

Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos

AUTORES

Jhon Sebastián Ardila Saldaña.

David Sebastián Manrique Pico.

Brahan Stiven Gonzalez.

Universidad El Bosque

Especialización En Gerencia De Proyectos

Bogotá, D.C

2022

Contenido

Dedicatoria.....	16
Agradecimientos	16
Resume ejecutivo	17
Abstract.....	18
Capitulo 1: Descripción del proyecto	20
1.1 Descripción del proyecto	20
1.2 Objetivos Principales del proyecto	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2.3 Justificación	21
Capítulo 2: Procesos de iniciación.....	25
2.1 Acta de constitución	25
2.2. Identificación grupo de interesados	32

Capítulo 3: Proceso de Planeación.....	35
3.1 Plan de gestión de la configuración	35
3.2. Procesos de Planeación de la Gestión del Alcance	40
3.3. Procesos de Planeación de la Gestión de Cronograma	51
3.4 Procesos de Planeación de la Gestión de costos	62
3.5 Procesos de Planeación de la Gestión de la calidad del proyecto	69
3.6. Procesos de Planeación de la Gestión de recursos humanos	83
3.7. Procesos de Planeación de la Gestión de las comunicaciones	96
3.8. Procesos de Planeación de la Gestión de riesgos	102
3.9. Procesos de Planeación de la Gestión de interesados	114
3.10 Acta de cierre de la planeación	122
Capítulo 4: procesos de ejecución, seguimiento, control y cierre.....	123
4.1. Informes de gestión de cambios del proyecto	123
4.2. Informes de avance del proyecto	129
2. Informe de avance del proyecto (15-abril-2022).....	140

4.3. Informa de cierre / Final	150
4.4. Acta de cierre del proyecto	184
Evidencias del producto	187
1.Diagnostico	187
2.Diseño de la PMO	189
2.1. Balanceo de fusiones	189
2.2 Caracterización de procesos	191
2.3. Tablero de control.....	199
2.4. Estructura personal y competencias	201
2.5. Informe de madurez.....	202
2.6. Método para el cálculo del ROI.....	203
3. Prueba Piloto	204
Anexos	214
Panificación	214
1. Alcance	214

2. Costo.:	214
3. Cronograma	214
4. Calidad.....	214
5. Comunicaciones	214
6. Recursos	215
7. Riesgos	215
Evidencias Producto	215
1. Diagnostico.....	215
2. Diseño.....	215
3. Prueba Piloto	216
Actas de reuniones	217
1. Actas de reunión equipo de trabajo	217
2. Acta de reunión directora trabajo de grado	217
Formatos de la especialización	218

Índice de figuras

Ilustración 1 Clasificación grupo de interesados.....	34
Ilustración 2 Proceso identificar la configuración.....	36
Ilustración 3 Proceso controlar la configuración.....	38
Ilustración 4 Proceso para recopilar requisitos.....	41
Ilustración 5 Proceso de construcción del enunciado o planeación del alcance	42
Ilustración 6 Proceso de construcción de la estructura de desglose de trabajo	44
Ilustración 7 Proceso de construcción para la verificación del alcance	45
Ilustración 8 Proceso de construcción para el control del alcance	46
Ilustración 9 Ciclo de vida del proyecto.....	47
Ilustración 10 Etapas progresivas de desarrollo y evolución de la PMO. Gerald Hill....	48
Ilustración 11 Metodología anillo de valor	49
Ilustración 12 Proceso Para Definir Las Actividades Del Proyecto.....	52
Ilustración 13 Proceso para secuenciar actividades	53
Ilustración 14 Proceso para estimar recursos para las actividades	55
Ilustración 15 Proceso de estimar duraciones	56

Ilustración 16 Proceso para desarrollar el cronograma	57
Ilustración 17 Proceso para controlar el cronograma	58
Ilustración 18 Proceso para estimar los costos	63
Ilustración 19 Proceso para determinar el presupuesto	64
Ilustración 20 Proceso para controlar costos	65
Ilustración 21 Proceso planificación de la calidad	74
Ilustración 22 Proceso aseguramiento de la calidad.....	76
Ilustración 23 Proceso control de la calidad.....	80
Ilustración 24 Proceso para planificar los recursos	84
Ilustración 25 Proceso para estimar los recursos de las actividades	86
Ilustración 26 Proceso para adquirir recursos	88
Ilustración 27 Proceso para desarrollar el equipo	90
Ilustración 28 Proceso para dirigir el equipo.....	92
Ilustración 29 Proceso para controlar los recursos	94
Ilustración 30 Proceso para gestionar las comunicaciones	96

Ilustración 31 Proceso de monitoreo de las comunicaciones	99
Ilustración 32 Proceso para planificar los riesgos	103
Ilustración 33 Proceso para identificar los riesgos	105
Ilustración 34 Proceso para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.....	107
Ilustración 35 Proceso para realizar el análisis cualitativo de los riesgos.....	108
Ilustración 36 Proceso para planificar la respuesta a los riesgos	110
Ilustración 37 Proceso para controlar y monitorear los riesgos	112
Ilustración 38 Proceso Para Identificar los interesados.....	115
Ilustración 39 Proceso para planificar la gestión de interesados.....	117
Ilustración 40 Proceso para Gestionar la participación de los interesados.....	118
Ilustración 41 Proceso de Controlar la participación de los interesados	120
Ilustración 42 Acta de cierre de la planeación	122
Ilustración 43 Avance del proyecto.....	129
Ilustración 44 Impacto del Cambio	131
Ilustración 45 Actualización de la curva S del proyecto	132

Ilustración 46 Grafica de Control a Requisitos	133
Ilustración 47 Avance de la ejecución de la EDT al corte	141
Ilustración 48 Grafico de Requisitos	142
Ilustración 49 Seguimiento SPI.....	143
Ilustración 50 Seguimiento CPI	144
Ilustración 51 Grafico seguimiento a curva S del proyecto	145
Ilustración 52 Grafico avance del proyecto.....	146
Ilustración 53 Seguimiento a ruta critica.....	147
Ilustración 54 Impacto en Cueva S del proyecto.....	154
Ilustración 55 Estado final de la EDT	158
Ilustración 56 Estado de los Requisitos.....	160
Ilustración 57 Estado final de la curva S	169
Ilustración 58 Ruta crítica Planificada	171
Ilustración 59 Trazabilidad de la tuta critica	172
Ilustración 60 Ruta crítica Aplicada.....	172

Ilustración 61 Mapa de calor corte 15 de marzo.	174
Ilustración 62 Reserva de contingencia corte 15 de marzo.	175
Ilustración 63 Mapa de calor corte 15 de abril.	176
Ilustración 64 Reserva de contingencia corte 15 de abril.	177
Ilustración 65 Mapa de calor al finalizar el proyecto.	177
Ilustración 66 Reserva de contingencia al finalizar el proyecto.	178
Ilustración 67 Estrella de mar lecciones aprendidas.	180
Ilustración 68 Anexo TDG-2021-099 2.1 Encuestas H. Kerzner.	187
Ilustración 69 Anexo TDG-2021-009 2.2 Informe de estado.	188
Ilustración 70 Anexo TDG-2021-009- Evidencia de entrega – Balanceo de funciones PMO.	189
Ilustración 71 Evidencias balanceo de funciones.	190
Ilustración 72 Anexo TDG-2021-02-009 Procedimiento Gestión de proyectos.	191
Ilustración 73 Anexo TDG-2021-02-009 - Caracterización Gestión de Proyectos.	192
Ilustración 74 Anexo TDG-2021-02-009 Procedimiento Gestión documental.	193
Ilustración 75 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de constitución.	194

Ilustración 76 TDG-2021-02-009 Caso de Negocio	194
Ilustración 77 Anexo TDG-2021-02-009 - Metodología Gestión de Proyectos V0	195
Ilustración 78 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de reunión	196
Ilustración 79 Anexo TDG-2021-02-009 Presentación de Kickoff	197
Ilustración 80 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de cierre.....	197
Ilustración 81 Anexo TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios.....	198
Ilustración 82 TDG-2021-2-009_Presetación del proceso a Kalley	198
Ilustración 83 Anexo Tablero de control - Kalley.....	199
Ilustración 84 Anexo TDG-2021-00 Estructura, personal y competencias.....	201
Ilustración 85 Anexo TDG-2021-009 Diagrama Jerárquico PMO	202
Ilustración 86 TDG-2021-009 Informe de Madurez Revisado	203
Ilustración 87 Anexo Proy-SE-001 Acta de constitución	204
Ilustración 88 Anexo Proy-SE-001 Cronograma de trabajo	205
Ilustración 89 Anexo Proy-SE-01 Cronograma.....	205
Ilustración 90 Anexo Proy-SE-001 Presentación de Kickoff V0.....	206

