<u>Comunicación oficial:</u> Comité de control de cambios donde se formalice la aprobación mediante correo electrónico.	X		
<u>Comunicación horizontal:</u> Interacción con los relacionados del proyecto para la coordinación de las directrices a seguir después de los acuerdos del comité de control de cambios.	X		

Impacto en adquisiciones: N/A

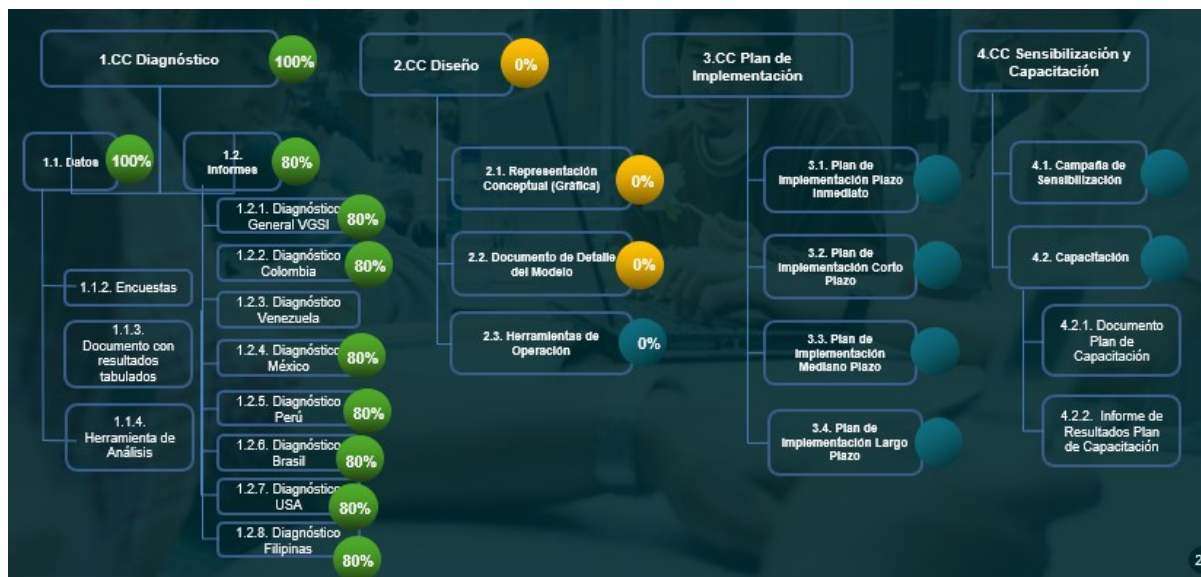
Aprobación

Nombre:	Silvana Valencia
Cargo:	Directora de Gestión y Proyectos
Rol	Gerente de Proyecto
Fecha:	28/05/2020
Firma:	

4.3. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 1 – 14 DE MARZO DE 2020

AVANCE DEL PROYECTO

Para el día de corte, 14 de Marzo según la planeación, se debió completar el 100% del paquete de trabajo de datos y 80% del paquete de trabajo de informes, según la WBS:



Las actividades completadas correspondientes a estos paquetes fueron:

- Elaboración de encuestas
- Envío de encuestas al personal de la empresa
- Recopilación de resultados
- Análisis de resultados de encuestas
- Socialización de resultados y discusión
- Gráficas de análisis
- Elaboración de diagnósticos por país
- Representaciones conceptuales mediante gráficas

Las actividades de los paquetes de trabajo de informes están al 80% debido a que nos encontramos en proceso de aprobación y validación de los diagnósticos por parte del Sponsor.

Es importante mencionar que el día 2 de Febrero se sostuvo una reunión entre Jorge Alberto Osorio (Director de trabajo de grado) y Santiago Thovar (Sponsor del proyecto), en la cuál se le presentó al Sponsor la idea principal y la importancia de realizar este trabajo para la organización. Mediante esa

reunión sostenida se dio el go para poder empezar a ejecutar las actividades previamente mencionadas, ya que gracias a la reunión el proyecto tomó importancia dentro de la organización.

Se realizó seguimiento a los riesgos más críticos para validar su materialización y este fue el resultado:

ID. RIESGO	EVENTO PPAL	MATERIALIZADO?	Análisis
R1	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización	NO	Debido a que nos encontramos en proceso de análisis y recolección de datos, no se evidencia resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización
R8	Omisión de resultados de los datos recogidos con los interesados	NO	Según el número total de encuestas planeadas a realizar a los diferentes interesados, se obtuvo el 100% lo cuál evidencia que no se omitieron interesados
R-10	No contar con la disponibilidad de algunas personas de equipo	NO	Debido a la reunión sostenida entre Jorge y Santiago, el proyecto toma relevancia para el Sponsor lo que garantiza su disponibilidad

Una vez completado el diagnóstico, se solicitó al Sponsor oficializar una reunión para poder socializar los resultados obtenidos e identificar las diferentes necesidades para posteriormente empezar el modelo de madurez basado en estos análisis

Debido a que nuestro director de trabajo de grado debía realizar un viaje de vacaciones en el mes de Marzo, se ajustó el cronograma mediante la estrategia Fast Tracking en la cuál se comenzaron actividades en paralelo y esto permitió que los tiempos de finalización fueran como estaban planeados, pero nos dio más días para de trabajo para poder realizar las actividades.

Se puede observar también que se presentaron retrasos en actividades críticas como la tabulación de los resultados de las encuestas. Esto se generó debido a que los miembros de la empresa se demoraron un poco más de lo esperado en rellenar los formularios y enviar las respectivas respuestas para poder ser analizadas. Para mitigar este impacto, como se mencionó anteriormente se utilizó la metodología Fast Tracking para poder avanzar en otras tareas y no afectar la duración total del proyecto.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

- **Medición de Calidad del producto.**

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Cumplimiento Encuestas Planeadas	Encuestas Recibidas / Total de Encuestas Planeadas	Verde: $< 0,9 - 1 >$ Amarillo: $< 0,7 - 0,9 >$ Naranja $< 0,5 - 0,7 >$ Rojo: $< 0,5$	1,00	Se realizaron el total de encuestas planeadas y se obtuvieron el total de respuestas esperadas
Calificación Formato de Encuestas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho $> 85\%$	Verde: Completamente Satisfecho	Insatisfecho	Se recibió una retroalimentación negativa por parte del gerente de procesos debido a que las preguntas podrían tener respuestas sesgadas. El plan de acción fue gestionar este interesado como crítico y solicitar una reunión

Como se puede evidenciar al realizar el seguimiento a los indicadores de calidad, se obtuvo un feedback negativo en cuanto a la elaboración de las encuestas. Esto generó que se tuviera que replantear la estrategia en cuanto a la gestión de interesados, poniendo como crítico a Carlos, el gerente de procesos que dio su feedback negativo. Estamos a la espera que Carlos nos confirme una fecha para poder realizar una reunión en la cual se revisen los resultados de los diagnósticos, debido a que por estas encuestas se generó una molestia ya que no consultamos con él primero qué tipo de preguntas hacer y cómo hacerlas. Esto según lo que él nos comentó puede sesgar los resultados y no mostrar la realidad.

GESTIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Nombre de tarea	PLANEADO			REAL		
	Duración planeada (DIAS)	Comienzo previsto	Fin previsto	Duración Real	Comienzo real	Fin real
Ajustar Formato de encuesta para Involucrados en la ejecución de los Proyectos de la VGSI	2	10/2/2020	11/2/2020	7	4/2/2020	11/2/2020
Realizar revisión del formato de encuesta por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	11/2/2020	12/2/2020	1	11/2/2020	12/2/2020
Realizar ajustes sobre el formato de encuesta	2	12/2/2020	13/2/2020	7	4/2/2020	11/2/2020
Aplicar encuesta	5	13/2/2020	18/2/2020	12	12/2/2020	24/2/2020
Tabular los datos de las encuestas y entrevistas por cada país	2	18/2/2020	19/2/2020	2	28/2/2020	1/3/2020
Realizar revisión de datos tabulados por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	20/2/2020	20/2/2020	1	3/3/2020	4/3/2020
Realizar ajustes sobre documento con datos tabulados	2	20/2/2020	21/2/2020	5	3/3/2020	8/3/2020
Carga de resultados de las encuestas	2	21/2/2020	25/2/2020	4	26/2/2020	1/3/2020
Realizar Diagnóstico general para la VGSI con base en datos tabulados	3	25/2/2020	26/2/2020	2	28/2/2020	1/3/2020
Realizar revisión del diagnóstico general por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	27/2/2020	27/2/2020	0	3/3/2020	3/3/2020
Realizar ajustes sobre el diagnóstico general	1	27/2/2020	28/2/2020	0	8/3/2020	8/3/2020
Presentar resultados del Diagnóstico General a la VGSI	1	28/2/2020	28/2/2020	0	12/3/2020	12/3/2020
Realizar Diagnóstico para Colombia con base en datos tabulados	3	25/2/2020	26/2/2020	2	28/2/2020	1/3/2020
Realizar revisión del diagnóstico para Colombia por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	27/2/2020	27/2/2020	1	3/3/2020	4/3/2020
Realizar ajustes sobre el diagnóstico para Colombia	1	27/2/2020	28/2/2020	1	8/3/2020	9/3/2020

Debido a que nuestro director de trabajo de grado debía realizar un viaje de vacaciones en el mes de Marzo, se ajustó el cronograma mediante la estrategia Fast Tracking en la cuál se comenzaron

actividades en paralelo y esto permitió que los tiempos de finalización fueran como estaban planeados, pero nos dio más días para de trabajo para poder realizar las actividades.

Se puede observar también que se presentaron retrasos en las siguientes actividades críticas:

Nombre de tarea	ATRASO
Tabular los datos de las encuestas y entrevistas por cada país	-11
Realizar revisión de datos tabulados por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	-12
Realizar ajustes sobre documento con datos tabulados	-16
Realizar Diagnóstico general para la VGSI con base en datos tabulados	-4
Realizar revisión del diagnóstico general por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	-5
Presentar resultados del Diagnóstico General a la VGSI	-13
Realizar Diagnóstico para Colombia con base en datos tabulados	-4
Realizar revisión del diagnóstico para Colombia por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	-6

Esto se generó debido a que los miembros de la empresa se demoraron un poco más de lo esperado en rellenar los formularios y enviar las respectivas respuestas para poder ser analizadas.

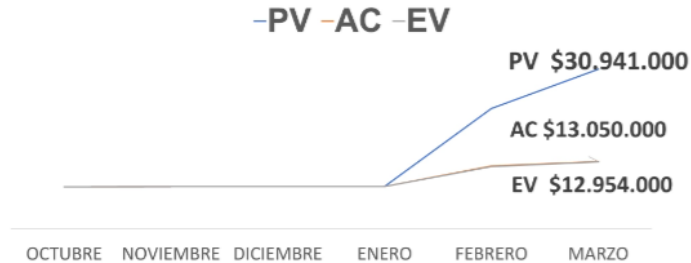
Al recibir más tarde de lo esperado estos resultados de las encuestas automáticamente se generó un atraso en las siguientes actividades.

Para mitigar este impacto, como se mencionó anteriormente se utilizó la metodología Fast Tracking para poder avanzar en otras tareas y no afectar la duración total del proyecto.

ANÁLISIS DE VALOR GANADO

Fase – diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.

**Gráfico 1:
Valor
acumulado
en el tiempo**



A la fecha, tenemos 26 actividades retrasadas y hemos completado 83 actividades de las cuales, en 26 actividades se ejecutaron en un tiempo menor al real. Esto ha causado que nuestro Valor Ganado y nuestro Valor Real sea inferior al planeado inicialmente.

**Gráfico 2:
Variación de
calendario y
costos en el
tiempo**



Nuestros costos respecto a lo planeado se encuentran con una diferencia de \$96.000 pesos debido a que a la fecha, no se ha terminado la actividad de construcción del control integrado de cambios, por lo cual nuestro CV es negativo. El SV se encuentra en negativo debido a que realizamos actividades que costaron menos que lo planeado.

**Gráfico 3:
Índices en el
tiempo**



El CPI está al 0.99% debido a que en Febrero ejecutamos una tarea en la cual no se tenían costos estimados por lo cual generó la diferencia.

A la fecha, tenemos un 58% del proyecto retrasado por lo cual nuestro SPI es del 42%

4.4. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 2 – 2 DE ABRIL DE 2020

AVANCE DEL PROYECTO

Para el día de corte, 02 de Abril según la planeación, se debió completar el 100% del paquete de trabajo de diagnóstico y 30% del paquete de trabajo de diseño.

Debido a la contingencia por el COVID-19, el Sponsor no pudo atender a las reuniones solicitadas para revisar los diagnósticos y avances del proyecto, por lo que solicitó que Carlos el Gerente de Procesos liderara el proyecto basado en las estrategias y necesidades de la compañía. Esto generó que el paquete de trabajo de diseño sufriera un retraso según lo planeado y no se completara con el 30% sino con el 5% del avance, según la WBS mostrada a continuación:



Las actividades completadas después de la primera fecha de corte fueron:

- Revisión y ajuste de los diagnósticos según necesidades de la organización
- Validación del diagnóstico
- Diagnóstico por países revisado y aprobado
- Definición de objetivos y necesidades para la construcción del modelo
- Presentación del modelo OPM3

Después de la reunión sostenida con Carlos gerente de procesos, se definieron nuevas estrategias para la implementación de metodologías ágiles y sencillas para poder presentar resultados eficientes a

corto plazo, ya que un modelo de madurez implicaba mucho más trabajo para los miembros de la organización y se consideró que la propuesta debería ser algo simple que generara un gran impacto. Se establecieron reuniones periódicas con Carlos y por parte del Sponsor hubo una aprobación para que Carlos asumiera el rol de representante de la empresa para la construcción de las estrategias a implementar.

Se realizó seguimiento a los riesgos más críticos para validar su materialización y este fue el resultado:

ID. RIESGO	EVENTO PPAL	MATERIALIZADO?	Análisis
R1	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización	NO	Debido a que nos encontramos en proceso de análisis y recolección de datos, no se evidencia resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización
R8	Omisión de resultados de los datos recogidos con los interesados	NO	Según el número total de encuestas planeadas a realizar a los diferentes interesados, se obtuvo el 100% lo cual evidencia que no se omitieron interesados
R-10	No contar con la disponibilidad de algunas personas de equipo	SI	Debido a la contingencia del COVID-19, el proyecto perdió relevancia e importancia dentro de la organización, ocasionando que la comunicación con el Sponsor no fuera posible. Por lo cual únicamente se trabajó con Carlos.

En este caso, según nuestro plan de respuesta, como se muestra a continuación, se decidió determinar un Back up que pudiera reemplazar a las personas que no fueran a estar disponibles para la ejecución y revisión de las actividades. Por esta razón se decidió gestionar de cerca a Carlos y convertirlo en interesado crítico debido a que él asumió el rol de poder y decisión dentro del proyecto.