Ilustración 91 Anexo Proy-SE-001 EDT.....	206
Ilustración 92 Anexo Proy-SE-001 Caso de Negocio V0 (Firmado).....	207
Ilustración 93 Anexo Proy-SE-001 Informe prueba piloto	208
Ilustración 94 Anexo Proyec-SE-001Acta de cierre V0 (firmada)	208
Ilustración 95 Anexo Proy-SE-001-Procedimiento Gestión de indicadores	209
Ilustración 96 Proy-SE-01 Evidencia SharePoint prueba piloto	210
Ilustración 97 Anexo Proy-SE-001 Data Maestra Indicadores	211
Ilustración 98 Proy-SE-001 Tablero de indicadores-Kalley	212

Índice de Tablas

Tabla 1 Hitos del proyecto	31
Tabla 2 Presupuesto	32
Tabla 3 Identificación de interesados.....	32
Tabla 4 Encabezado para procedimientos y formatos Kalley	70
Tabla 5 Tabla para identificar los cambios realizados en el documento	71
Tabla 6 Cajón de firmas del documento	72
Tabla 7 Encabezado y tabla de control de cambios para formatos en Excel Kalley.....	72
Tabla 8 Organización, responsabilidades e interfaces	74
Tabla 9 Herramientas Utilizadas en el plan de gestión de la calidad.....	75
Tabla 10 Aseguramiento de la calidad	77
Tabla 11 Control de calidad.....	81
Tabla 12 Dimensiones de comunicación del proyecto.....	98
Tabla 13 Tabla de información general reporte 15/03/22.....	129
Tabla 14 Actualización de los planes subsidiarios	132

Tabla 15 Validación del alcance 15/03/22.....	133
Tabla 16 Seguimiento SPI.....	134
Tabla 17 Seguimiento CPI.....	135
Tabla 18 Seguimiento de indicadores	136
Tabla 19 Seguimiento a costos.....	136
Tabla 20 Curva S del proyecto al corte.....	137
Tabla 21 Explicación de colores	140
Tabla 22 Seguimiento Cumplimientos.....	144
Tabla 23 Seguimiento a costos.....	145
Tabla 24 Información general del proyecto	150
Tabla 25 Solicitud de cambios del proyecto	150
Tabla 26 Actualización línea base	153
Tabla 27 Actualización de planes subsidiarios	156
Tabla 28 Validación del alcance	161
Tabla 29 Resultados Cierre de la calidad SPI.....	164

Tabla 30 Cierre CPI	165
Tabla 31 Cumplimiento de hitos final.....	166
Tabla 32 Cumplimiento de encuestas final	166
Tabla 33 Cumplimiento de expectativas final.....	167
Tabla 34 Efectividad de tiempo final.....	168
Tabla 35 Efectividad de tiempo final.....	168
Tabla 36 Cierre de costos final	169

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedicamos principalmente a Dios, por guiarnos en la toma de decisiones para la consecución de tan anhelado título.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y comprensión en este año de estudios, a nuestros hermanos por estar siempre presentes, acompañándonos y brindándonos apoyo, a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimientos

Gracias a nuestros padres: Luis, Mireya, Nelly, Jaime, Clara y Héctor por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad el Bosque, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra especialización, de manera especial, a la ingeniera Claudia Paipa tutora de nuestro trabajo de grado quien nos ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, a los profesionales de la compañía Kalley por su actitud y constante apoyo en la consecución de los objetivos del proyecto.

Resume ejecutivo

Kalley es una marca de la firma Colombiana de Comercio (Corbeta) la cual tiene como misión ofrecer a sus clientes productos para satisfacer sus necesidades de entretenimiento, facilidad en las tareas del hogar y economía, con un excelente servicio y respaldo, la última década Kalley ha tenido un crecimiento acelerado, lo cual repercute paralelamente en el crecimiento del número de proyectos, los cuales se gestionan involucrando metodologías convencionales las cuales son aplicadas a criterio de los líderes o gerentes de Proyectos, lo cual hace que los proyectos no se encuentren alineados bajo procesos estandarizados de análisis, gestión, implementación, monitoreo y control.

por lo que se planteó realizar el diseño de una oficina de proyectos (PMO) que se encargue de facilitar, planear y estandarizar la gestión de proyectos inicialmente en el área de servicios Postventa.

En este documento se presenta las diferentes fases de la gerencia del proyecto para la realización del diseño de la PMO, este diseño se basó en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK© sexta edición, cuyos conceptos se implementaron para estandarizar la planificación, la gestión de los procesos, la ejecución y el control de los proyectos. El documento está compuesto por cinco capítulos. En el capítulo 1, se aporta la descripción del problema, se plantean los objetivos tanto de negocio como de alcance, tiempo y costo. En el capítulo 2, se muestra todo lo concerniente al proceso de iniciación, se detalla el acta de inicio del proyecto y la identificación de interesados. En el capítulo 3 se desarrolla todo el proceso de planeación y se presenta el Plan de Gestión de la Configuración, la Planeación de la Gestión del Alcance, del Cronograma, de los costos, de

la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos y de los interesados. De igual manera se muestra el Acta de cierre de planeación.

Abstract

Kalley is a brand of the Colombian firm of Commerce (Corbeta) whose mission is to offer its customers products to meet their entertainment needs, ease of housework and economy, with excellent service and support, the last decade Kalley has had an accelerated growth, which has parallel repercussions in the growth of the number of projects, which are managed involving conventional methodologies which are applied at the discretion of the project leaders or managers, which means that the projects are not aligned under standardized processes of analysis, management, implementation, monitoring and control.

Therefore, the design of a project office (PMO) was proposed to be in charge of facilitating, planning and standardizing project management initially in the After-sales service area.

This document presents the different phases of project management to carry out the design of the PMO, this design was based on the guide of the fundamentals for project management PMBOK © sixth edition, whose concepts were implemented to standardize the planning, the management of the processes, the execution and the control of the projects. The document is made up of five chapters. In chapter 1, the description of the problem is provided, the objectives of both business and scope, time and cost are raised. In chapter 2, everything related to the initiation process is shown, the project initiation act and

the identification of interested parties are detailed. Chapter 3 develops the entire planning process and presents the Configuration Management Plan, the Planning of the Scope Management, the Schedule, the costs, the quality, the resources, the communications, the risks and stakeholders. In the same way, the Planning Closing Act is shown.

Capítulo 1: Descripción del proyecto

1.1 Descripción del proyecto

Diagnosticar el estado actual de madurez para diseñar una oficina de proyectos (PMO) estándar del autor GERARD HIL para el Dpto. de servicio postventa de la marca Kalley Electrodomésticos bajo los criterios de la metodología PMO Valué Ring enfocada en generar valor a la organización mediante la definición de funciones, balanceo, establecimiento de procesos, diseño de KPIs, estructura, personal, competencias, planificación de la evolución de la madurez, cálculo del ROI, monitoreo del desempeño estratégico de una PMO y ejecutar una prueba piloto de la documentación de procesos, procedimientos, artefactos que estén acordes con la estrategia y estén enmarcados en el plan de mejora continua de la compañía

1.2 Objetivos Principales del proyecto

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una oficina de proyectos para el departamento de Posventa, que permita la correcta gestión de proyectos de garaObntía y soporte reduciendo el 20% de las PQRS en cada uno de los trimestres del año 2023.

1.2.2 Objetivos Específicos

- **Alcance:** Diagnosticar el estado actual de la madurez de Kalley, utilizando el modelo de HAROLD KERZNER y definir la gobernabilidad de la oficina de proyectos soportada en la metodología PMO Value Ring, esto será trabajado hasta el cierre del

proyecto lo cual incluye: Definir las funciones, balancear las funciones, establecer los procesos, definir los KPIs, definir la estructura, personal y competencias, planificar su evolución, calcular el ROI, Monitorear el desempeño estratégico y realizar una prueba piloto

- **Tiempo:** Desarrollar el cronograma del proyecto en los tiempos establecidos con una desviación permitida no superior a 10 días de la fecha de cierre.
- **Costo:** Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al +/- 3%, durante la ejecución del proyecto.

1.2.3 Justificación

Kalley Electrodomésticos es la tercera compañía con más venta de televisores a nivel nacional durante el último año, con exclusividad para el diseño y fabricación de sus televisores con dos (2) de las fábricas más grandes a nivel mundial TCL Y Hisense, logrando poner en el mercado de Colombia más de 2 millones de unidades hasta el cierre del 2019 y proyecta cerrar en 3 millones de unidades vendidas en Colombia para el año 2022, con una ventas para lo transcurrido al año 2021 que ascienden a 181.123 unidades de televisores.

Actualmente Kalley posee una red de centros de servicio conformada por más de 110 proveedores autorizados a nivel nacional, cuenta con un Call Center y áreas internas como: Soporte técnico, logístico y calidad. Enfocadas en dar soporte al canal comercial de venta y a cada producto según sea la naturaleza de la situación (calidad, tecnología y complejidad)

Cada vez que se desarrolla un producto por ejemplo Televisores, neveras, etc., el departamento (Dpto.) de postventa debe iniciar un nuevo proyecto, cuyo alcance es establecer el soporte y atención a garantías para dicho artículo a través de los centros de servicio.

Estos proyectos son clasificados como estratégicos y de primera necesidad para la atención postventa de cualquier producto ofrecido dentro del catálogo de Kalley, las iniciativas encierran diseños de estructura de atención y formulación de modelos para brindar soporte técnico, construcción de planes de capacitación de producto y diseño para la atención de clientes o zonas específicas. Kalley Electrodomésticos proyecta que el 5% de sus clientes, es decir, un

promedio de 60.000 usuarios anualmente podría demandar, algún tipo de soporte técnico o administrativo dentro del periodo de garantía ofrecido para sus productos, el cual es de 2 años, ocasionando con esto el desarrollo de varios proyectos simultáneamente a cargo del Departamento de postventa. Kalley desarrolla un estimado de 10 proyectos mensuales, con una duración aproximada de 90 días calendario, en este tiempo el lanzamiento del producto logra su punto de equilibrio comercial. Tan solo el 10% de ellos, en la actualidad cuentan con algún tipo de seguimiento y control por parte del dpto. con cronogramas en Excel definidos por el Líder de Proyecto, no se cuenta con un método establecido para la planeación, la ejecución, el control y cierre de estos, por lo que la información puede ser poco asertiva, real y exacta. Para el 90% de los proyectos restantes, no se tiene la certeza de su nivel de ejecución, efectividad o cierre, no es posible validar si

los objetivos propuestos cumplieron con la necesidad del Dpto. para responder a lo establecido en la ley 1480 del 2011, “Estatuto del consumidor”.

Kalley Electrodomésticos soporta sus servicios de garantías en el estatuto del consumidor, ley 1480 del 2011, donde se establecen los tiempos, modo y proceso que deben seguir los servicios postventa de los fabricantes, si algún tipo de servicio sobrepasa lo establecido en dicha ley, la penalización será desde los 50 SMMLV hasta lo declarado por la Superintendencia de industria y comercio (SIC) durante la investigación que se genere.

Aunque los clientes de Kalley han reportado sus inconformidades ante la SIC, a la fecha no se han presentado penalizaciones, gracias a la gestión de negociación realizada por parte del área de servicio con los clientes que quieren llegar a esta instancia; sin embargo, esta acción es correctiva y el departamento de postventa solo puede enterarse de esta situación cuando es reportado por el área legal de la compañía. Este escenario ha ocasionado que se pierdan algunos clientes.

Ante la situación expuesta, se evidencia la necesidad estratégica de gestionar estos proyectos con las buenas prácticas del PMI y de la conformación de una PMO (Oficina de proyectos), que permita dar lineamientos, control y apoyo para llevar a cabo la planeación, ejecución, seguimiento y cierre a cada proyecto. De esta manera pueda reportar el estado del programa de proyectos, de manera que la jefatura pueda tomar decisiones sobre el mismo. Es entonces, cuando se establece el inicio de este proyecto, fase de diseño de una

oficina de proyectos PMO y prueba piloto en el área de servicio postventa de la marca Kalley.

Capítulo 2: Procesos de iniciación

2.1 Acta de constitución

1. Nombre del proyecto: Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos

2. Niveles de Autoridad

Sponsor: Tiene autoridad total sobre el proyecto en curso.

Lideres del proyecto; Podrá tomar decisiones respecto al cronograma de ejecución, no tendrá potestad para modificar el presupuesto ni para cambiar el alcance de este, sin autorización del Sponsor.

3. Justificación del Proyecto

Kalley Electrodomésticos es la tercera compañía con más venta de televisores a nivel nacional durante el último año, con exclusividad para el diseño y fabricación de sus televisores con dos (2) de las fábricas más grandes a nivel mundial TCL Y Hisense, logrando poner en el mercado de Colombia más de 2 millones de unidades hasta el cierre del 2019 y proyecta cerrar en 3 millones de unidades vendidas en Colombia para el año 2022, con una ventas para lo transcurrido al año 2021 que ascienden a 181.123 unidades de televisores.

Actualmente Kalley posee una red de centros de servicio conformada por más de 110 proveedores autorizados a nivel nacional, cuenta con un call center y áreas internas

como son soporte técnico, logística, calidad, una sección administrativa, asesor comercial posventa y también se cuenta con una línea de líderes en el área servicio al cliente. Las mismas están enfocadas en dar soporte al canal comercial de venta de la marca y a cada línea de productos según sea la naturaleza de la situación (calidad, tecnología y complejidad) garantizando el acompañamiento, desde los requerimientos de asesoría inicial hasta el recorrido y experiencia por el canal de la atención en la postventa.

Cada vez que se desarrolla un producto por ejemplo televisores, equipos de audio, celulares, etc., el departamento (Dpto.) de postventa debe iniciar un nuevo proyecto, cuyo alcance es establecer el soporte y atención a garantías para dicho artículo a través de los centros de servicio.

Estos proyectos son clasificados como estratégicos y de primera necesidad para la atención postventa de cualquier producto ofrecido dentro del catálogo de Kalley; las iniciativas encierran diseños de estructura de atención y formulación de modelos para brindar soporte técnico, construcción de planes de capacitación de producto y diseño de canales de comunicación para la atención de clientes preferenciales, institucionales y aquellos ubicados en zonas específicas potencial y comercialmente fuertes en algunas regiones del país. Kalley Electrodomésticos proyecta que el 5% de sus clientes, es decir, un promedio de 60.000 usuarios anualmente podría demandar algún tipo de soporte técnico o administrativo dentro del periodo de garantía ofrecido para sus productos, el cual es de 1 y 2 años (dependiendo la referencia) según definiciones del área de compras y de calidad preventa de la marca, ocasionando con esto el desarrollo de varios proyectos

simultáneamente a cargo del Departamento de Postventa. Kalley desarrolla un estimado de 10 proyectos mensuales, con una duración aproximada de 90 días calendario, en este tiempo el lanzamiento del producto logra su punto de equilibrio comercial. Tan solo el 10% de ellos, en la actualidad cuentan con algún tipo de seguimiento y control por parte del dpto. con cronogramas en herramientas ofimáticas como Excel definidos por el líder que encabece el proyecto; en la actualidad la compañía cuenta con herramientas de office 365 para hacer seguimiento a tareas y procesos, sin embargo en el Departamento de Servicio Postventa de Kalley las mismas no son utilizadas como mecanismo de apoyo para el ejercicio de la labor, por lo tanto no se cuenta con un método establecido para la planeación, la ejecución, el control y cierre de estos, por lo que la información puede ser inexacta y tener características de incompleta. Para el 90% de los proyectos restantes, no se tiene la certeza de su nivel de ejecución, efectividad o cierre; no es posible validar si los objetivos propuestos cumplieron con la necesidad del Dpto. y por ende, se pueden generar deficiencias de corresponsabilidad y respuestas para lo establecido y por cumplir según la ley 1480 del 2011, “Estatuto del consumidor”.

Kalley Electrodomésticos soporta sus servicios de garantías en el estatuto del consumidor, ley 1480 del 2011, donde se establecen los tiempos, modo y proceso que deben seguir los servicios postventa de los fabricantes y distribuidores; si algún tipo de servicio sobrepasa lo establecido en dicha ley, la penalización será desde los 50 SMMLV hasta lo declarado por la Superintendencia de industria y comercio (SIC) durante la investigación que se genere.

Aunque los clientes de Kalley han reportado sus inconformidades ante la SIC, a la fecha no se han presentado penalizaciones para la marca, gracias a la gestión de negociación realizada por parte del área de servicio con los clientes que manifiestan la necesidad de llegar a esa instancia; sin embargo, esta acción es correctiva y el departamento de postventa solo es notificada de esta situación cuando es reportado por el área legal de la compañía. Este escenario ha ocasionado que se pierda la fidelización para con la marca de algunos clientes.

Ante la situación expuesta, se evidencia la necesidad estratégica de gestionar estos proyectos con las buenas prácticas del PMI y de la conformación de una PMO (Oficina de proyectos), que permita dar lineamientos, control y apoyo para llevar a cabo la planeación, ejecución, seguimiento y cierre a cada proyecto. De esta manera pueda reportar el estado del programa de proyectos, de manera que la jefatura y las coordinaciones, puedan tomar decisiones sobre el mismo. Es entonces, cuando se establece el inicio de este proyecto, fase de diseño de una oficina de proyectos PMO y prueba piloto en el área de servicio postventa de la marca Kalley.

4. Objetivos de Negocio

- Reducir las penalizaciones que pueda emitir la SIC en un 100% por el incumplimiento en la ley 1480 del 2011, “Estatuto del consumidor”, para diciembre del año 2022.

- Medir los beneficios del 100% de proyectos de garantía y soporte, en el Departamento de Postventa desde el mes de diciembre del año 2022.

- Reducir en un 20% el número de PQRS recibidas para el Dpto. de servicio Postventa para el primer trimestre del año 2023.

5. Objetivos del Proyecto

- **Objetivo alcance**

Diagnosticar el estado actual de la madurez de Kalley en la gestión de proyectos y definir la gobernabilidad de la PMO que incluye:

- Definir las funciones.
- Balancear y distribuir las funciones equitativamente y6 según rol.
- Establecer y documentar los procesos.
- Definir los KPIs.
- Definir la estructura, personal y competencias.
- Planificar su evolución.
- Calcular el ROI.
- Monitorear el desempeño estratégico.