FORMULACIÓN DEL RIESGO	RIESGO PURO/INHERENTE	URGENCIA/EDT	CANTIDAD		DESCRIPCION DEL PLAN DE RESPUESTA
			VALOR ESPERADO EN TIEMPO	VALOR ESPERADO EN COSTOS	
Es posible que las incapacidades, vacaciones, permisos y retiros del personal, ocasione que no se cuente con su disponibilidad generando retrasos en la ejecución de las actividades del proyecto	ALTO	Transversal	14,85	R1 14.850.000	Tener personas de backup que asuman el rol de los miembros del equipo del proyecto que tengan que ausentarse

SEGUIMIENTO A INDICADORES

- **Medición de Calidad del producto.**

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Satisfacción Diagnóstico	Nivel de Satisfacción	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Al presentar el diagnóstico se generó una insatisfacción debido a que no se contó con el feedback previo por parte de Carlos el Gerente de Procesos

Podemos ver cómo esta calificación de los resultados de las entrevistas generó un punto de cambio en el proyecto, debido a que los diagnósticos fueron modificados prácticamente en su totalidad y nuevas necesidades y requerimientos surgieron con el feedback entregado por Carlos. Se considera la posibilidad de solicitar un control de cambios para eliminar paquete de trabajo de sensibilización y capacitación, debido a que se considera que no debe haber sensibilización sobre algo que no se ha diseñado o socializado a la empresa, a demás se considera que eliminando estas actividades, se podría dedicar más tiempo y recursos para la construcción de un nuevo modelo que cumpla con las satisfacciones y nuevos requerimientos de la organización.

GESTIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Nombre de tarea	PLANEADO			REAL		
	Duración planeada (DIAS)	Comienzo previsto	Fin previsto	Duración Real	Comienzo real	Fin real
Construir gráfica de representación conceptual	3	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Realizar revisión de gráfica conceptual por parte del Sponsor	1	12/03/2020	12/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Construir documento detallado del modelo	5	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada

Las actividades previamente mencionadas hacen parte de la ruta crítica y como se puede observar estas tienen un atraso en el inicio. Este atraso se generó debido a lo mencionado previamente acerca de la contingencia del COVID-19. Por la pérdida de relevancia del proyecto y el riesgo materializado, se evidencia que el proyecto va a tener un retraso. Este retraso es de 14 días, pero como se evidenció en el seguimiento a los riesgos, desde la planeación se tenía estimado que este riesgo de materializarse nos podría generar 14 días de atraso, pero esto no iba a superar el límite de desviación establecido en los indicadores CPI y SPI. Estas desviaciones en tiempo no superan el 5% del proyecto y por esta razón se genera el plan de respuesta y se utilizan las reservas de contingencia.

Con respecto al atraso establecido en el corte del informe anterior, este se pudo compensar debido a que las actividades del paquete de trabajo de entrevistas, se determinó junto con el Director de trabajo de grado que ya habían sido cumplidas desde Diciembre del año pasado en donde se realizó una identificación de necesidades. Por esta razón no se realizó un control de cambios para eliminar estas actividades, sino que se ajustó el cronograma para usar ese tiempo planeado como tiempo para cubrir el retraso generado por el recibimiento tardío y después de lo planeado de las encuestas por parte de los colaboradores más el reproceso en la realización de los diagnósticos debido a la insatisfacción de Carlos y la gestión de interesados que debió realizarse junto con él.

ANÁLISIS DE VALOR GANADO

Informe avance CORTE 02 DE ABRIL 2020

Fase – diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de Empresa del Sector Salud.



A la fecha, tenemos 28 actividades retrasadas y hemos completado 86 actividades de las cuales, en 27 actividades se ejecutaron en un tiempo menor al real. Esto ha causado que nuestro Valor Ganado y nuestro Valor Real sea inferior al planeado inicialmente.



Nuestros costos respecto a lo planeado se encuentran un ahorro de \$776.100 pesos debido a que a la fecha, tenemos actividades que se están ejecutando con un costo menor al planeado. por lo cual nuestro CV es positivo. El SV se encuentra en negativo debido a que realizamos actividades que costaron menos que lo planeado.

4.5. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 3 – 21 DE ABRIL DE 2020

CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS #1

Antes de presentar el avance del proyecto, se expondrá el control integrado de cambio realizado y aprobado el día 15 de Abril del año 2020.

Descripción del cambio

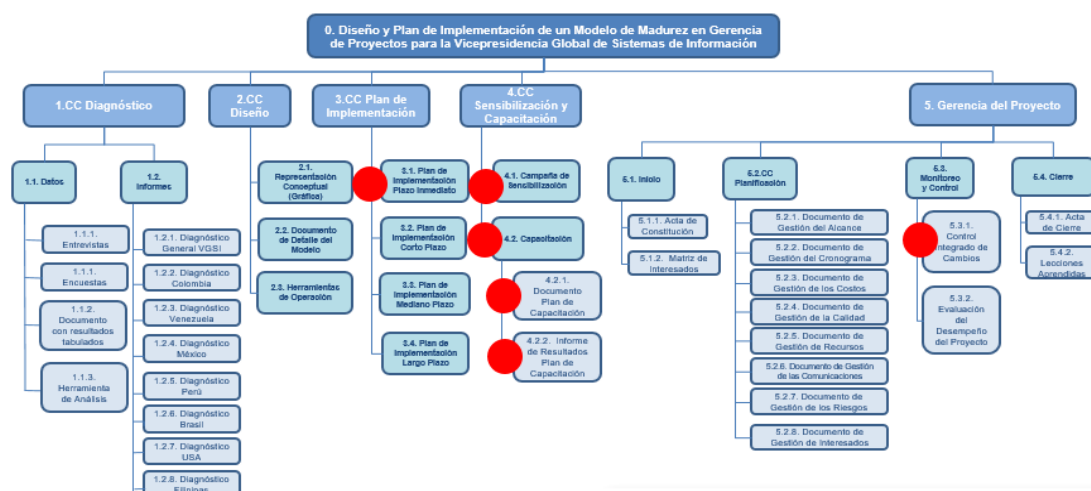
- Impacto en el alcance:

Se elimina del alcance las siguientes actividades:

- Plan de implementación plazo inmediato
- Campaña de sensibilización y capacitación
- Documento plan de capacitación
- Informe de resultados plan de capacitación
- Control integrado de cambios
-

La razón por la cual se tomó esta decisión, fue porque debido a lo que sugirió en el informe anterior de eliminar estas actividades para concentrarse y tener más tiempo y recursos en la elaboración del modelo, se consultó esta idea con Carlos y con el Sponsor y la reacción fue positiva.

A pesar que estas actividades no corresponden a la ruta crítica y por lo tanto no generan un cambio en el tiempo del proyecto, ya que el tiempo previsto para estas actividades pasa a sumar a las actividades de diseño del modelo. A continuación se presenta la WBS con las actividades eliminadas:



- Impacto en el costo:

- 1) Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de plan de implementación de un 25% (pasamos de \$13.800.000 a \$10.350.000)
- 2) Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de sensibilización de un 100% (pasamos de \$7.740.000 a \$0)
- 3) Impacto en costo sobre el paquete de trabajo monitoreo y control de un 62,26% (pasamos de \$1.590.000 a \$600.000)

En general el costo total del proyecto al eliminar las anteriores actividades se impacto en un 26,32% (pasamos de \$46.271.000 a \$34.091.000).

AVANCE DEL PROYECTO

Una vez se realizaron los ajustes pertinentes en el cronograma según el control de cambios realizado, a continuación se presenta la nueva WBS con los porcentajes de avance según lo planeado:



Como se puede observar, se tiene más del 60% de avance en el paquete de diseño, el cuál está en proceso de cambios y revisiones por parte de Carlos.

Se han identificado problemas en cuanto al alcance, debido a que las necesidades de la empresa debido a su reestructuración van cambiando y por esta razón se deben hacer modificaciones no esperadas sobre el modelo de madurez. Después de cada reunión con Carlos se identifican nuevos puntos a tener en cuenta para agregar al modelo y por esta razón a la fecha ya se debería tener al menos en un 80% el modelo, pero como se mostró anteriormente estamos en el 60%. A pesar de esto, no estamos viendo un atraso en el proyecto debido a la eliminación de las actividades que se realizó en el control de cambios.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

- **Medición de Calidad del producto.**

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Cumplimiento de Satisfacción Modelo de Madurez	Nivel de Satisfacción	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	La primera versión del modelo de madurez no cumplió con las expectativas de Carlos, quien sugirió nuevas modificaciones y ajustes al mismo

Como se mencionó anteriormente, la primera versión propuesta del modelo de madurez expuesta a Carlos no cumplió con su satisfacción, debido a que se generan nuevas necesidades dentro de la organización en cuanto a la organización y estandarización de los diferentes procesos. Por esta razón, se tomó la decisión de organizar una reunión con el Director de Trabajo de grado, para socializar las propuestas de Carlos y definir la estrategia definitiva para la realización del modelo. Se considera la posibilidad de contratar una persona que conozca acerca de temas de diseño gráfico para poder entregar un modelo de calidad que cumpla con todas las necesidades de la organización y genere resultados positivos en pro de la madurez en gerencia de proyectos.

GESTIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Nombre de tarea	PLANEADO			REAL		
	Duración planeada (DIAS)	Comienzo previsto	Fin previsto	Duración Real	Comienzo real	Fin real
Construir gráfica de representación conceptual	3	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Realizar revisión de gráfica conceptual por parte del Sponsor	1	12/03/2020	12/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Construir documento detallado del modelo	5	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada

En cuanto al seguimiento de la ruta crítica, en este momento el proyecto se encuentra en el mismo status en el mencionado previamente en el informe anterior. Actualmente todos los recursos del proyecto están siendo utilizados en el diseño del modelo de Madurez y en las actividades correspondientes a la gerencia del proyecto. Estas actividades corresponden a reuniones que se han sostenido con Carlos en las cuales se revisan las diferentes actividades gestionadas del modelo y se proponen cambios o mejoras.

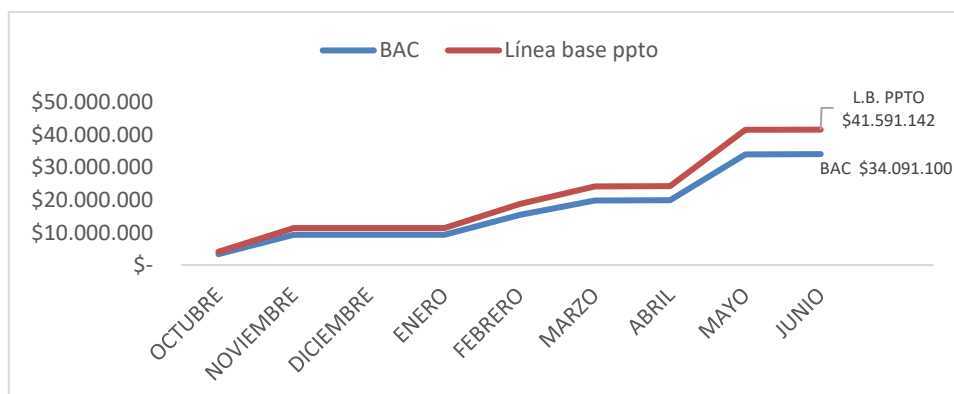
ANÁLISIS DE VALOR GANADO

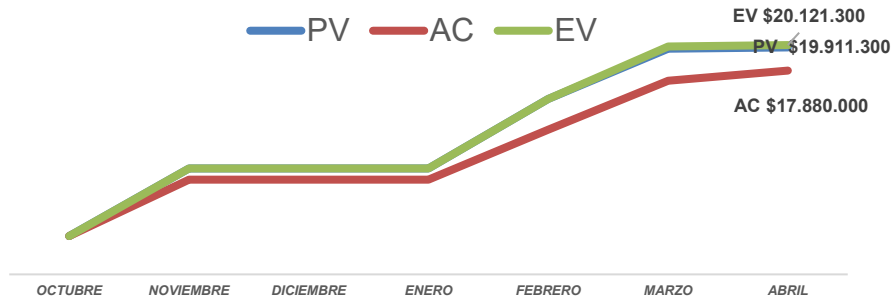
Para el análisis de valor ganado, a continuación se presenta un resumen del avance del proyecto en cuanto al costo:

	Costo planeado por hora	Costo de línea base	Costo real por hora	%PLAN	PV	Valor ganado
OCTUBRE	\$ 3.360.000	\$ 4.099.200	\$ 3.360.000	9,86%	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000
NOVIEMBRE	\$ 5.940.000	\$ 7.246.800	\$ 4.950.000	27,28%	\$ 9.300.000	\$ 5.940.000
DICIEMBRE	\$ -	\$ -	\$ -	27,28%	\$ 9.300.000	\$ -
ENERO	\$ -	\$ -	\$ -	27,28%	\$ 9.300.000	\$ -
FEBRERO	\$ 6.096.300	\$ 7.437.486	\$ 4.380.000	45,16%	\$ 15.396.300	\$ 6.096.300
MARZO	\$ 4.395.000	\$ 5.361.900	\$ 4.290.000	58,05%	\$ 19.791.300	\$ 4.605.000
ABRIL	\$ 120.000	\$ 146.400	\$ 900.000	58,41%	\$ 19.911.300	\$ 120.000
MAYO	\$ 14.119.800	\$ 17.226.156	\$ 1.395.000	99,82%	\$ 34.031.100	\$ 915.000
JUNIO	\$ 60.000	\$ 73.200	\$ -	100,00%	\$ 34.091.100	\$ -
TOTAL	\$ 34.091.100	\$ 41.591.142	\$ 19.275.000		\$ -	\$ 21.036.300

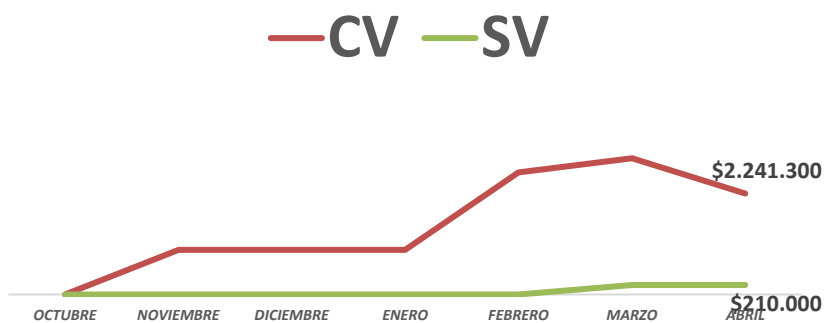
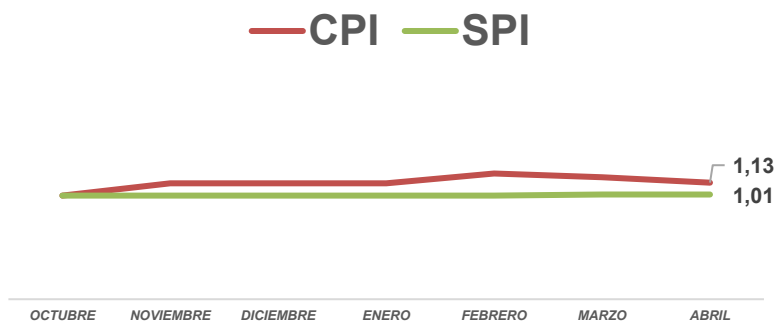
Como se puede observar, al corte del 21 de Abril, según el plan deberíamos haber ejecutado el 59% del costo del proyecto que representa \$19.911.300. Realmente se ha ejecutado un total de \$20.121.300, los cuales son un poco mayores a lo planeado, debido a que se adelantaron actividades pensadas a iniciar en Mayo mediante fast tracking y así poder realizar actividades en paralelo y no comprometer la duración del proyecto debido a los atrasos generados por las diferentes contingencias que se han presentado.