- Realizar una prueba piloto.

- **Objetivo tiempo**

Desarrollar el cronograma del proyecto en los tiempos establecidos con una desviación permitida no superior a 10 días.

- **Objetivo costo**

Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al +/- 3%.

5. Requerimientos de Alto Nivel

A. Se espera que la PMO se establezca para cubrir los proyectos de todas las áreas pertenecientes al departamento de postventa entre los cuales están: área logística, área de soporte técnico, área de venta de repuestos, área administrativa y de servicio al cliente.

B. Se requiere un tablero de información consolidada sobre el estado de los proyectos.

C. Se requiere que la documentación generada en la PMO quede cargada en la nube empresarial.

D. Se requiere que la documentación diseñada en la PMO contenga la imagen y lineamientos corporativos.

6. Principales Riesgos

Los recursos asignados al proyecto, por parte de Kalley, no son exclusivos; existe la probabilidad de que disminuyan las asignaciones de estos debido a otras prioridades de la organización, afectando así el cronograma propuesto.

Las áreas pertenecientes al departamento de postventa presentan gran carga operativa, existe la posibilidad que debido a sus agendas y cronogramas de trabajo no logren brindar la información necesaria durante el tiempo establecido para la constitución de la PMO, afectando así el cronograma propuesto.

7. Hitos del proyecto

Tabla 1 *Hitos del proyecto*

HITOS	
HITO	FECHA
Acta de inicio del proyecto	3/11/2021
Acta de finalización de la planeación	15/11/2021
Entrega diagnostico – madurez	27/01/2022
Inicio prueba piloto	15/04/2022
Entrega resultados prueba piloto	18/05/2022
Acta de finalización del proyecto	20/05/2022

Nota: Fuente Propia

8. Presupuesto asignado

Tabla 2 *Presupuesto*

PRESUPUESTO ASIGNADO	
Recursos humanos	\$32.000.000,00
Recursos tecnológicos	\$10.000.000,00
Total, Presupuesto	\$42.000.000,00

Nota: Fuente Propia

9. Requisitos de aprobación del proyecto

A. Cumplir con el cronograma establecido.

B. Cumplimiento de los requisitos establecidos para el proyecto.

2.2. Identificación grupo de interesados

Tabla 3 *Identificación de interesados*

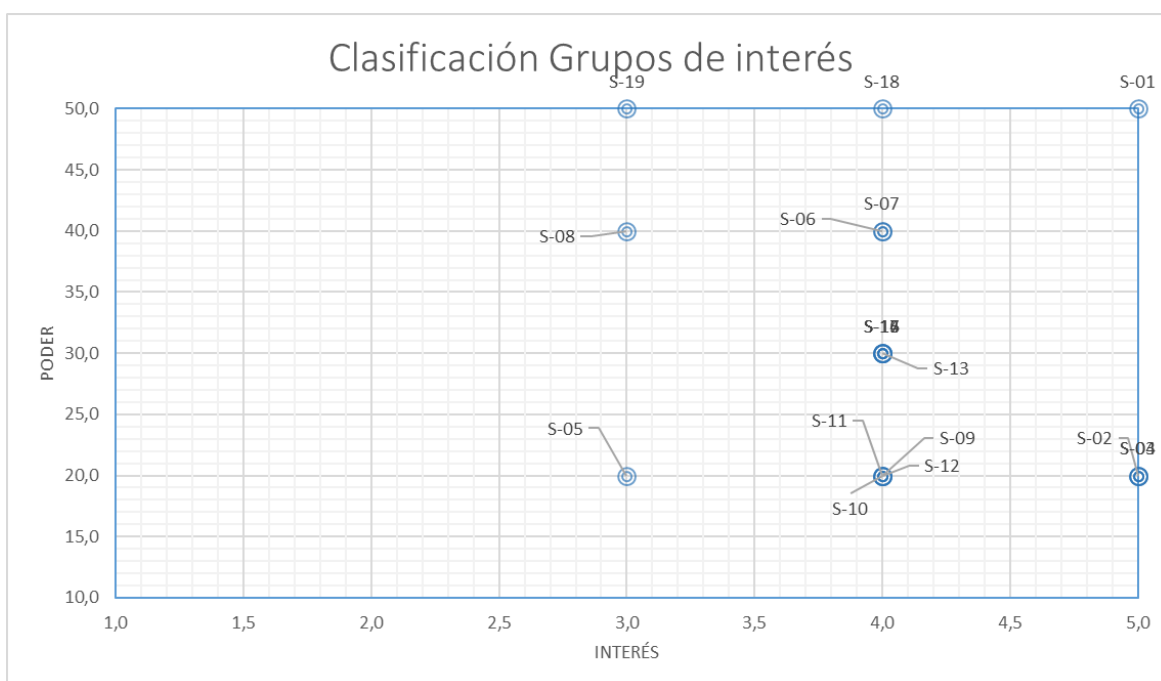
ID	NOMBRE	CARGO	ROL
S-01	Jenny Licet Avellaneda Ibañez	Coordinadora Nal. Servicio Postventa Kalley	Sponsor de la iniciativa Responsable del proyecto ante la compañía kalley,
S-02	David Sebastián Manrique Pico	Gerente del proyecto (SM)	Responsable del cumplimiento del proyecto en todas sus fases de ciclo de vida
S-03	Brahan Stiven Gonzalez	Gerente del proyecto (BG)	Responsable del cumplimiento del proyecto en todas sus fases de ciclo de vida
S-04	Jhon Sebastián Ardila Saldaña	Gerente del proyecto (JA)	Responsable del cumplimiento del proyecto en todas sus fases de ciclo de vida

<i>S-05</i>	Jhon Rico	Coordinación de soporte técnico	Responsable de coordinar las capacitaciones a nivel nacional de cara a la red de servicios de la marca CSA.
<i>S-06</i>	Evalen Lozada	Coordinación logística	Coordinar el despacho a nivel nacional de los repuestos solicitados en procesos de garantía
<i>S-07</i>	Leidy Gomez	Coordinación de Calidad postventa	Responsable de asegurar y mantener los retornos de calidad establecidos para cada producto
<i>S-08</i>	Karen Sarmiento	Asesor comercial de repuestos	Responsable de realizar las ventas de repuestos fuera de garantía
<i>S-09</i>	Claudia Barbosa	Tecnico Linea Blanca	Brindar soporte tecnico a los CSA pertenecientes a la linea de Blanca
<i>S-10</i>	Steven Burgos	Tecnico Linea Marron	Brindar soporte tecnico a los CSA pertenecientes a la linea de Marron
<i>S-11</i>	Misael Garcia	Tecnico Linea Digital	Brindar soporte tecnico a los CSA pertenecientes a la linea de digital
<i>S-12</i>	Johanna Martinez	Tecnico Linea Postventa	Responsable de aprobar el envio de respuestos con un argumento tecnico
<i>S-13</i>	Francy Matinez	Lider Linea Blanca	Responsable de asegurar los procesos de cara a la linea blanca para el Dpto. de postventa.
<i>S-14</i>	Leonardo Gonzalez	Auxiliar Linea Marron	Responsable de asegurar los procesos de cara a la linea digital para el Dpto. de postventa.
<i>S-15</i>	Rigoberto Pineda	Lider Linea Digital	Responsable de asegurar los procesos de cara a la linea digital para el Dpto. de postventa.
<i>S-16</i>	Juan Martinez	Lider red de CSA	Responsable de asegurar los procesos de cara a la red de servicios a nivel nacional
<i>S-17</i>	Karol Betancourt	Representante del Call Center	Responsable de atender las PQRS del Dpto. de servicio al cliente
<i>S-18</i>	Sergio Mancera	Jefe del Dpto. de calidad, soporte y desarrollo	Responsable de asegurar el buen funcionamiento de los departamentos a cargo
<i>S-19</i>	Jessica Bolivar	Analista tecnico de proyectos	Gestionar iniciativas

Nota: Fuente Propia

La representación de interesados, también conocida como mapeo, es un método para categorizar a los interesados mediante la cual, el equipo de proyecto construye relaciones con los interesados identificados.

Ilustración 1 Clasificación grupo de interesados



Nota: Fuente Propia

Capítulo 3: Proceso de Planeación

3.1 Plan de gestión de la configuración

1. Objetivo

Establecer la metodología para gestionar la actualización de los documentos y entregables del proyecto según sean los cambios que se presente o ejecuten durante su desarrollo

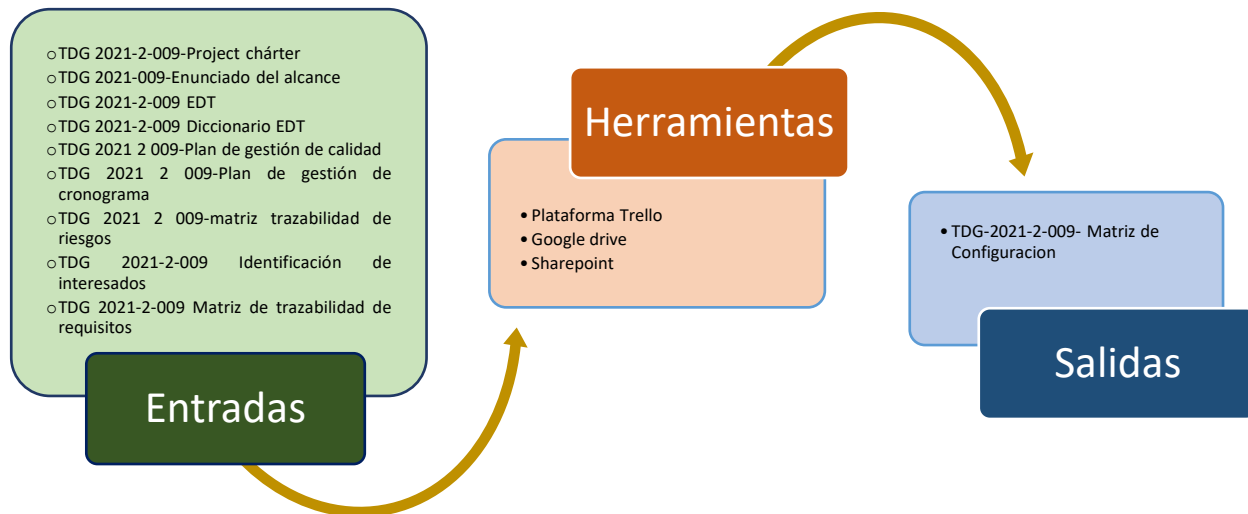
2. Alcance

Fortalecer la gestión de la configuración en el proyecto cuando se requieran realizar actualizaciones o modificaciones a documentos o entregables inmersos dentro del desarrollos del mismo.

3. Identificación de la configuración

El plan de configuración tendrá como objetivo describir la manera como se ejecutará la gestión de la configuración durante el desarrollo del proyecto, con lo cual se definirá la manera de realizar los cambios en los elementos de configuración y como se informará a los interesados, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 2 Proceso identificar la configuración



Fuente: Elaboración propia

Actualmente los documento y entregables del proyecto se clasifican de la siguiente manera:

- Planes
- Registros
- Matrices
- Informes
- Actas
- Formatos
- Entregables del Producto.

Los entregables y documentos propios del proyecto fueron registrados dentro del documento TDG-2021-009-Matriz de configuracion-V0 en dicho documento se menciona

el responsable de la edición en temas de configuración y formato (Word o Excel) en que se encuentra.

3.1.Herramientas

Dentro del plan de configuración se definirá la plataforma Trello como mecanismo para el control de versiones de documento o entregables, los repositorios definidos para la documentación del proyecto serán el Google drive de la universidad y el SharePoint de la compañía. A partir del cierre de la planeación todos los planes inician en versión 0.

Dentro del proyecto se documentará la información en capítulos de acuerdo con las fases del ciclo de vida del proyecto y se nombrarán de la siguiente manera:

Capitulo # Nombre del entregable Vn,

Donde;

#: Sera el número del capítulo

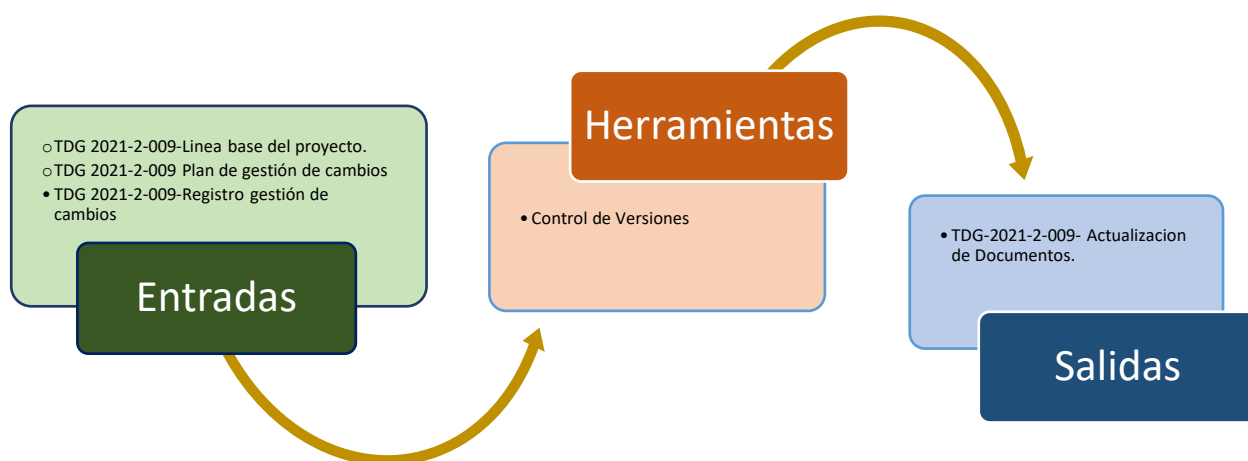
V: Significa Versión.

N: Empezará con el número cero en la primera versión del documento, y de acuerdo con el cambio realizado se ira sumando $N + 1$

4. Control de la configuración

Proceso en el cual se establece como efectuar y registrar la configuración de los documentos del proyecto durante su ejecución, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 3 *Proceso controlar la configuración*



Fuente: Elaboración propia

A partir del cierre de la fase de planeación del proyecto se establecen los documentos en V0, si durante la fase de ejecución del mismo se presentan solicitudes de cambios o modificaciones aprobadas que afecten la línea base del mismo, estos cambios serán gestionados de acuerdo con el documento TDG_2021-2-009_plan de gestión de cambios y Matriz de configuración TDG-2021-2-009.

4.1 Herramientas

Registro Matriz de configuración: En caso de presentarse un cambio que impacte la triple restricción se realizará una versión nueva al plan o planes que se deban

modificar y esa versión será $n+1$, Donde n es cero tal como se definió en el cierre de la planeación detallada.

En cada documento del proyecto y del producto se tendrá un control de versiones donde se registrará el No de Revisión, la fecha en la cual empieza regir ese documento, el cargo del responsable del cambio y la descripción del cambio.

3.2. Procesos de Planeación de la Gestión del Alcance

1. Objetivo

Asegurar que el plan de trabajo se ejecute a lo largo del proyecto, garantizando el desarrollo, seguimiento y control de los requerimientos dados por el Sponsor, que conforman el entregable final del proyecto.

2. Metodología

2.1 Definiciones:

2.1.1. Alcance del producto

Fortalecer la gestión y gobernabilidad de los proyectos en el departamento de Postventa de Kalley electrodomésticos

2.1.2 Alcance del Proyecto

Diagnosticar el estado actual de madurez para diseñar una oficina de proyectos (PMO) estándar del autor GERARD HILL para el Dpto. de servicio postventa de la marca Kalley Electrodomésticos bajo los criterios de la metodología PMO Valué Ring enfocada en generar valor a la organización mediante la definición de funciones, balanceo, establecimiento de procesos, diseño de KPI's, estructura, personal, competencias, planificación de la evolución de la madurez, cálculo del ROI, monitoreo del desempeño estratégico de una PMO y ejecutar una prueba piloto de la

documentación de procesos, procedimientos, artefactos que estén acordes con la estrategia y estén enmarcados en el plan de mejora continua de la compañía

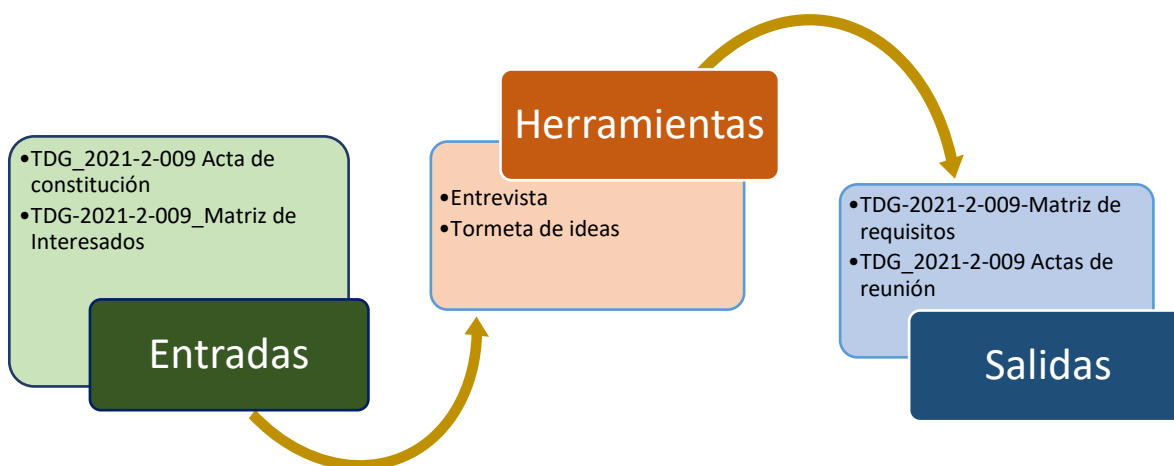
2.2 Procesos de la gestión del alcance

En esta sección del documento se precisa los procedimientos que se llevarán a cabo en la planificación del alcance, definiendo, validando y controlando el alcance del proyecto

2.2.1 Recopilar requisitos

La actividad de recopilar requisitos en este proyecto inicia con la documentación de las necesidades y expectativas de los interesados

Ilustración 4 Proceso para recopilar requisitos



Fuente: Elaboración propia

Recopilar y gestionar los requisitos de las partes interesadas es la clave para que este proyecto sea exitoso, por lo cual se realiza una reunión inicial de entendimiento con el Sponsor con el fin de explicarle el objetivo principal del proyecto.