Este análisis previo, se evidencia a continuación con las gráficas de la curva S:





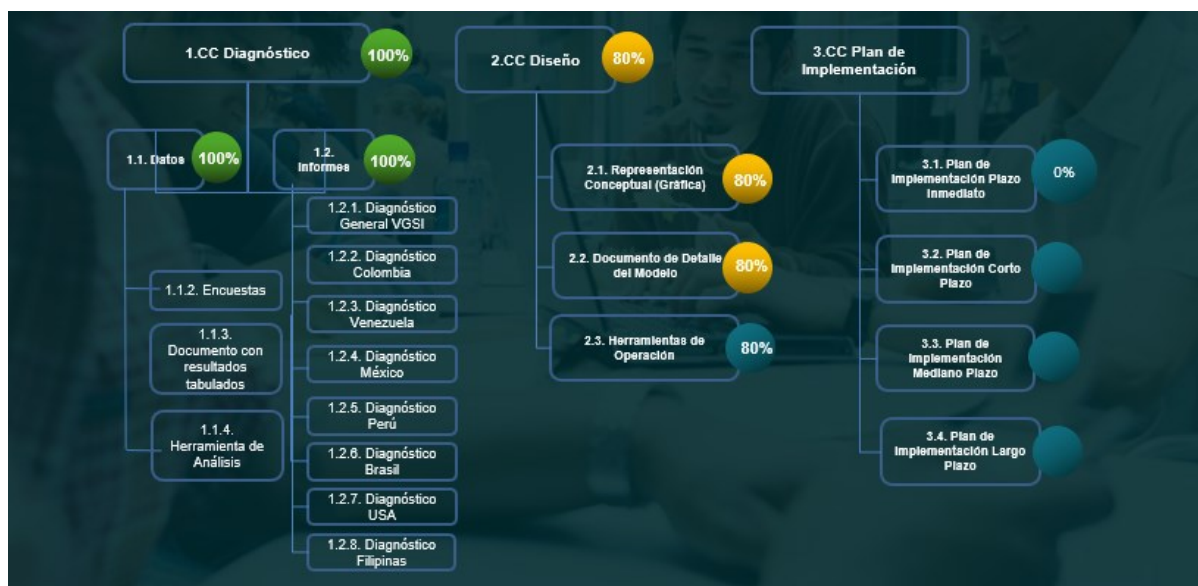
Asimismo, a continuación se presentan los indicadores de CPI y SPI los cuales sustentan lo mencionado anteriormente según el valor ganado:



Esto se evidencia en los indicadores del SPI y CPI, los cuáles se encuentran por encima de 1. En cuanto al SPI no se presenta desviación y nos encontramos según lo planeado y en cuanto al CPI se tiene una disminución en costos del 13% equivalentes a \$210.000 y \$ 2.241.300 respectivamente.

4.6. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 4 – 7 DE MAYO DE 2020

Una vez se realizaron los ajustes pertinentes en el cronograma según el control de cambios realizado, a continuación se presenta la nueva WBS con los porcentajes de avance según lo planeado:



Se muestra un avance significativo en el paquete de trabajo de diseño, debido a las dos reuniones sostenidas con Carlos. En estas reuniones se definió que la información a entregar debe servir para ser consultada en cualquier momento y que esta sea práctica. Es por esto que se definieron unos drivers los cuales estarán representados mediante gráficas que servirán para mejorar la estandarización en los procesos de gerencia de proyectos.

Debido a esto, se tomó la decisión de contratar a un experto en diseño para realizar los gráficos según la información y feedback recibido por Carlos alineado con los resultados del diagnóstico.

Se espera que para el 12 de Mayo se cuente con los gráficos listos, pero debido a la eliminación del paquete de Plan de Implementación a Corto Plazo, se cuenta con unos días de holgura adicionales a esta fecha para poder realizar una revisión y análisis exhaustivo del documento y presentarlo a la organización formalmente, cumpliendo con las fechas según el cronograma para no generar atrasos en el proyecto.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

- **Medición de Calidad del producto.**

En cuanto al indicador correspondiente al modelo de madurez, se espera que una vez sea entregado el modelo con las gráficas, se mejore la satisfacción del Sponsor y pase de estar Insatisfecho a

Completamente Satisfecho. De los dos entregables que llevamos hasta el momento a continuación se presenta un resumen de la medición realizada:

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Cumplimiento Encuestas Planeadas	Encuestas Recibidas / Total de Encuestas Planeadas	Verde: < 0,9 – 1 > Amarillo: < 0,7 – 0,9 > Naranja < 0,5 – 0,7 > Rojo: < 0,5	1,00	Se realizaron el total de encuestas planeadas y se obtuvieron el total de respuestas esperadas
Calificación Formato de Encuestas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Se recibió una retroalimentación negativa por parte del gerente de procesos debido a que las preguntas podrían tener respuestas sesgadas. El plan de acción fue gestionar este interesado como crítico y solicitar una reunión
Satisfacción Diagnóstico	Nivel de Satisfacción	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Al presentar el diagnóstico se generó una insatisfacción debido a que no se contó con el feedback previo por parte de Carlos el Gerente de Procesos
Cumplimiento de Satisfacción Modelo de Madurez	Nivel de Satisfacción	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	La primera versión del modelo de madurez no cumplió con las expectativas de Carlos, quien sugirió nuevas modificaciones y ajustes al mismo

Como se puede observar, las primeras mediciones de la calidad no arrojaron resultados positivos. Esto se puede evidenciar asimismo en la realidad de lo que ha sido el proyecto, el cual desde la

primera retroalimentación recibida por Carlos, se evidenció que este no cumplía con las expectativas de Carlos, ya que no se realizaron estos procedimientos de diagnóstico desde un comienzo con él. Afortunadamente, esta reunión se gestionó al inicio de la ejecución, por lo cual se pudieron implementar diferentes estrategias para poder cumplir con las expectativas. Después de sostenidas las reuniones con Carlos, se volvió a realizar una medición de indicadores de calidad del producto obteniendo los siguientes resultados:

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Calificación Formato de Encuestas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Completamente Satisfecho	Una vez realizadas las diferentes reuniones con Carlos, se validaron nuevamente los indicadores de calidad del producto y se obtuvo una respuesta positiva por su parte
Cumplimiento de Satisfacción del Diagnóstico	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Completamente Satisfecho	
Cumplimiento de Satisfacción Modelo de Madurez	Nivel de Satisfacción	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Completamente Satisfecho	

Consideramos importante realizar esta medición nuevamente, debido a que nuestros entregables no estaban cumpliendo los niveles de satisfacción que se habían establecido al inicio del proyecto y por esta razón los ajustamos y volvimos a realizar la medición para comprobar y dejar evidencia del cumplimiento mínimo de la calidad establecida en el Plan de Gestión de la Calidad.

RESUMEN SEGUIMIENTO A RIESGOS

Debido a que ya llevamos aproximadamente el 70% del avance del proyecto, consideramos pertinente mostrar el análisis de seguimiento a los diferentes riesgos con un impacto alto y su respectivo estado:

ID. RIESGO	Fecha de Identificación	EVENTO PPAL	FORMULACIÓN DEL RIESGO	RIESGO PURO/INHERENTE	ESTADO
R1	02-dic-19	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización	Es posible que debido a fracasos anteriores con metodologías de gerencia de proyectos, ocasione resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, generando que no se puedan implementar los cambios de plazo inmediato	ALTO	Cerrado
R2	02-dic-19	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización	Es posible que debido al alto volumen de trabajo ocasione resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, generando que no se puedan implementar los cambios de plazo inmediato	ALTO	Cerrado
R11	04-dic-19	Omisión de resultados de los datos recogidos con los interesados	Es posible que por falta de experticia en la labor operativa de recopilación de datos se incluyan datos incorrectos en el documento diagnóstico generando retrasos en la entrega del documento diagnóstico	ALTO	Cerrado
R-13	04-dic-19	No contar con la disponibilidad de algunas personas de equipo	Es posible que las incapacidades, vacaciones, permisos y retiros del personal, ocasione que no se cuente con su disponibilidad generando retrasos en la ejecución de las actividades del proyecto	ALTO	Abierto

R-14	20-mar-20	No contar con la disponibilidad de algunas personas de equipo	Es posible no contar con la disponibilidad de algunas personas del equipo por contingencia COVID, ocasiona retraso en la ejecución de las actividades y cambio de alcance	ALTO	Nuevo Materializado
------	-----------	---	---	------	---------------------

Vemos que como se mencionó en informes anteriores, debido a la contingencia del COVID-19 se materializó un riesgo, el cuál nos generó un atraso en algunas actividades que finalmente decidimos mitigar eliminando un paquete de trabajo. Esto no perjudicó del todo al proyecto, ya que gracias a esta eliminación, nos pudimos enfocar más en el modelo de madurez y que este estuviera alineado con las necesidades y expectativas de Carlos que actúa en nombre de la organización.

El único riesgo que permanece abierto es que por alguna incapacidad Carlos no pueda atender nuestras reuniones y se retrase el proyecto. Por el momento esto no ha sucedido y las actividades se han desarrollado de manera virtual pero normalmente según el cronograma establecido.

GESTIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Nombre de tarea	PLANEADO			REAL		
	Duración planeada (DIAS)	Comienzo previsto	Fin previsto	Duración Real	Comienzo real	Fin real
Construir gráfica de representación conceptual	3	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Realizar revisión de gráfica conceptual por parte del Sponsor	1	12/03/2020	12/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada
Construir documento detallado del modelo	5	12/03/2020	11/05/2020	NA	26/03/2020	No finalizada

En cuanto al seguimiento de la ruta crítica, las actividades que corresponden a esta están en proceso de ejecución y se espera la culminación de las mismas entre el 11 y 14 de Mayo.

ANÁLISIS DE VALOR GANADO

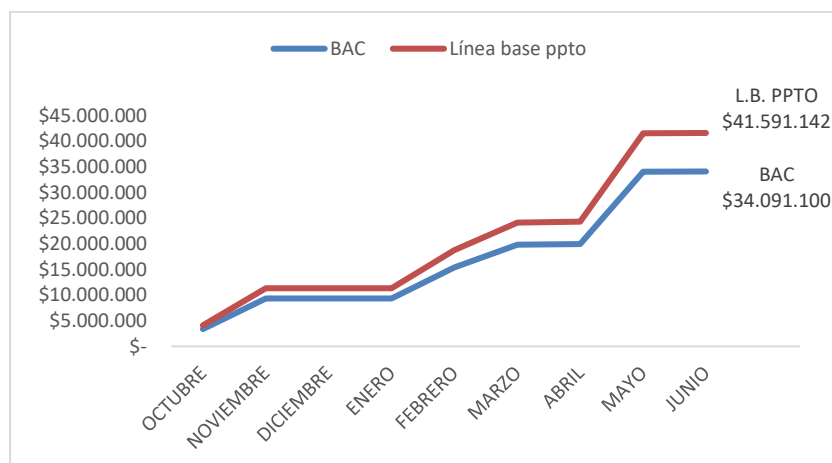
Para el análisis de valor ganado, a continuación se presenta un resumen del avance del proyecto en cuanto al costo:

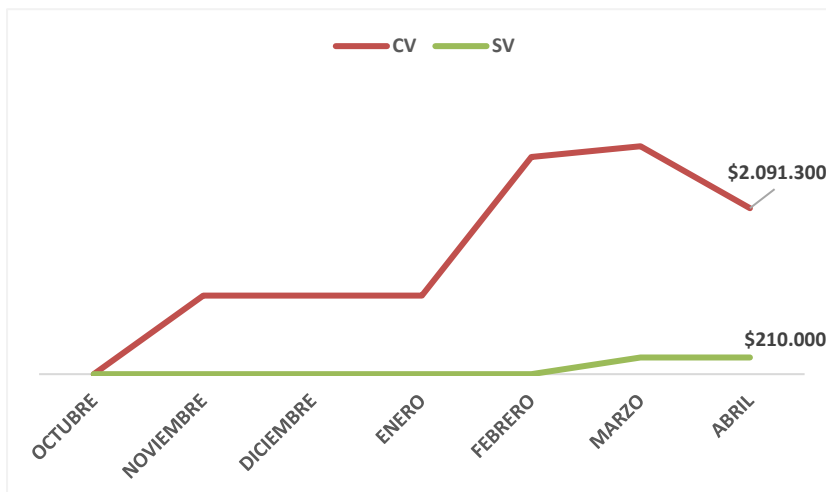
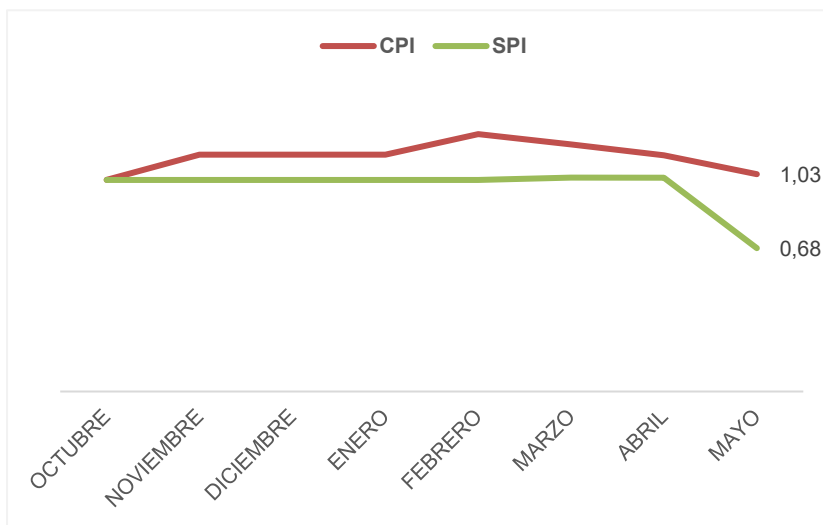
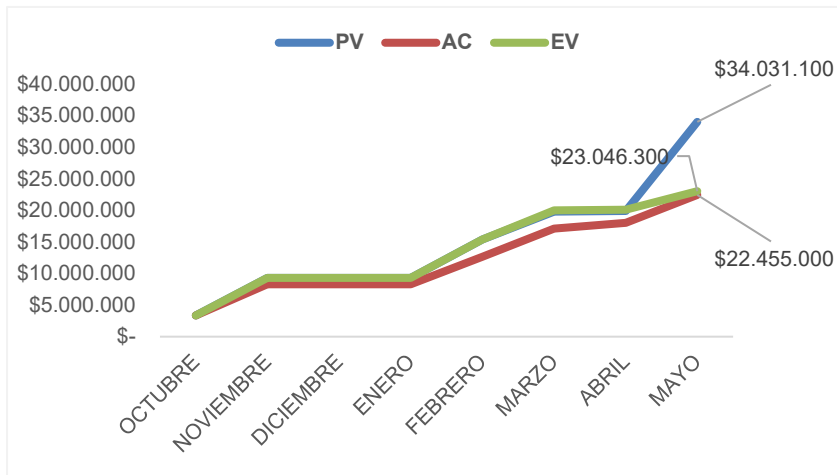
	Costo planeado por hora	Costo de línea base	Costo real por hora	%PLAN	PV	Valor ganado
OCTUBRE	\$ 3.360.000	\$ 4.099.200	\$ 3.360.000	9,86%	\$ 3.360.000	\$ 3.360.000
NOVIEMBRE	\$ 5.940.000	\$ 7.246.800	\$ 4.950.000	27,28%	\$ 9.300.000	\$ 5.940.000
DICIEMBRE	\$ -	\$ -	\$ -	27,28%	\$ 9.300.000	\$ -
ENERO	\$ -	\$ -	\$ -	27,28%	\$ 9.300.000	\$ -
FEBRERO	\$ 6.096.300	\$ 7.437.486	\$ 4.350.000	45,16%	\$ 15.396.300	\$ 6.096.300
MARZO	\$ 4.395.000	\$ 5.361.900	\$ 4.470.000	58,05%	\$ 19.791.300	\$ 4.605.000
ABRIL	\$ 120.000	\$ 146.400	\$ 900.000	58,41%	\$ 19.911.300	\$ 120.000
MAYO	\$ 14.119.800	\$ 17.226.156	\$ 4.425.000	99,82%	\$ 34.031.100	\$ 2.925.000
JUNIO	\$ 60.000	\$ 73.200	\$ -	100,00%	\$ 34.091.100	\$ -
TOTAL	\$ 34.091.100	\$ 41.591.142	\$ 22.455.000		\$ -	\$ 23.046.300

Como se puede observar en la tabla mostrada previamente, en el mes de Mayo al día 07 ya llevamos ejecutado en total \$23.046.300, de los cuales según lo planeado deberíamos estar en más o menos \$34.031.100, con lo cuál podemos decir que el costo no se ha ejecutado según lo planeado. Esto se debe a que aún hay actividades y horas de trabajo pendientes de ejecutar del Plan de Implementación y también según nuestro control de cambios el cual generó una reducción de costos, se evidencia en el avance de las actividades esta reducción.

Se espera que después del impacto que generó la eliminación de las actividades mediante el control de cambios, el costo real del proyecto esté por debajo de lo planeado. Esto ya se alineó con el Sponsor, quien está enterado de la situación.

A continuación se presentan las curvas S en donde se muestra los análisis mencionados anteriormente:





4.7. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO No. 5 – 10 DE JUNIO DE 2020

CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS #2

Antes de presentar el avance del proyecto, se expone el control integrado de cambio realizado y aprobado el día 25 de Mayo del año 2020.

Descripción del cambio

La solicitud de cambio se realizó debido a que el Sponsor en representación del gerente de procesos y arquitectura, solicitaron eliminar las actividades de implementación, para poder enfocarnos en el entregable principal que es el modelo y la representación gráfica conceptual. Por esta razón, se toma la decisión de realizar un control de cambios para evaluar los diferentes impactos que este generaría en el proyecto:

- **Impacto en el alcance:**

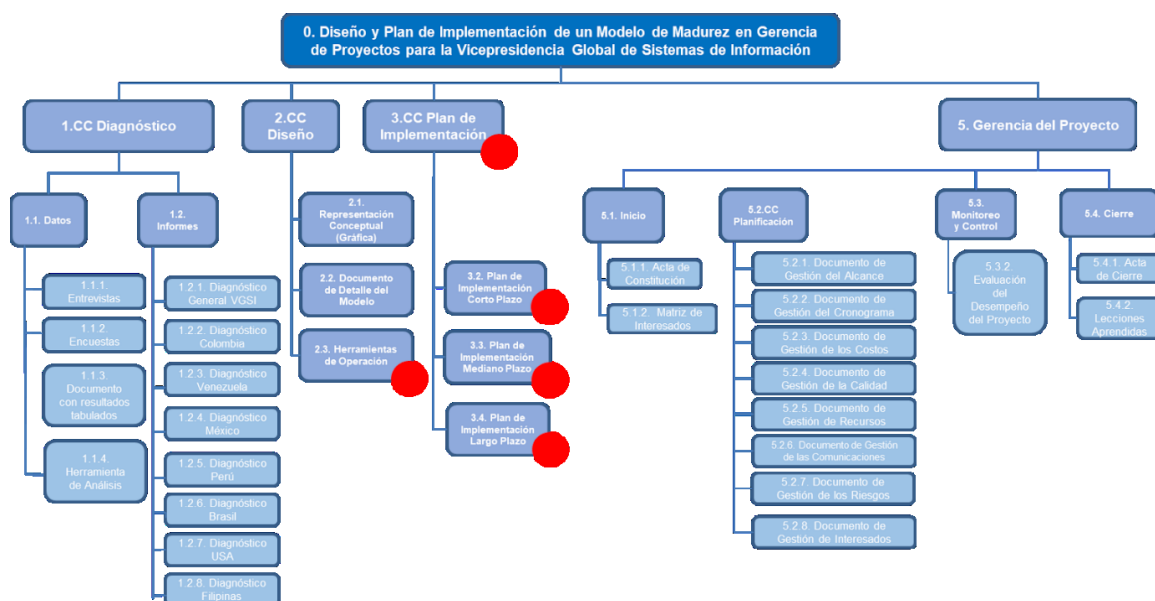
1. Herramientas de operación
2. Plan de implementación
 - Plan de implementación corto plazo
 - Plan de implementación mediano plazo
 - Plan de implementación largo plazo

Se modifica los entregables de:

1. Representación conceptual (Gráfica)
2. Documento detalle modelo

La razón por la cual se tomó esta decisión fue porque debido a la contingencia del COVID-19, se determinó que el plan de implementación no podía darse sin tener claro cuál sería la estructura definitiva del modelo. Por esta razón se decidió eliminar las actividades de plan de implementación y así poder invertir más tiempo para la elaboración del modelo de madurez, ya que este era el entregable principal y el objetivo principal del proyecto.

Las actividades de plan de implementación no pertenecían a la ruta crítica, pero debido a las diferentes reuniones sostenidas con el Sponsor, la duración de las actividades relacionadas al modelo de madurez aumentó y por esta razón se determinó que la duración total del proyecto aumentó. A continuación, se presenta la WBS con las actividades eliminadas:



- **Impacto en Costo:** Se impacta el costo en los paquetes de trabajo de plan de Diseño y Plan de implementación.

Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Versión 1.0	Versión 1.1
Cuenta de Control / Paquete	Nombre	Costo	Costo
2.3.	Representación conceptual	\$ 1.250.000	\$ 1.230.000
3.2.	Documento detalle del modelo	\$ 2.250.000	\$ 6.585.000
2.3.	Herramientas de operación	\$ 1.770.000	\$ 0
3.2.	Plan de implementación Corto plazo	\$ 3.450.000	\$ 0
3.3.	Plan de implementación mediano plazo	\$ 3.450.000	\$ 0
3.4.	Plan de implementación largo plazo	\$ 3.450.000	\$ 0

1. Impacto sobre el paquete de trabajo de Diseño se incrementa en un 48% (pasamos de \$5.270.000 a \$7.815.000)
2. Impacto en costo sobre el paquete de trabajo de plan de implementación de un 100% (pasamos de \$10.350.000 a \$0)

En general el costo total del proyecto al modificar y eliminar las anteriores actividades se impactó en un 33% (pasamos de \$34.091.000 a \$26.286.000). Por esta razón se considera que esta solicitud de cambio debe ser escalada a un comité de control integrado de cambios para validar su aprobación. Este porcentaje se encuentra por encima de la desviación planeada de -5+10 (Ahorro del 5% total del presupuesto y más 10 es que no hay como cubrir ese margen) no se requiere pasar por comité de control.

AVANCE DEL PROYECTO

Una vez se realizaron los ajustes pertinentes en el cronograma según el control de cambios realizado, a continuación, se presenta la nueva WBS con los porcentajes de avance según lo planeado:



Como se puede observar, se tiene el 91% de avance en el paquete de diseño, el cuál está en proceso de cambios y revisiones por parte del Gerente de Procesos y Arquitectura.

En cuanto al modelo de madurez, se le presentaron los avances al Sponsor en la cual se mostró muy a gusto con el enfoque del modelo. Posterior a esto, se debe realizar la reunión con el diseñador gráfico para poder diseñar la herramienta gráfica que se utilizará para la implementación del modelo.

Por otra parte, se acordó con el gerente de procesos mediante el control de cambios establecido previamente, que no es necesario realizar planes de implementación por ahora, ya que primero se debe centrar todos los recursos en la finalización del modelo para después planear cómo realizar estas implementaciones. Por el momento se consideró más relevante e importante para la organización la conclusión del modelo.

SEGUIMIENTO A INDICADORES

- **Medición de Calidad del producto.**

Con relación a la medición del informe anterior, no ha habido cambios ya que únicamente se ha avanzado con el diseño del modelo de madurez. De los dos entregables que llevamos hasta el momento a continuación se presenta un resumen de la medición realizada:

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA	INDICADOR	RESULTADO	Comentario
Calificación Formato de Encuestas	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Completamente Satisfecho	Una vez realizadas las diferentes reuniones con Carlos, se validaron nuevamente los indicadores de calidad del producto y se obtuvo una respuesta positiva por su parte
Cumplimiento de Satisfacción del Diagnóstico	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Completamente Satisfecho	
Cumplimiento de Satisfacción del Modelo de Madurez	Nivel de satisfacción / Total de Respuestas = Muy Satisfecho >85%	Verde: Completamente Satisfecho Amarillo: Satisfecho Naranja: Insatisfecho Rojo: Completamente Insatisfecho	Satisfecho	

Como se observa, se realizó una validación de la satisfacción de la propuesta del modelo y pese a que se sugirieron algunos ajustes nuevamente, el nivel de satisfacción del Sponsor fue completamente satisfecho, debido al buen trabajo en conjunto que se había realizado con el gerente de procesos y arquitectura. A pesar de que tuvimos que realizar el control de cambios, se obtuvo una calificación positiva en la medición de calidad del producto.

GESTIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

INFORME DE TRAZABILIDAD DE GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS

Fecha	Participantes	Actividad	Compromisos	Evidencia
12/03/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos	Se presentan resultados sobre el Diagnóstico del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos para la VGSI, al Gerente de Procesos, quien manifiesta no estar de acuerdo con el método para tabular los resultados, solicitando que se asigne un peso a cada país, de acuerdo con la cantidad de proyectos gestionados en cada uno, para determinar el nivel de madurez en gerencia de proyectos a nivel global para la VGSI.	Ajustar resultados tabulados para calcular en nivel de madurez, asignando un peso a cada país.	Acta de Reunión Resultados Diagnósticos 12-03-2020
30/03/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se presenta Diagnóstico del Modelo de Madurez corregido y se obtiene la aprobación.	Proponer nuevos pilares del modelo de acuerdo con lineamientos del Gerente de Procesos.	Acta de Reunión Definir Estructura Modelo 30-03-2020
		Se explica al Gerente de Procesos y Arquitectura, el marco teórico para definir la estructura del modelo de madurez en gerencia de proyectos y se presenta propuesta de 5 pilares correspondientes a: Inicio, Planeación, Seguimiento y Control, Cierre y Servicio al Cliente.		
		El Gerente de Procesos indica que para él que lo prioritario es cumplir con la calidad y el tiempo, dividiendo un proyecto grande en alcances pequeños para cumplir con calidad, tiempo y costo.		
31/03/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Dados los lineamientos recibidos por el Gerente de Procesos, se presentar nueva propuesta de pilares para el desarrollo de los Modelos, definiendo los siguientes:	Iniciar desarrollo de los pilares definidos en el modelo	Acta de Reunión Definir Estructura Modelo 31-03-2020
		Alineación al Plan Estratégico Organizacional Definición del Ciclo de Vida de Desarrollo del Proyecto Metodología Acelerada de Proyectos Comunicación y Tecnologías de la Información Trabajo en Equipo		
		El Gerente de Procesos aprueba pilares propuestos para desarrollar el modelo.		

21/04/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se presenta primer informe de avance del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos al Gerente de Procesos. Se solicitan los siguientes ajustes: Dejar solo 4 pilares. Unificar los pilares 2 y 3 (incluir ciclos de desarrollo dentro de metodología acelerada). Unificar los 4 y 5 y cambiar el nombre por liderar equipos (jalonar). Crear un nuevo pilar que se llama equipos enfocados. Diseñar un modelo gráfico de relación entre los pilares.	Ajustar pilares de acuerdo con solicitud de la Gerencia de Procesos	Acta de Reunión Primer Avance del Modelo 21-04-2020
27/04/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se presenta informe de pilares ajustados a la Gerencia de Procesos quien solicita agregar un nuevo pilar correspondiente a: Garantizar la promesa de servicio. Solicita ajustes del pilar de Liderar Equipos de Alto Rendimiento por Jalonar al Negocio Solicita fortalece el pilar de Equipo Enfocado. Solicita enfocarse en el desarrollo de los driver y darles un ID y que puedan representarse mediante un modelo gráfico, mostrando como se articulan con otros drivers. Solicita que los drivers sean livianos.	Ajustar pilares de acuerdo con solicitud de la Gerencia de Procesos y desarrollar modelo gráfico	Acta de Reunión Segundo Avance del Modelo 27-04-2020
Fecha	Participantes	Actividad	Compromisos	Evidencia
28/04/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Ante la solicitud de cambio de alcance realizada por el Gerente de Procesos en cuanto a la inclusión de un modelo gráfico por cada pilar con sus drivers, se estuvo de acuerdo en no realizar los planes de implementación para tener el modelo como lo está solicitando. Se aclara que el criterio de liviano , es lo mínimo necesario para que algo quede formal sin ser burocrático. Que la información que se documente sirva, valga la pena documentar porque sirve para algo y se va a volver a consultar en algún momento. En cuanto a los drivers, que pueden ser pasos sin que tengan un artefacto asociado. No le interesan los artefactos, solo los que sean realmente necesarios. Dado lo anterior, se va a gestionar el control de cambios para modificar el alcance.	Formalizar control de cambio de alcance Ajustar modelo con 5 pilares solicitados.	Acta de Reunión Definición Criterios para el Modelo 28-04-2020

5/05/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se notifica que los pilares de Alineación al Plan Estratégico y al Equipo Enfocado están más cercanos a lo requerido. Se solicita desarrollar mejor los pilares de Metodología Acelerada y Jalonar al Negocio. Una vez finalizados, trabajar en el de Garantizar la promesa de servicio.	Realizar ajustes solicitados al modelo	Acta de Reunión Avance de Modelo 05-05-2020
27/05/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se solicitan realizar ajustes sobre algunos de los procesos de los drivers propuestos, realizar una prueba de escritorio para verificar que los drivers estén correctamente relacionados y para verificar si hace falta incluir alguno. Revisar algunos drivers con los artefactos porque no tienen mucha relación.	Realizar ajustes solicitados al modelo	Acta de Reunión Avance de Modelo 27-05-2020
		Se aclara que una vez se tenga aprobación sobre el modelo detallado y su contenido, se procederá a realizar el diseño conceptual gráfico, el cual será contratado con un Diseñador Gráfico.	Realizar prueba de escritorio para verificar si faltan drivers y si están debidamente conectados	
		Se notifica que será enviado el control de cambios para formalizar su aprobación por correo electrónico, así como las versiones del modelo revisadas hasta el momento.	Enviar control de cambios para aprobación	
3/06/2020	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Carlos Robles - Gerente de Arquitectura y Procesos Victoria Meléndez - Equipo del Proyecto	Se presenta prueba de escritorio. El Gerente de Procesos ofrece apoyo de un Consultor de Procesos para validar el modelo y verificar si hace falta algún driver. Una vez se valide se dará visto bueno para iniciar diseño del modelo gráfico.	Revisar modelo con Consultor de Procesos	Acta de Avance del Modelo 03-06-2020
5/06/2006	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Santiago Thovar - Sponsor del Proyecto	Se presenta al Sponsor el Modelo Detallado desarrollado con el Gerente de Arquitectura y Procesos y manifiesta estar de acuerdo. Se informa que está pendiente realizar el diseño gráfico una vez se obtenga el visto bueno del Gerente de Procesos.	Realizar diseño gráfico.	Acta Presentación Modelo Detallado a VGS 05-06-2020-
5/06/2006	Silvana Valencia - Gerente del Proyecto Roberto Mantilla - Consultor de Procesos	Se presenta el Modelo Detallado al Consultor de Procesos de acuerdo con solicitud realizada por el Gerente de Arquitectura y Procesos para validar engranaje de los drivers del modelo.	Realizar feedback sobre el modelo para verificar si se requieren ajustes.	Acta Presentación Modelo Detallado a Procesos 05-06-2020-

GESTIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Nombre de tarea	Duración planeada (DIAS)	Comienzo previsto	Fin previsto	Comienzo real	Fin real	STATUS
Realizar revisión de gráfica conceptual por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	04/06/2020	05/06/2020	26/03/2020	27/05/2020	FINALIZADA
Realizar ajustes a la gráfica de representación conceptual	2	08/06/2020	09/06/2020	12/4/2020		EN PROCESO
Presentar gráfica de representación conceptual a la VGSI	1	15/06/2020	19/06/2020			POR INICIAR
Construir documento detallado del modelo	5	26/03/2020	11/5/2020	26/03/2020		EN PROCESO
Realizar revisión del documento detallado del modelo por parte de la Dirección del Trabajo de Grado	1	12/05/2020	31/05/2020	26/03/2020	09/06/2020	FINALIZADA
Realizar ajustes en el documento detallado del modelo	2	13/06/2020	31/05/2020	12/4/2020		EN PROCESO
Presentar documento detallado de modelo a la VGSI	1	05/06/2020	05/06/2020	05/06/2020	05/06/2020	FINALIZADA

Como se puede observar, con el control de cambios se actualizaron las fechas de las actividades de ruta crítica y se determinó que el fin del proyecto sería desplazado, debido a que la gráfica conceptual no se construiría oficialmente hasta tener aclarados todos los puntos del modelo. Por esta razón, las actividades de ruta crítica se encuentran en proceso según la corrección del cronograma realizada mediante el control de cambios aprobado.

ANÁLISIS DE VALOR GANADO

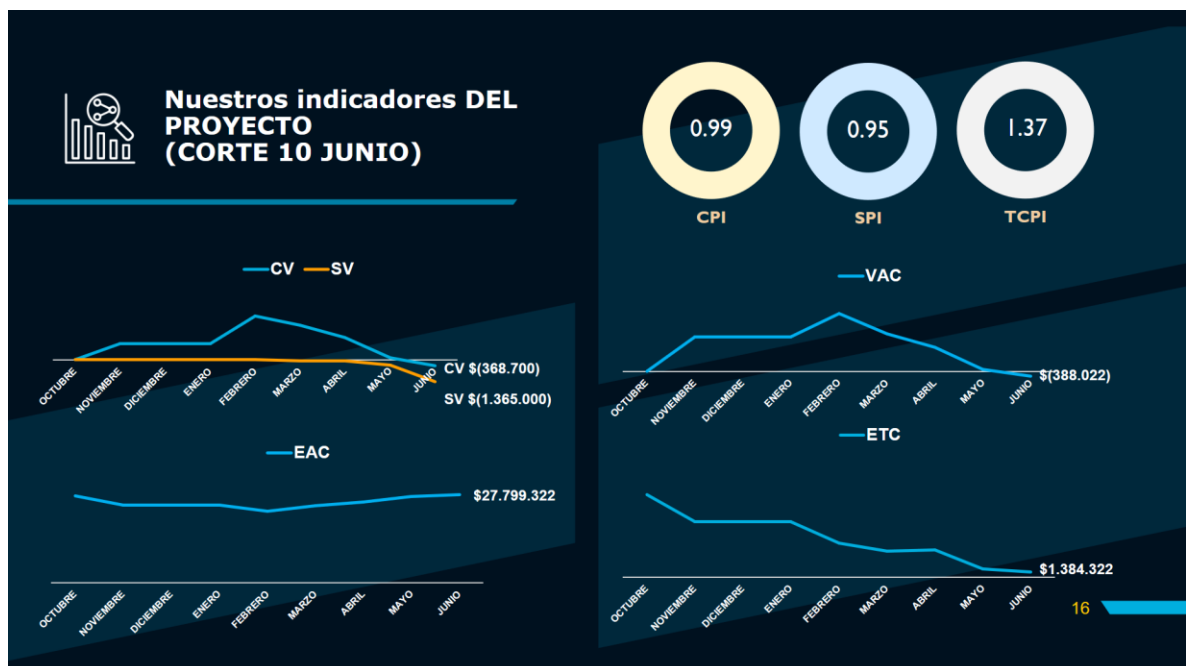
Para el análisis de valor ganado, a continuación, se presenta un resumen del avance del proyecto en cuanto al costo:

	Costo planeado por hora	Costo de línea base	Costo real por hora	%PLAN	PV	Valor ganado
OCTUBRE	\$ 3,360,000	\$ 4,099,200	\$ 3,360,000	12.78%	\$ 3,360,000	\$ 3,360,000
NOVIEMBRE	\$ 5,940,000	\$ 7,246,800	\$ 4,950,000	35.38%	\$ 9,300,000	\$ 5,940,000
DICIEMBRE	\$ -	\$ -	\$ -	35.38%	\$ 9,300,000	\$ -
ENERO	\$ -	\$ -	\$ -	35.38%	\$ 9,300,000	\$ -
FEBRERO	\$ 6,096,300	\$ 7,437,486	\$ 4,350,000	58.57%	\$ 15,396,300	\$ 6,096,300
MARZO	\$ 8,710,200	\$ 10,626,444	\$ 4,470,000	91.71%	\$ 24,106,500	\$ 10,750,140

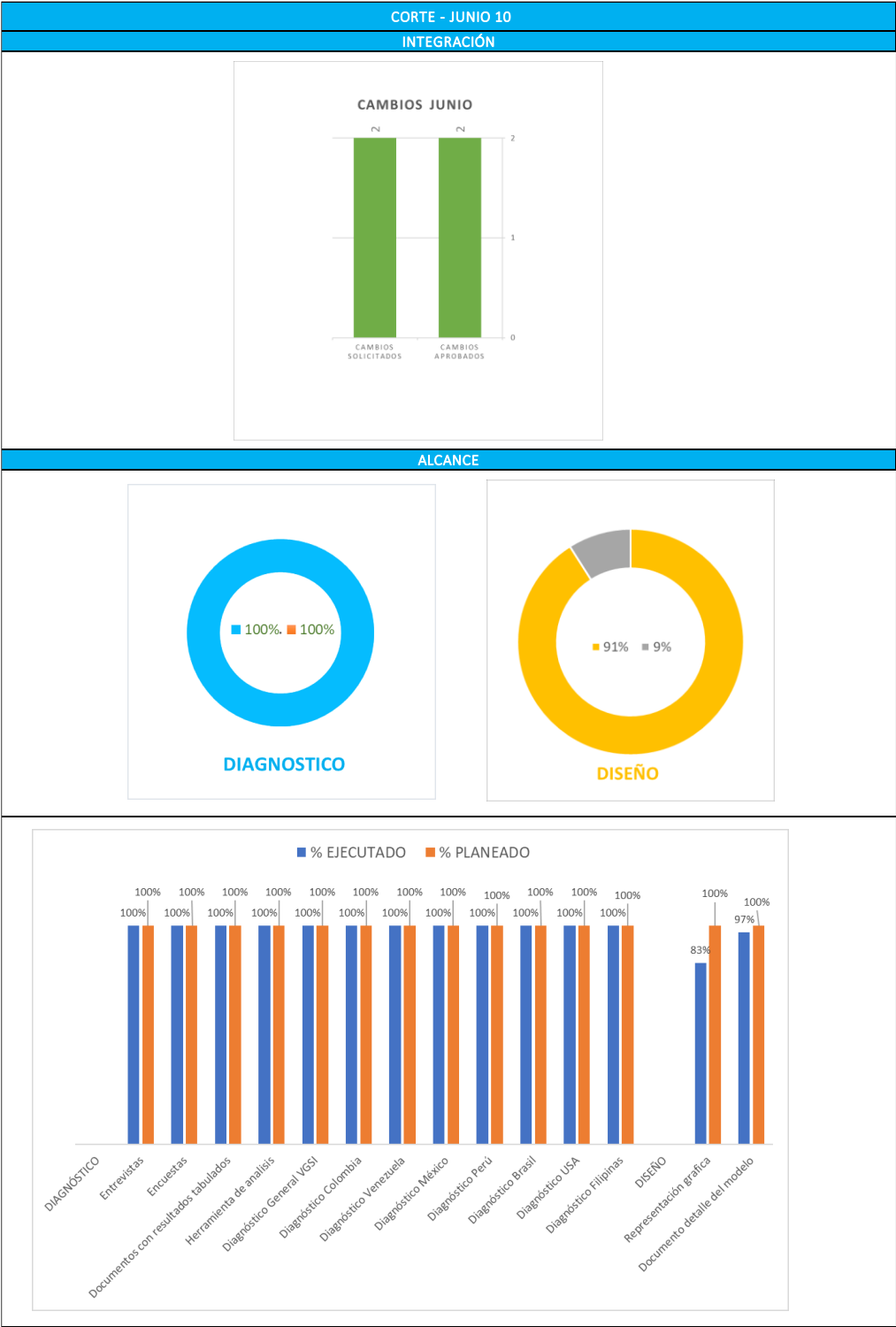
ABRIL	\$ 120,000	\$ 146,400	\$ 900,000	92.16%	\$ 24,226,500	\$ 120,000
MAYO	\$ 1,999,800	\$ 2,439,756	\$ 7,065,000	99.77%	\$ 26,226,300	\$ 3,645,000
JUNIO	\$ 60,000	\$ 73,200	\$ -	100.00%	\$ 26,286,300	\$ -
TOTAL	\$ 26,286,300	\$ 32,069,286	\$ 25,095,000		\$ -	\$ 29,911,440

Como se puede observar, al corte del 28 de Mayo, según el plan deberíamos haber ejecutado el 99% del costo del proyecto que representa \$26.226.300. Realmente se ha ejecutado un total de \$29.911.440, los cuales son un poco mayores a lo planeado, debido a los controles de cambio que se han generado.