El Sponsor no otorga documentación inicial de requisitos, por lo cual se realiza una lluvia de ideas en base a una presentación inicial del proyecto y sus expectativas son plasmadas en el documento TDG-2021-2-009-Matriz de requisitos y TDG_2021-2-009 Actas de reunión

2.2.2 Definir el alcance

El enunciado del alcance describe los límites del producto, resultado y los criterios de aceptación, para esto es necesario asegurar las entradas, transformarlas con las herramientas propuestas y garantizar las salidas.

Ilustración 5 *Proceso de construcción del enunciado o planeación del alcance*



Fuente: Elaboración propia

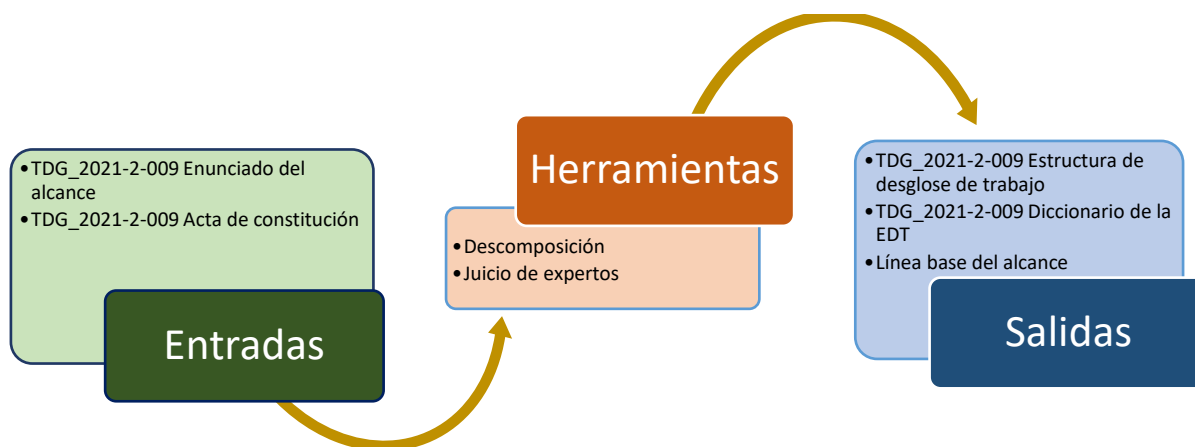
Las herramientas que se usarán en la figura 1 se utilizarán de la siguiente manera:

- **Análisis del producto:** Reunión de co-creación con el equipo de trabajo para analizar los objetivos del proyecto establecidos por el patrocinador, de esta manera buscar la realización de los requisitos
- **Tormenta de ideas:** Reunión de socialización de requerimientos para determinar supuestos, límites o exclusiones y responsables. Esta sesión se llevará a cabo con el equipo de gerencia del proyecto y se registrarán los resultados en el documento TDG-2021-2-009-2. Enunciado del alcance
- **Se evalúan las habilidades interpersonales del equipo que ejecuta el proyecto** tales como liderazgo, creación de relaciones de trabajo y conciencia política. De esta manera definir el rol intermediador con las partes interesadas. El buen manejo y gestión se registrará en el documento TDG_2021-2-009 Actas de reunión

2.2.3 Crear EDT

Crear la estructura de desglose de trabajo (EDT) Consiste en dividir el proyecto en menores componentes para facilitar la planificación del proyecto, este proceso se realiza con el equipo ejecutor del proyecto en base a los requisitos y el conocimiento adquirido en la implementación de una PMO

Ilustración 6 *Proceso de construcción de la estructura de desglose de trabajo*



Fuente: Elaboración propia

- **Descomposición:** Realizar la división del proyecto en menores componentes, con el gerente del proyecto, el líder de diagnóstico, líder diseño y líder de la prueba piloto del proyecto, con el objetivo de obtener los siguientes documentos: TDG_2021-2-009 Estructura de desglose de trabajo y TDG_2021-2-009 Diccionario de la EDT
- **Juicio de experto:** Sesiones de trabajo con el experto en gerencia para dar guía en la elaboración de la línea base del alcance (Enunciado del alcance, matriz de requisitos, EDT, diccionario de la EDT y definición del alcance)

2.2.3 Verificar el alcance:

La verificación del alcance hace parte del proceso de monitoreo y control. Se ejecuta al finalizar cada entrega que hace parte del proyecto y antes del cierre de del proyecto.

Ilustración 7 *Proceso de construcción para la verificación del alcance*



Fuente: Elaboración propia

- Las inspecciones se realizarán según la planificación del TDG_2021-2-Cronograma al finalizar cada fase del proyecto en su etapa de ejecución, con el objetivo de revisar que los entregables cumplan con las especificaciones dictadas por el Sponsor. Estas serán ejecutadas por un líder diferente al asignado a la etapa. Registrando sus hallazgos en el documento TDG_2021-2-009 Informe de la inspección
- En el caso que durante la inspección con el Sponsor o los interesados autorizados se presente una solicitud de cambio al alcance establecido, se procederá a ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 solicitud de cambios

2.2.4 Controlar el alcance

Consiste en revisar que se estén realizando los entregables definidos en el proyecto, “Ni más, Ni menos”. Por lo cual se realiza la planificación para controlar el alcance de la siguiente manera:

Ilustración 8 *Proceso de construcción para el control del alcance*



Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de variación:** Se estudiará desvíos en el alcance comparados con la línea base de esta manera aplicar acciones correctivas, las cuales estarán detalladas en el TDG_2021-2-009 Informe de seguimiento mensual. En el caso de que las variaciones no se logren superar con el plan de acción, se dará inicio al proceso de TDG_2021-2-009 solicitud de cambios y actualizaciones
- Cuando se evidencien desviaciones de los entregables de producto o proyecto, frente a la línea base del alcance, se realizará un análisis de impacto para determinar si se encuentran fuera de los límites establecidos por el Sponsor, entonces se procederá a

ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 solicitud de cambios

Se establecerán las causas de las desviaciones a través de un análisis de espina de pescado TDG_2021-2-009 Espina de pescado

3. Ciclo de vida del proyecto:

Fases secuenciales por las cuales pasa el proyecto desde su inicio (Diagnostico) hasta su conclusión (Prueba piloto).

Ilustración 9 *Ciclo de vida del proyecto*



Fuente: Elaboración propia

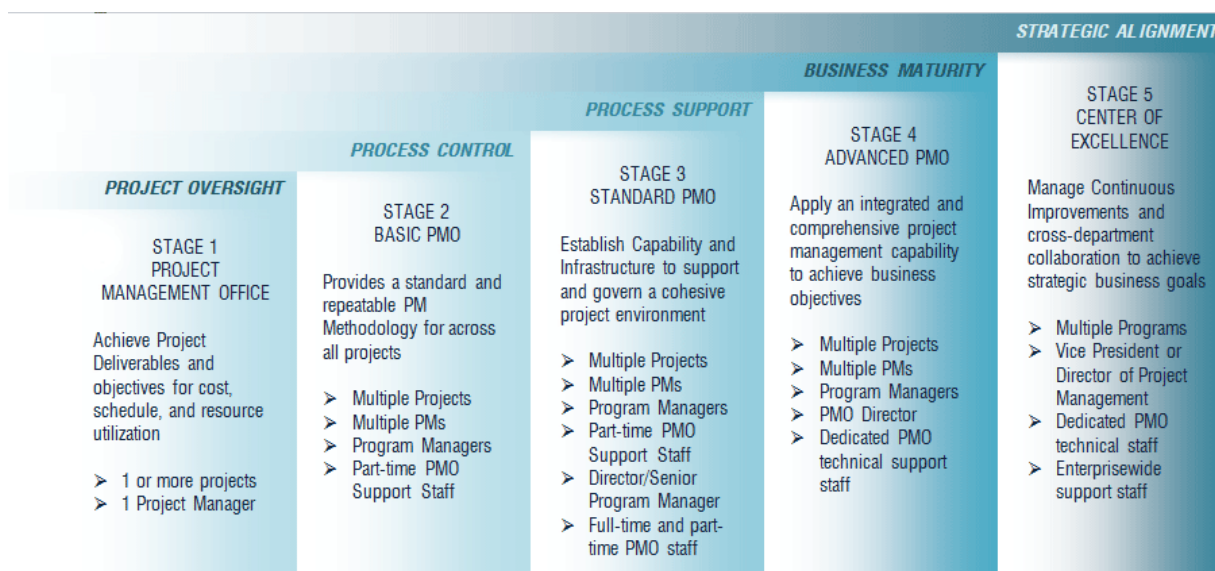
Fase 1: Diagnostico

En esta fase se realizará un levantamiento de información con los principales interesados, utilizando el modelo de madurez de HAROLD KERZNER. Se revisará la documentación actual, los procesos que utilizan en la gestión de proyectos, encuestas y entrevistas que permitan identificar el estado actual de la compañía y sus expectativas. Este diagnóstico será documentado para ser analizado y sea insumo del diseño de la PMO. Se finalizará en Enero de 2022.