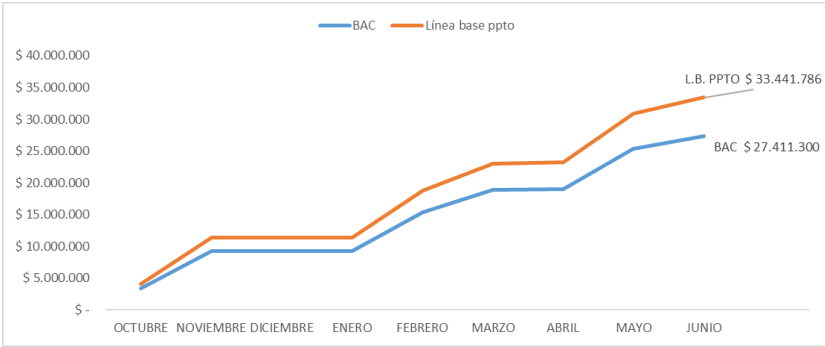
Este análisis previo, se evidencia a continuación con las gráficas de la curva S:



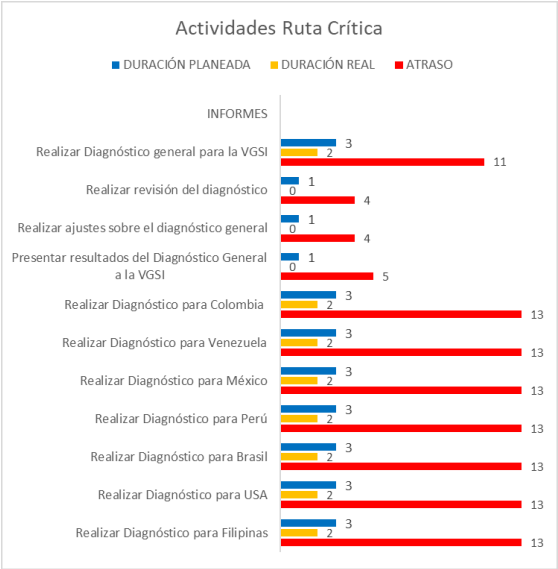
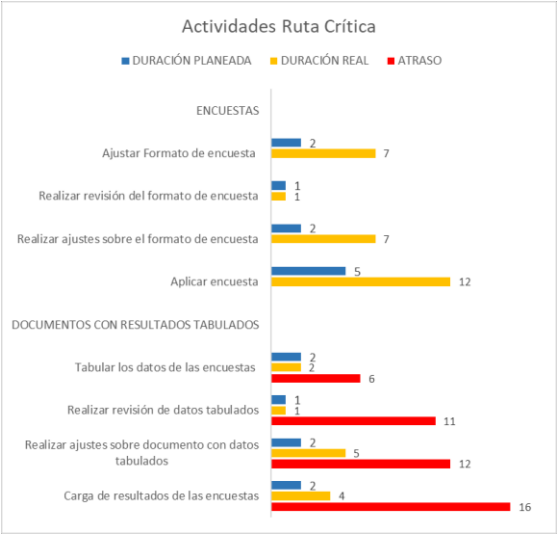
4.8. TABLERO FINAL DE INDICADORES DEL PROYECTO

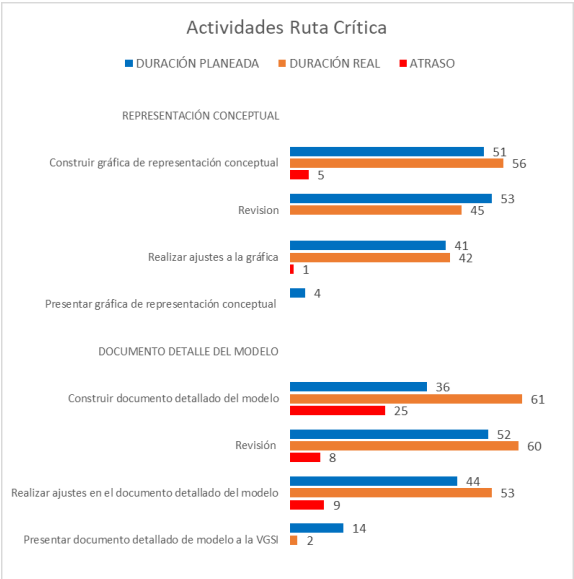


CURVA S

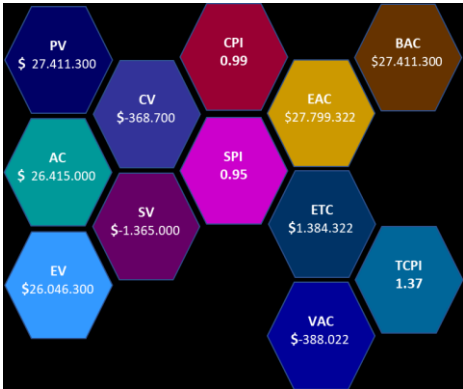


ANÁLISIS RUTA CRÍTICA





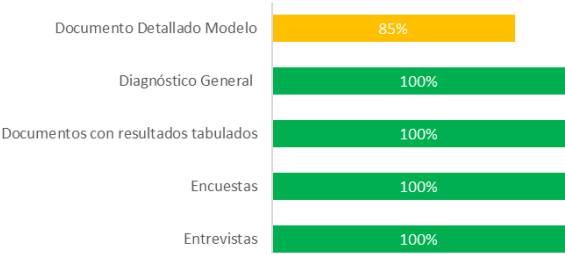
COSTOS

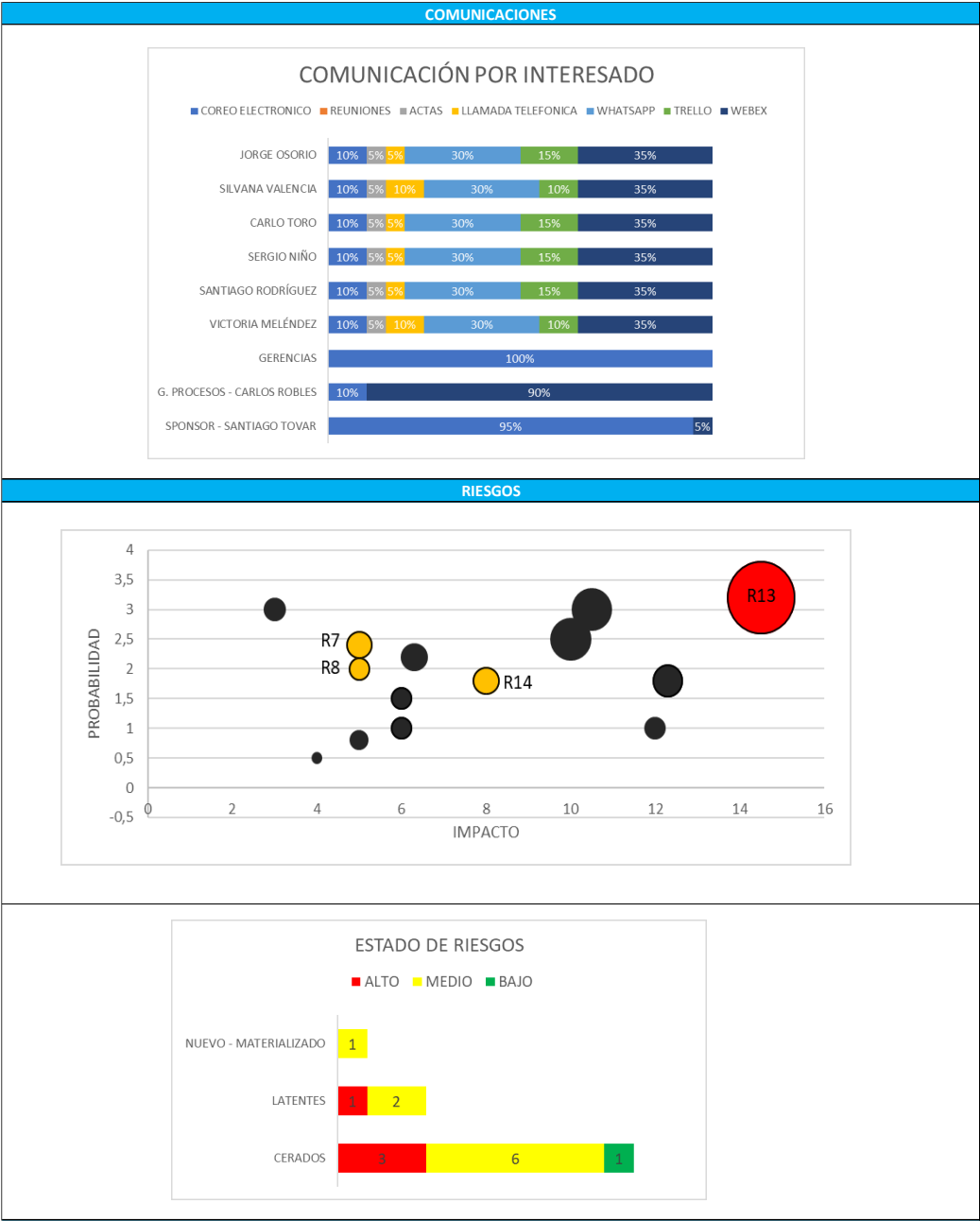


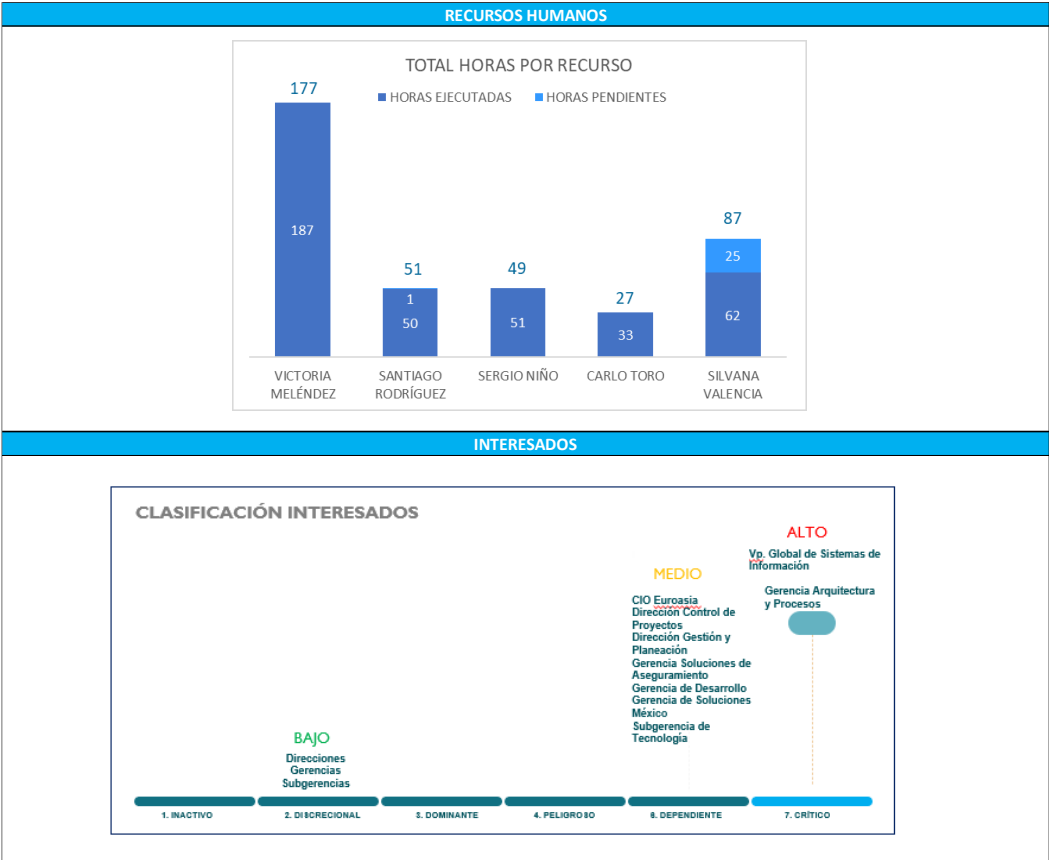
CALIDAD

INDICADORES	VALOR PORCENTAJE	NIVEL
Muy satisfecho	90 - 100%	
Satisfecho	70 - 89%	
Insatisfecho	50 - 69%	
Completamente insatisfechos	1 - 49%	

NIVEL DE SATISFACCIÓN







ACTAS DE CIERRE DE PLANEACIÓN

Solicitud de Aprobación Fases de Inicio, Planeación, Control y Seguimiento Proyecto Diseño Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos

Santiago Thovar Bermejo

23 de abril de 2020, 16:42

Para: Silvana Patricia Valencia Ruiz

Hola Silvana,

Tras mi revisión cuenta con mi aprobación Silvana.

Mis felicitaciones por el trabajo, mi apoyo y me pongo a tus disposición para lo que necesites.

Un saludo,
Santiago Thovar

El mié., 22 abr. 2020 a las 20:09, Silvana Patricia Valencia Ruiz escribió:
Buenas noches Santiago, recibe un cordial saludo.

A continuación presento para tu revisión y aprobación, el avance la gestión realizada dentro del proyecto de Diseño de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud:

1. **Documentos de Iniciación**
 - Project Charter
 - Matriz de Identificación de Interesados
2. **Documentos de Planeación**
 - Plan de Gestión del Alcance
 - Plan de Gestión del Cronograma
 - Plan de Gestión de Costos
 - Plan de Gestión de Calidad
 - Plan de Gestión de Recursos
 - Plan de Gestión de Comunicaciones
 - Plan de Gestión de Riesgos
 - Plan de Gestión de Adquisiciones
 - Plan de Gestión de Interesados
 - WBS
 - Cronograma de Línea Base
3. **Documentos de Seguimiento y Control**
 1. Solicitud de Control de Cambios
 2. Informe de Seguimiento

Agradeciendo tu atención y valioso apoyo.

Cordialmente,

Silvana Patricia Valencia Ruiz

Directora Corporativa de Control de

Proyectos

Vicepresidencia Global de Sistemas de

Información

CAPITULO V

5. EVIDENCIAS DEL PRODUCTO

Por requerimiento de la Organización en Salud, se solicitó que los resultados de trabajo de grado solo serán para uso confidencial y no podrán quedar expuestos para consulta por parte de la Universidad. Dado lo anterior se adjunta carta de aprobación de la empresa para el desarrollo del proyecto y carta de aprobación para la sustentación final, como certificación de haber recibido el producto a satisfacción, debidamente firmadas por el Sponsor.



F-TDG-002

**FORMATO CARTA ACEPTACIÓN EMPRESA -
UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Bogotá, 6 de septiembre de 2019

Señores:
**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERIA
COMITÉ TRABAJO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**
Ciudad

Apreciados Señores:

Por medio de la presente me permito informarles que conozco y apruebo la inclusión de la propuesta en anteproyecto con nombre "FASE – DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE EMPRESA DEL SECTOR SALUD", que forma parte de nuestro portafolio de proyectos, y en el que podrán tener involucramiento activo los estudiantes **VICTORIA MELÉNDEZ** identificada con cédula de Ciudadanía **38.600.777**, **SANTIAGO RODRÍGUEZ** identificado con cédula de Ciudadanía **1.020.798.499**, **SERGIO NIÑO** identificado con cédula de Ciudadanía **1.020.808.206**, **SILVANA VALENCIA** identificada con cédula de Ciudadanía **63.503.371**, como proyecto que será utilizado para el Trabajo de grado de los estudiantes arriba mencionados.

Brindaremos el apoyo pertinente para el desarrollo de este proyecto y la participación de los estudiantes enunciados. Para este proyecto se presentan las siguientes restricciones de información, tiempos, confidencialidad, etc. que deberán ser tenidas en cuenta para la aprobación por parte de ustedes, sin embargo, declaramos que los estudiantes podrán presentar abiertamente a los jurados evaluadores de este trabajo de grado, las evidencias pertinentes de avance en el desarrollo los entregables que conforman el proyecto, y con los cuales se espera cumplir los objetivos declarados:

- Restricción 1: El nombre de la Organización no deberá aparecer en los documentos generados por el proyecto. Se deberá manejar el nombre genérico como Empresa del Sector Salud.
- Restricción 2: Los resultados originados del proyecto no pueden quedar disponibles para consulta, solo serán propiedad de la Organización.

Agradeciendo su amable atención,

Cordialmente,

SANTIAGO THOVAR



**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
FORMATO APROBACIÓN DE LA EMPRESA PARA SUSTENTACIÓN EN PLENARIA - F-TDG-007**

Bogotá, 4 de junio de 2020

Señores:
FACULTAD DE INGENIERIA
COORDINACIÓN ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
Ciudad

Apreciados Señores:

Por medio de la presente me permito informarles que conozco y apruebo el Trabajo de Grado para el Proyecto "FASE DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE EMPRESA DEL SECTOR SALUD", elaborado por los estudiantes VICTORIA MELÉNDEZ identificada con cédula de Ciudadanía 38.600.777, SANTIAGO RODRÍGUEZ identificado con cédula de Ciudadanía 1.020.798.499, SERGIO NIÑO identificado con cédula de Ciudadanía 1.020.808.206, SILVANA VALENCIA identificada con cédula de Ciudadanía 63.503.371, CARLOS TORO identificado con cédula de Ciudadanía 1.018.402.302, la cual consideramos de gran aporte para nuestra Entidad.

Declaro Conocer y Aceptar el Reglamento y las Normas de los Trabajos de Grado de la Facultad.

La empresa ha aprobado la inclusión de la información presentada en el trabajo, considera que se han respetado a cabalidad los acuerdos de confidencialidad previamente establecidos con los estudiantes, y autoriza la socialización de los resultados en Plenaria de sustentación en el marco de la Especialización de Gerencia de Proyectos que cursan.

Agradeciendo su amable atención,

Cordialmente,

FIRMA
SANTIAGO THOVAR BERMEJO
VICEPRESIDENTE GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

ANEXOS

Anexo 1. Documento de Requisitos del Proyecto

Id.	Requisitos	Solicitado por	Justificación / Objetivo	Prioridad	Fecha	Recopilado por

Anexo 2. Matriz de Trazabilidad del proyecto

Id.	Requisitos	Entregable	Criterios de Aceptación por entregable	Quien acepta de parte del cliente	Características funcionales	Características Técnicas	Características Operativas	Estado	Responsable

Anexo 3. Enunciado del Alcance

Id.	Entregables	Criterios de Aceptación por entregable	Quién acepta de parte del cliente	Límites o exclusiones por entregable	Supuestos del proyecto	Restricciones del Proyecto	Responsable

Anexo 4. Esquema de Niveles de descomposición para una WBS.

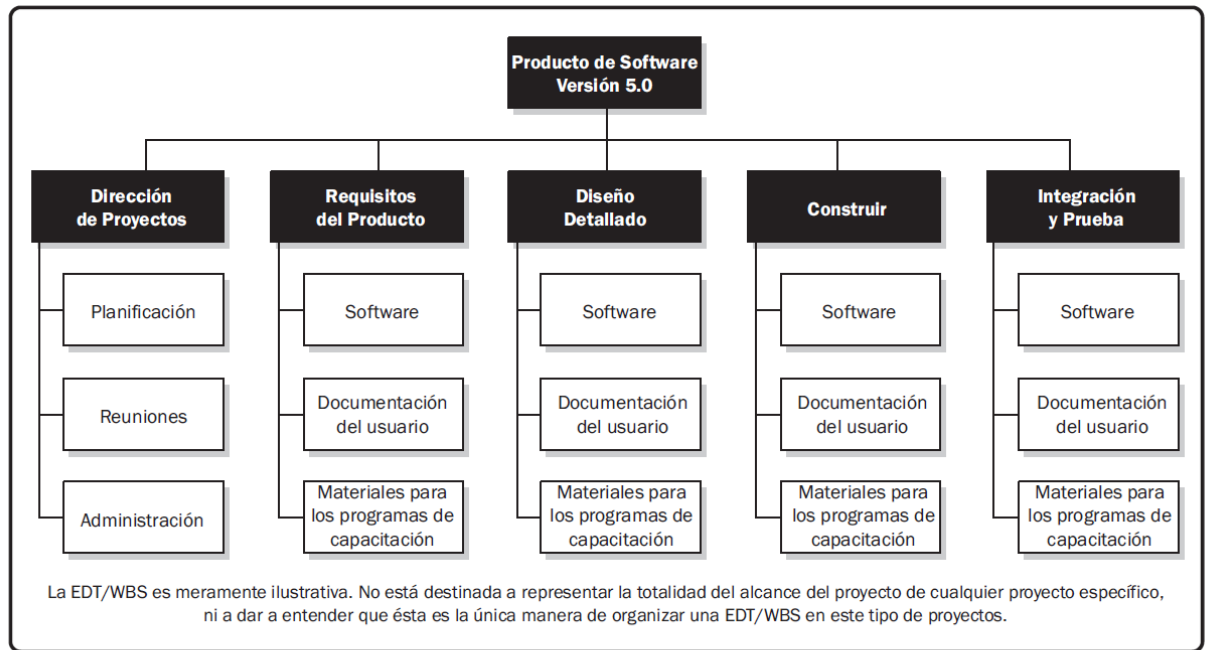


Gráfico 5-13. Ejemplo de una EDT/WBS organizada por Fases

Anexo 5. Esquema de contenido en formato de Diccionario de WBS/ EDT

Nombre del Proyecto:			
Número del Paquete de Trabajo(WP)		Nombre del paquete de Trabajo (WP):	
Director del Proyecto:			
Descripción detallada del Paquete de Trabajo: ¿Para qué se hace?, ¿Qué utilidad tiene?, En qué consiste?, ¿Cómo es?, Dimensiones, etc.			
Este paquete de Trabajo, es un HITO ?		Si este paquete tiene asociado uno o más Hitos, descríbalos en el cuadro siguiente.	
No.	Descripción del Hito	Fecha de Entrega	Responsable
1			
2			
3			
4			
Lista de Actividades asociadas al Paquete de Trabajo			

No.	Actividad	Recursos	Duración		Material		Costo Total
			Horas	Costo	Unidades	Costo	
1							
2							
3							
4							
¿Este paquete tiene Dependencias?: Cual paquete es precedente? ¿Cuál subsiguiente? Hay actividades de este paquete que sean de Ruta Crítica?							
Criterios de Aceptación.							
Supuestos Restricciones							
APROBACIONES							
Firma del Responsable del Paquete				Firma del Director del Proyecto			
Fecha:				Fecha:			

Anexo 6. Matriz de Hitos del Proyecto

Id.	Hito	Descripción del hito	Responsable	Tipo de Hito	Fecha Planeada	Estado

Anexo 7. Matriz de Recursos para el proyecto.

Id.	Tipo de Recurso (Personal, Maquinas, Equipos, Herramientas, Insumos, Materiales, etc.)	Descripción del Recurso	Cantidad del Recurso	Unidad de trabajo o asignación del recurso (hora, día, semana, mes)	Disponibilidad del recurso (con base a la unidad de asignación)	Costo de tarifa (con base a la unidad de asignación)	Fuente de adquisición del Recurso (Asignación propia o tercerización)

Anexo 8. Aprobación del plan de gestión de calidad del proyecto

Los abajo firmantes reconocen que han revisado el plan de gestión de calidad del proyecto <Nombre del Proyecto> y están de acuerdo con el enfoque que presenta. Los cambios a este Plan de Gestión de Calidad del Proyecto serán coordinados y aprobados por los abajo firmantes o sus representantes designados.

Firma:	_____	Fecha:	_____
Nombre:	Santiago Thovar		
Cargo:	Vicepresidente Global Sistemas de Información		
Rol:	Sponsor		
Firma:	_____	Fecha:	_____
Nombre:	Silvana Valencia Ruiz		
Cargo:	Directora Corporativa Control de Proyectos		
Rol:	Gerente del Proyecto		

Anexo 9: Matriz de comunicaciones (Interesados)

[illegible]

Anexo 10: Roles de comunicación – Parte 1

Emisor	Receptor	¿Qué Comunicar?	¿Cómo se Comunica? (Método)	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Frecuencia?	¿Dónde?	Monitoreo 1	Monitoreo 2
Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Santiago Thovar (Patrocinador)	Project Charter	Escrito Formal Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Antes de dar inicio al proyecto	Una vez	Oficina del Patrocinador	Se validará agendamiento de reunión dos semanas antes de la fecha de la reunión	Se validará agendamiento de reunión una semana antes de la fecha de la reunión
		Presentación de Kick Off	Reunión Formal Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Al inicio del Proyecto	Una vez	Oficina del Patrocinador	Se validará agendamiento de reunión dos semanas antes de la fecha programada	Se validará agendamiento de reunión dos semanas antes de la fecha programada
		Avance del Proyecto	En Comité Directivo Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Durante la Ejecución del Proyecto	Mensual	Oficina del Patrocinador	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Directivo en en el plan de trabajo con una frecuencia mensual	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Directivo en en el plan de trabajo con una frecuencia mensual
		Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Directivo Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Cada vez se solicite un control de cambios	Cada vez se solicite un control de cambios	Oficina del Patrocinador	Validar generación de acta de reunión con aprobación de controles de cambio según sea requerido	Validar generación de acta de reunión con aprobación de controles de cambio según sea requerido
		Escalamiento para Solución de Conflictos	Reunión Formal	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Cada vez que sea requerido	Cada vez que sea requerido	Oficina del Patrocinador	Validar si se han escalado casos que ameriten la intervención del Patrocinador con una frecuencia mensual	Validar si se han escalado casos que ameriten la intervención del Patrocinador con una frecuencia mensual
Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Equipo del Proyecto: Miguel Domingo Luisa Trujillo María Angélica Romero Fernando López Carlos Robles Isabel Suárez Mauricio Forero Olga Calero Karen Mahecha María Fernanda Zambrano Aura Romero Jaime Montoya	Presentación de Kick Off	Reunión Formal	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Al inicio del Proyecto	Una vez	Oficina del Patrocinador	Se validará agendamiento de reunión	Se validará agendamiento de reunión
		Avance del Proyecto	En Comité Operativo Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Sala de Reuniones	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Operativo en en el plan de trabajo con una frecuencia semanal	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Operativo en en el plan de trabajo con una frecuencia semanal
		Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo Presentación en PPT	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Cada vez se solicite un control de cambios	Cada vez se solicite un control de cambios	Sala de Reuniones	Validar generación de acta de reunión con aprobación de controles de cambio según sea requerido	Validar generación de acta de reunión con aprobación de controles de cambio según sea requerido
		Seguimiento a Compromisos	En Comité Operativo Acta de Reunión Correo Electrónico	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Sala de Reuniones	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Operativo en en el plan de trabajo con una frecuencia semanal	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Operativo en en el plan de trabajo con una frecuencia semanal
Santiago Thovar (Patrocinador)	Equipo del Proyecto: Silvana Valencia Miguel Domingo Luisa Trujillo María Angélica Romero Fernando López Carlos Robles Isabel Suárez Mauricio Forero Olga Calero Karen Mahecha María Fernanda Zambrano Aura Romero Jaime Montoya	Decisiones sobre Aprobaciones de Controles de Cambios	En Comité Directivo	Santiago Thovar	Durante la Ejecución del Proyecto	Mensual	Oficina del Patrocinador	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Directivo en en el plan de trabajo con una frecuencia mensual	Verificación cumplimiento de ejecución de Comité Directivo en en el plan de trabajo con una frecuencia mensual

Anexo 11: Roles de comunicación – Parte 2

Emisor	Receptor	¿Qué Comunicar?	¿Cómo se Comunica? (Método)	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Frecuencia?	¿Dónde?	Monitoreo 1	Monitoreo 2
Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Avance del Proyecto	Reunión Formal	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Videollamada	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Luisa Trujillo (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Luisa Trujillo (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Luisa Trujillo	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Isabel Suarez (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Isabel Suarez (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Isabel Suarez	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Mauricio Forero (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Mauricio Forero (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Mauricio Forero	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Fernando López (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Fernando López (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Videollamada	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Carlos Robles (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Carlos Robles (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Carlos Robles	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
María Zambrano (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	María Zambrano (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina María Zambrano	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Aura Garzón (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Aura Garzón (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Aura Garzón	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
María Romero (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	María Romero (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina María Romero	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Jaime Montoya (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Jaime Montoya (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Jaime Montoya	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Karen Mahecha (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Karen Mahecha (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Karen Mahecha	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal
Olga Calero (Líder de Soluciones)	Silvana Valencia (Gerente del Proyecto)	Solicitudes de Control de Cambios	En Comité Operativo	Miguel Domingo (Líder de Soluciones)	Cuando sea requerido	Cuando sea requerido	Sala de Reuniones	Se validará en agenda del Comité Operativo	Se validará en agenda del Comité Operativo
		Avance del Proyecto	Reunión Formal	Olga Calero (Líder de Soluciones)	Durante la Ejecución del Proyecto	Semanal	Oficina Olga Calero	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal	Se validará agendamiento de reunión de seguimiento semanal

Anexo 12. Matriz de identificación de los riesgos:

ID. RIESGO	PQ. TRABAJO	PELIGRO	EVENTO PPAL	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CATEGORÍA	FORMULACIÓN DEL RIESGO
R1	Plan de Implementación a plazo inmediato	Aceptación	Resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización	Fracaso en intentos de cambio anteriormente	Resistencia al cambio	Imprevisibles	Es posible que debido a fracasos anteriores con metodologías de gerencia de proyectos, no se genere credibilidad en las implementaciones sugeridas
R2				Volumen de trabajo	Poca implementación inmediata	Técnico	Es posible que debido al alto volumen de trabajo se omitan procesos que se sugieren modificar y no se obtenga la implementación inmediata deseada
R3	Plan de Implementación a corto, mediano y largo plazo	Seguimiento y Control	Rotación de personal que afecte los procesos a implementar	Cambios en la organización	Retrasos en la implementación	Imprevisibles	Debido a cambios en la organización, puede haber rotación de personal, lo que atrasa la implementación y genera reprocesos
R4	Informes	Pérdida de las encuestas realizadas	Pérdida de información	Virus informático en el equipo	Retrasos en el proyecto	Técnico	Es posible que se pierda o deteriore la información recopilada en las cuentas por virus informático, generando demoras en el proyecto por el tiempo invertido para solucionar el incidente.
R5				Robo de equipo de computo			Es posible que se pierda la información recopilada en las encuestas, generando tener que repetir a encuesta.
R6		Información inconsistente	Diferencias en las respuestas	Diferente idioma	Repetir la encuesta	Logístico	Por motivos de diferencia en los idiomas de los Países en los cuales la empresa del sector salud tiene presencia, es posible que la información no sea

							consistente, generando un reproceso en el paquete de encuestas
R7	Webwinar	Preguntas	Que no se recopilen preguntas	Falta de interés de los estudiantes	Que se cancele la sesión	Gestión Proyecto	Es posible que la falta de interés de los estudiantes ocasione que no se recopilen las preguntas para el café tutorial generando la cancelación de la sesión
R8				Que no se envíe el correo informativo a tiempo para recopilar preguntas			Es posible que no se envíe el correo informativo a tiempo para recopilar preguntas y que no se puedan recoger las preguntas para el café tutorial, generando que se cancele la sesión
R9		Ponente	Que cancelen la participación	Por motivos de agenda no puede realizar la sesión	Atrasos en la programación	Imprevisibles	Por motivos de agenda los profesores no pueden gestionar el tiempo para la sesión y cancelan la participación, lo que ocasiona atrasos en la programación
R10	Datos	Omisión de la información	Omisión de resultados de los datos recogidos con los interesados	Labor operativa de forma manual	Retrasos en la entrega del documento diagnóstico	Operativo	Posibilidad de omitir un dato porque no existe una herramienta automatizada que capture los datos de forma sistemática causando la no inclusión de datos relevantes.
R11				Falta de práctica en el proceso			Es posible que por falta de experticia en la labor operativa de recopilación de datos se incluyan datos incorrectos en el documento diagnóstico.
R12		Dificultades en las comunicaciones	Fallas en la conexión al momento de realizar reuniones con interesados	Baja calidad de internet	Reprogramar reuniones	Tecnológico	Por baja calidad de la red de internet puede existir intermitencias en las reuniones que se realicen en los diferentes países

			de otros países				causando retrasos y/o reprogramación de reuniones.
R13	Informes	Pérdida de las encuestas realizadas	Pérdida de información	Virus informático en el equipo	Retrasos en el proyecto	técnico	Es posible que se pierda o deteriore la información recopilada en las cuentas por virus informático, generando demoras en el proyecto por el tiempo invertido para solucionar el incidente.
R14				Robo de equipo de computo			Es posible que se pierda la información recopilada en las encuestas, generando tener que repetir a encuesta.
R15		Información inconsistente	Diferencias en las respuestas	Diferente idioma	Repetir la encuesta	logístico	Por motivos de diferencia en los idiomas de los Países en los cuales la empresa del sector salud tiene presencia, es posible que la información no sea consistente, generando un reproceso en el paquete de encuestas

Anexo 13. Aprobación del plan de gestión de interesados del proyecto

Los abajo firmantes reconocen que han revisado el plan de gestión de calidad del proyecto <Nombre del Proyecto> y están de acuerdo con el enfoque que presenta. Los cambios a este Plan de Gestión de Calidad del Proyecto serán coordinados y aprobados por los abajo firmantes o sus representantes designados.