Fase 2: Diseño PMO

Esta fase está enfocada en diseñar una oficina de proyectos PMO estándar del autor Gerald Hill “Como un integrador empresarial que ayuda a alinear a las personas, a los procesos y a las herramientas que gestionan o influyen el desempeño de los proyectos en la organización. En esta lógica, la PMO facilita a la organización en general entender y aplicar las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos, adaptar e integrar los intereses empresariales al ambiente de Gerencia de Proyectos” (Hill, 2008).

Ilustración 10 *Etapas progresivas de desarrollo y evolución de la PMO. Gerald Hill*



Fuente: Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. Auerbach Publishers Inc.

Esta PMO se ajuste a las expectativas y necesidades que posee Kalley. Todo esto será soportado por la metodología PMO Valúe Ring, enfocada en generar valor a la organización, esta propone recomendaciones y guías para la configuración de una oficina de proyectos.

Ilustración 11 Metodología anillo de valor



Fuente: PMO Valúe Ring, por PMO Global Alliance, s.f.

El anillo de valor de PMO desfasa su metodología en 8 pasos:

- Definir las funciones de la PMO
- Balancear el MIX de las funciones de la PMO
- Establecer los procesos de la PMO
- Definir los KPI's de la PMO
- Definir la estructura, personal y competencias de la PMO
- Identificar la madurez de la PMO y planificar su evolución

- Calcular el ROI de la PMO
- Monitorear el desempeño estratégico de la PMO

Para aumentar el modelo de monitoreo, seguimiento y control de proyectos se diseñará un tablero estratégico en Power BI enfocado en los proyectos del Departamento de Postventa. Esta fase se estructurará hasta el mes de abril 2022.

FASE 3: Prueba piloto PMO

Se realizará la prueba piloto en el departamento de servicio de Postventa, con uno de sus proyectos, con fecha de inicio Abril 2022 de esta manera someterlo a la metodología de la PMO estándar. Esta prueba piloto será documentada para posterior análisis y entrega de resultados en busca de retroalimentación y ajustes necesarios. Se finalizará en mayo 2022.

3.3. Procesos de Planeación de la Gestión de Cronograma

1. Objetivo

Asegurar que el plan de cronograma se ejecute a lo largo del proyecto, garantizando el desarrollo, seguimiento y control de los requerimientos dados por el Sponsor, que conforman el entregable final del proyecto definiendo las políticas para elaborar y gestionar el cronograma.

2. Metodología

2.1 Procesos de la gestión del cronograma

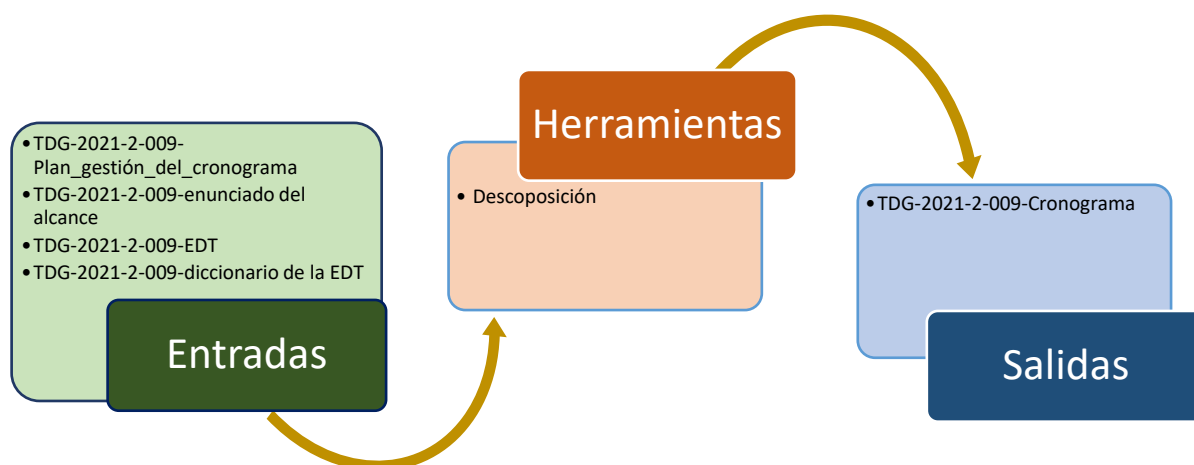
Dentro del proyecto se desarrollaron los siete (7) procesos de la gestión de cronograma que se distribuyen entre los grupos de procesos de “planificación” y “control” como se presenta a continuación.

- Planificar cronograma
- Definir actividades
- Secuenciar actividades
- Estimar recursos
- Estimar duración
- Desarrollar cronograma
- Controlar cronograma

2.1.1 Definir las actividades del proyecto

Dentro de este proceso se busca identificar cada una de las actividades que se deben realizar para lograr el éxito en el proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de Definir las Actividades del proyecto:

Ilustración 12 *Proceso Para Definir Las Actividades Del Proyecto*



Fuente: Elaboración propia

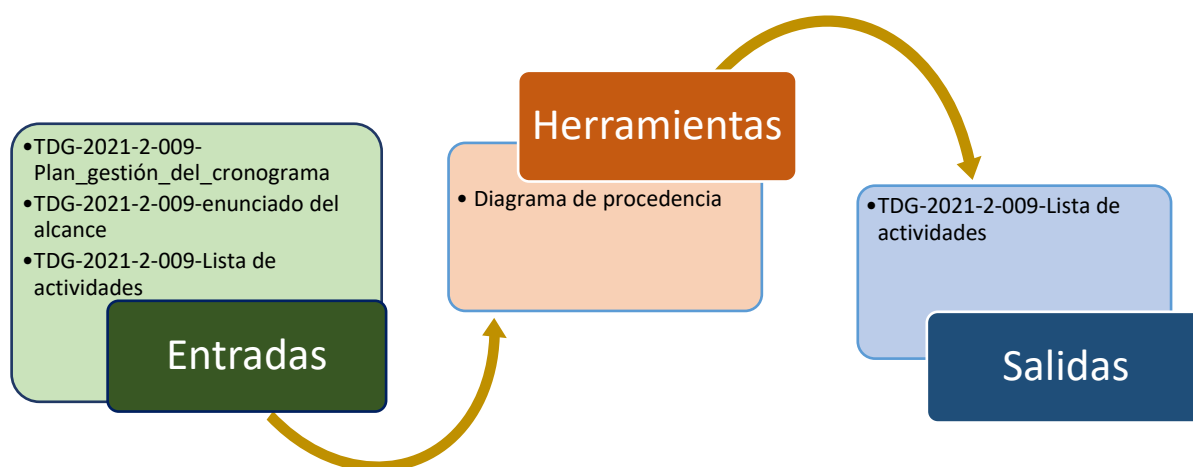
Descosposición: Mediante una sesión de trabajo tipo taller se dividirán los paquetes de trabajo de la EDT en actividades, este proceso será liderado por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

2.1.2 Proceso para secuenciar actividades

Secuenciar las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia

A continuación, se recomiendan las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de Secuenciar Actividades del proyecto:

Ilustración 13 Proceso para secuenciar actividades



Fuente: Elaboración propia

Diagramación por precedencia (PDM: precedence diagramming method): las actividades se representan en cada nodo y las flechas indican precedencia, también conocido como AON (activity on node), Mediante una sesión de trabajo tipo taller, se desarrollará este proceso en el aplicativo MS Project liderado por el líder de diagnóstico y

contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

La herramienta “diagramación por precedencia” permite cuatro tipos de dependencias entre las actividades:

- Final a inicio (FS)
- Final a final (FF)
- Inicio a inicio (SS)
- Inicio a final (SF)