Firma:	_____	Fecha:	_____
Nombre:	Santiago Thovar		
Cargo:	Vicepresidente Global Sistemas de Información		
Rol:	Sponsor		
Firma:	_____	Fecha:	_____
Nombre:	Silvana Valencia Ruiz		
Cargo:	Directora Corporativa Control de Proyectos		
Rol:	Gerente del Proyecto		

Anexo 14. Acta de Reunión 26 de Febrero de 2020

F-TDG-010

ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	004
FECHA DE REUNION	26/02/2020	

NOMBRE DEL PROYECTO
DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA VICEPRESIDENCIA GLOBAL DE SISTEMAS DE INFORMACION

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
• Presentar avances sobre la ejecución del plan de trabajo al Director de Tesis de Grado.

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Jorge Osorio	
Silvana Valencia	
Victoria Meléndez	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Avances y retrasos sobre el plan de trabajo.	Se solicita generar informe de variación del proyecto, en términos de control de cambios de alcance, según lo visto en Control y Seguimiento, a través de Trello.
	Se solicita mantener comunicación activa a través de Trello con un informe semanal o quincenal, en las tres líneas bases: alcance, costo y cronograma.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Enviar los resultados tabulados de las encuestas por cada país	Silvana Valencia	26/02/2020
Informar a través de Trello, el plan de acción para desatrasar el proyecto, dado el riesgo materializado sobre disponibilidad de los Directivos	Silvana Valencia	3/03/2020
Identificar valor que agregará el proyecto a la Organización para realizar una campaña de sensibilización a través de correos	Equipo del Proyecto	06/03/2020

Anexo 15. Acta de Reunión 29 de Febrero de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	1
FECHA DE REUNION	29 de Febrero de 2019	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Revisar el seguimiento del proyecto. Ver en qué estado está el proyecto y sus pendientes

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES

Revisión de Encuestas	Se revisaron las encuestas y la cantidad de respuestas obtenidas
Compromisos Adquiridos	Se acordó que se realizaría la tabulación de las encuestas y se debía pasar la información al modelo OPM3 para realizar el diagnóstico

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Resultados del modelo en Excel	Todo el grupo de Trabajo	Miércoles 6:00pm
Diagnóstico por países	Todo el grupo de Trabajo	Miércoles 6:00pm
Análisis del diagnóstico	Todo el grupo de Trabajo	Miércoles 6:00pm

Anexo 16. Acta de Reunión 9 de Marzo de 2020



F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	2
FECHA DE REUNION	9 de Marzo	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Realizar Ajustes sobre el cronograma, debido a la eliminación de entrevistas

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Carlos Toro	
Victoria Meléndez	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Revisión de Tabulación	Se revisaron los resultados de las encuestas y la cantidad de respuestas obtenidas
Compromisos Adquiridos	Se acordó empezar a realizar el diagnóstico de cada país y el general para aprobación de Santiago.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Socialización de la revisión de los diagnósticos	Todo el grupo de Trabajo	Lunes 13 de Marzo 6:00pm
Aclarar dudas acerca del diseño del modelo	Todo el grupo de Trabajo	Miércoles 15 de Marzo 6:00pm

Anexo 17. Acta de Reunión 16 de Marzo de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	3
FECHA DE REUNION	16 de Marzo	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Definir nuevos roles dentro del proyecto debido a feedback con el Gerente de Operaciones

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Socialización de resultados obtenidos de la reunión con el Gerente de Operaciones	Silvana nos contó que el gerente de operaciones estaba muy insatisfecho con el diagnóstico realizado, ya que este no mostraba una visión real de la estandarización de procesos dentro de la organización.
Compromisos Adquiridos	Se redistribuyeron los roles dentro del proyecto y se definió que se debía consultar con Jorge cómo replantear la estrategia, ya que claramente no había funcionado el diagnóstico.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Realizar la gestión de la Gerencia del Proyecto a cargo de los nuevos responsables	Sergio Niño, Santiago Rodríguez, Carlos Toro	Sábado 18 de Marzo 5:00pm
Realizar el diagnóstico correcto y validar los pilares del modelo de madurez con el gerente de operaciones	Silvana Valencia, Victoria Meléndez	Sábado 18 de Marzo 5:00pm

Anexo 18. Acta de Reunión 19 de Marzo de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	4
FECHA DE REUNION	19 de Marzo	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Aclarar con Jorge el nuevo rumbo del proyecto y el concepto de “Diseño del Modelo”

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	
Jorge Osorio	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Socialización de resultados obtenidos de la reunión con el Gerente de Operaciones	Silvana le contó a Jorge la situación con el Gerente de Operaciones y se acordó realizar un control de cambios para modificar el alcance del proyecto y eliminar las entrevistas.
Compromisos Adquiridos	Realizar el nuevo diseño de los pilares del modelo de madurez para presentárselos al Gerente de Operaciones.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Informes de Seguimiento	Sergio Niño, Santiago Rodríguez, Carlos Toro	Sábado 21 de Marzo 5:00pm
Exponer los pilares al Gerente de Operaciones	Silvana Valencia, Victoria Meléndez	Sábado 21 de Marzo 5:00pm

Anexo 19. Acta de Reunión 26 de Marzo de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	5
FECHA DE REUNION	26 de Marzo	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
● Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Presentación de gráficas de seguimiento.	Se presentó: AC, EV, PV, CV, SV, SPI Y CPI
Compromisos Adquiridos	Enfatizar en la gerencia de proyectos y subir información del seguimiento y control a Trello

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Actas de Reunión	Santiago Rodríguez	Jueves 2 de Abril 5:00pm
Actualizar Cronograma en Project según el impacto del cambio	Sergio Niño, Carlos Toro, Santiago Rodríguez	Sábado 21 de Marzo 5:00pm

Anexo 20. Acta de Reunión 2 de Abril de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	6
FECHA DE REUNION	02 de Abril	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
• Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Presentación de gráficas de seguimiento.	Se presentó: AC, EV, PV, CV, SV, SPI Y CPI
Compromisos Adquiridos	Hacer el análisis de control de cambios según el archivo compartido de Claudia Paipa

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Registrar información de las 3 versiones del cronograma	Sergio Niño	Jueves 2 de Abril 11:00pm
Realizar formato de control de cambios	Carlos Toro	Sábado 4 de Marzo 5:00pm
Subir Informes de Seguimiento y control	Santiago Rodríguez	Sábado 4 de Marzo 5:00pm

Anexo 21. Acta de Reunión 13 de Abril de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	7
FECHA DE REUNION	13 de Abril	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Jorge Osorio	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Aclaraciones acerca del Modelo de Madurez.	Se aclaran los puntos del modelo presentado
Aclaración de la herramienta de operación	Se aclaró cual era el entregable a generar con la aplicación de la herramienta de operación

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Subir taller Claudia Paipa	Santiago Rodríguez	Martes 14 de Abril 11:00pm
Ajustar calendario y WBS	Sergio Niño	Miércoles 15 de Abril 7:00pm
Subir Informes de Seguimiento y control	Santiago Rodríguez	Miércoles 15 de Abril 7:00pm

Anexo 22. Acta de Reunión 14 de Abril de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	8
FECHA DE REUNION	14 de Abril	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Jorge Osorio	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Gerencia del Proyecto	Se presentó el avance del proyecto en cuanto a gerencia y se organizaron actividades de compromisos para la sustentación
Revisión de la presentación para la sustentación	Se adquirieron compromisos acerca de los temas indicados por Jorge a revisar en la sustentación.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Incluir información de control de cambios y presentación	Carlos Toro	Martes 14 de Abril 11:00pm
Ajustar Presentación	Sergio Niño	Miércoles 15 de Abril 7:00pm
Subir Informes de Seguimiento y control	Santiago Rodríguez	Miércoles 15 de Abril 7:00pm

Anexo 23. Acta de Reunión 15 de Abril de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	9
FECHA DE REUNION	15 de Abril	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Revisar presentación ajustada, aclarar y corregir errores	Se presentó el avance del proyecto en cuanto a gerencia y se organizaron actividades de compromisos para la sustentación
Revisión de la presentación para la sustentación	Se adquirieron compromisos acerca de los temas indicados por Jorge a revisar en la sustentación.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Diapositiva de Control de Cambios	Carlos Toro	Miércoles 15 de Abril 10:00pm
Aclarar duda de ruta crítica	Santiago Rodríguez	Miércoles 15 de Abril 7:00pm
Subir Informes de Seguimiento y control	Santiago Rodríguez	Miércoles 15 de Abril 7:00pm
Actualizar Matriz de Interesados	Silvana Valencia	Domingo 19 de Abril 7:00pm

Anexo 24. Acta de Reunión 29 de Abril de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	10
FECHA DE REUNION	29 de Abril	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Realizar el análisis del control de cambio	Debido a la reunión que se sostuvo con Carlos (gerente operaciones), se acordó eliminar el paquete de trabajo del Plan de Implementación para ingresar unas actividades nuevas relacionadas con el Modelo de Madurez
Revisión de la presentación para la sustentación	Se adquirieron compromisos acerca de los temas indicados por Jorge a revisar en la sustentación.
Se compartió el formato de lecciones aprendidas	Se adquirió un compromiso para actualizarlo
Materialización de Riesgo	Cambio del alcance: Riesgo materializado

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Informes corregidos según observaciones con Claudia Paipa	Santiago Rodríguez	Domingo 3 de Abril
Cotizar con el hermano de Jorge cuánto nos costaría el diseño	Silvana Valencia	Jueves 30 de Abril
Control de cambios	Carlos Toro	Miércoles 15 de Abril 7:00pm
Actualizar el informe: Control y validación del alcance, validación de los riesgos, control del cronograma	Santiago Rodríguez	Domingo 3 de Mayo

Anexo 25. Acta de Reunión 21 de Mayo de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	11
FECHA DE REUNION	21 de Mayo	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Realizar el análisis del control de cambio	Debido a la reunión que se sostuvo con Carlos (gerente operaciones), se acordó eliminar las actividades de plan de implementación en su totalidad para enfocarnos en el modelo de madurez
Reunión con Jorge validando el Modelo	Le mostramos a Jorge el avance en cuanto al modelo y nos dio sus comentarios y correcciones para presentarlo a Carlos
Acuerdos Finalización del Proyecto	Se acordó llevar el proyecto hasta la entrega del modelo de madurez y la implementación no hará parte del proyecto debido al tiempo.

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Realizar control de cambios e impactos en cronograma	Carlos Toro	Jueves 28 de Mayo
Subir acta	Santiago Rodríguez	Martes 25 de Mayo
Programar reunión para analizar control de cambios	Silvana Valencia	Martes 25 de Mayo

Anexo 26. Acta de Reunión 3 de Junio de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	12
FECHA DE REUNION	03 de Junio	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	

TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Revisión del control de cambios para pasar a firmas	Se revisó el control de cambios solicitado por Carlos, analizando los diferentes impactos y cambios en el proyecto. Se determinó que el proyecto no iba a finalizar en el tiempo inicialmente establecido, ya que la gráfica conceptual no se alcanzaba a entregar dentro de este tiempo
Actividades de Cierre	Se revisó la guía para la sustentación y se realizó una planeación del cierre en la que se definieron las responsabilidades en cuanto a la consecución de documentos.
Actualización fechas del proyecto	Según el control de cambios, se realiza una revisión de las fechas de inicio y de fin de las actividades y se alinean con los tiempos solicitados por el Sponsor

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Enviar y firmar documentoe	Silvana Valencia	06/06/2020
Subir Informe de seguimiento final	Santiago Rodríguez	06/06/2020
Mostrar avance del modelo al Sponsor	Silvana Valencia	06/06/2020

Anexo 27. Acta de Reunión 10 de Junio de 2020

F-TDG-009-ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO DE GRADO -

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

ACTA DE REUNIÓN TRABAJO DE GRADO	ACTA No.	13
FECHA DE REUNION	10 de Junio	

NOMBRE DEL PROYECTO
Diseño y Plan de Implementación de un Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, para la Vicepresidencia Global de Sistemas de Información de una Empresa del Sector Salud

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN
Comité de Seguimiento y Control

ASISTENTES	
NOMBRE	FIRMA
Silvana Valencia	
Sergio Niño	
Jorge Osorio	
Santiago Rodríguez	
Victoria Meléndez	
Carlos Toro	
TEMAS TRATADOS	
TEMA	OBSERVACIONES
Revision Informe seguimiento Final	Se revisó el informe de seguimiento y se

	solicitaron unos ajustes
Revisión presentación	Se revisó la sustentación final y se realizaron los ajustes pertinentes de acuerdo a lo conversado con Jorge y el equipo de trabajo de grado
Despedida	

COMPROMISOS		
COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Ajustar Presentación	Sergio Niño	11/06/2020
Ajustar Informe Seguimiento final	Santiago Rodríguez	11/06/2020
Matriz de Requisitos	Silvana Valencia	11/06/2020