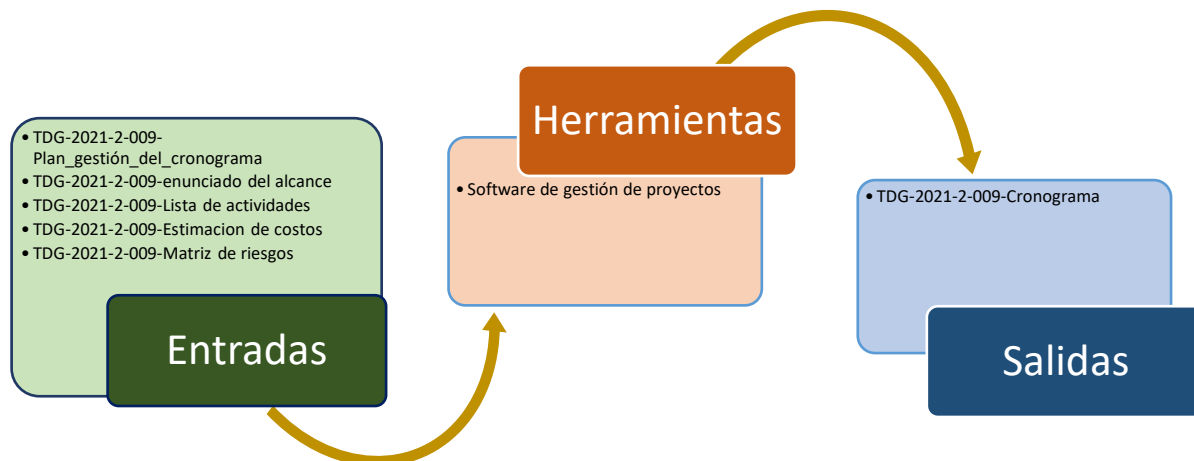
Para efectos del proyecto en mención se hará uso de las dependencias

- Final a inicio (FS)
- Final a final (FF)
- Inicio a inicio (SS)

2.1.3 Estimar recursos para las actividades

Aunque este es un proceso de la Gestión de Recursos del proyecto, es imprescindible que los recursos se asignen en el cronograma de manera que permitan definir responsabilidades y puedan ser tenidos en cuenta para la estimación posterior de las duraciones de las actividades, entonces, a continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar el proceso de Estimar recursos para las actividades:

Ilustración 14 *Proceso para estimar recursos para las actividades*



Fuente: Elaboración propia

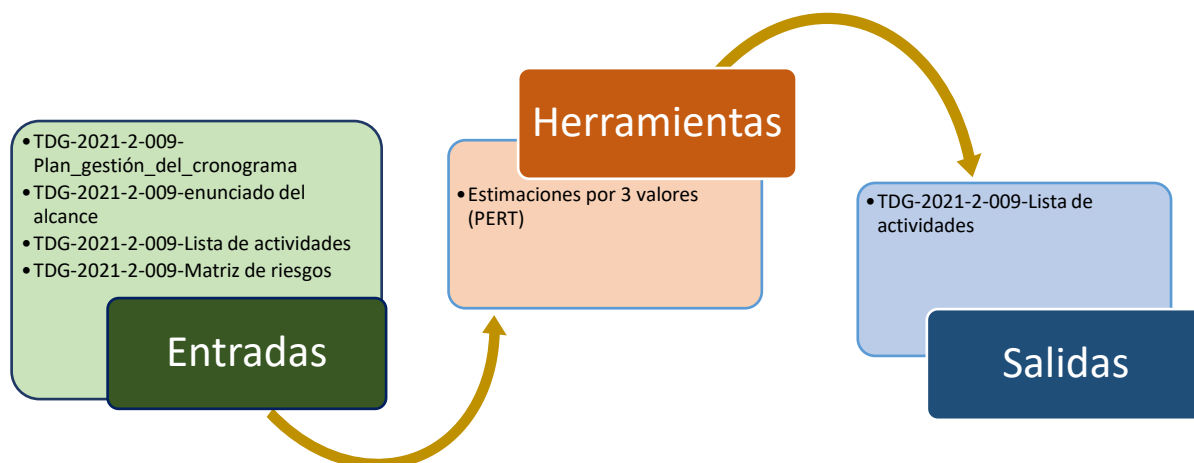
Software de gestión de proyectos: Dentro de la variedad de software que se pueden utilizar para estimar los recursos necesarios de cada actividad se utilizará MS Project, este proceso se desarrollará mediante una sesión de trabajo tipo taller la cual será liderada por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

2.1.4 Estimar duraciones

Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades.

se recomiendan las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de Estimar Duraciones del proyecto:

Ilustración 15 *Proceso de estimar duraciones*



Fuente: Elaboración propia

Estimaciones por 3 valores (PERT): consiste en estimar la duración de una actividad utilizando las estimaciones pesimista, más probable y optimista. Esta técnica también es conocida como PERT (Program Evaluation and Review Technique.), este proceso se desarrollara mediante sesiones de trabajo tipo taller, siendo liderado por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto, el líder diseño y profesionales que alguna vez han realizado actividades dentro de la lista de actividades, proporcionando una estimación más real del tiempo de duración de cada actividad, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

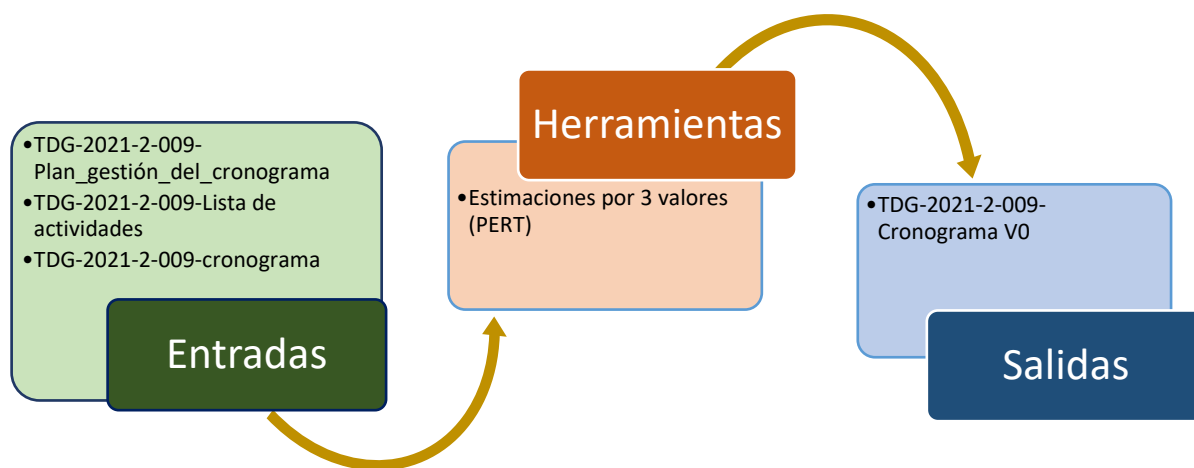
2.1.5 Desarrollar el cronograma

El desarrollo del cronograma consiste en integrar todas las salidas de los procesos que se han realizado hasta aquí:

- Lista de actividades
- Secuencias
- Recursos
- Duraciones

Para lo cual se hará uso de las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso para Desarrollar el Cronograma del proyecto:

Ilustración 16 Proceso para desarrollar el cronograma



Fuente: Elaboración propia

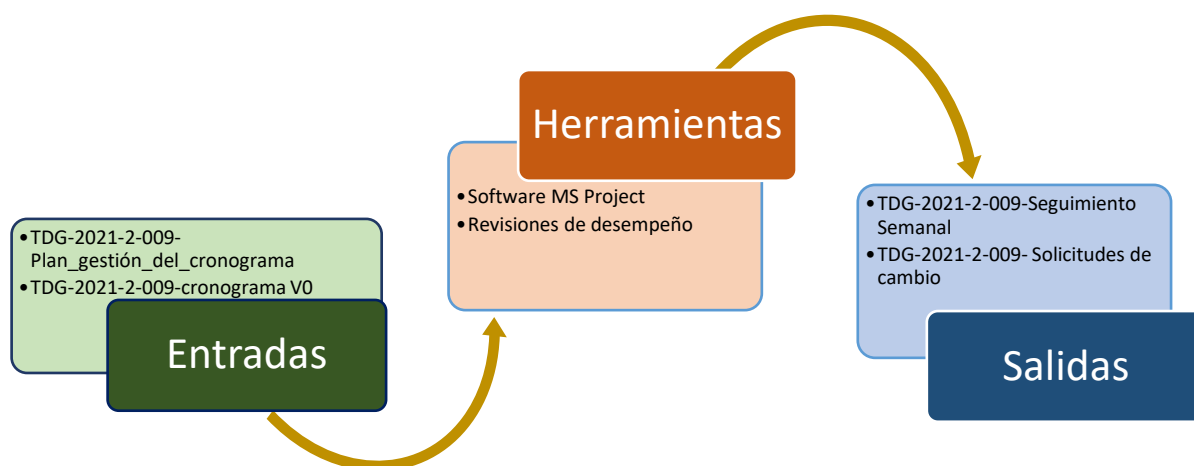
Método de la ruta crítica: identificar cuáles son las actividades críticas que forman el camino más largo del proyecto, este proceso se desarrollará en el aplicativo MS Project y será liderado por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

2.1.6 Controlar el cronograma

Controlar el cronograma pertenece al grupo de procesos de monitoreo y control, tiene como fin monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma y gestionar cambios a la línea base del cronograma. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto

Se recomiendan las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de controlar el cronograma:

Ilustración 17 *Proceso para controlar el cronograma*



Fuente: Elaboración propia

Software MS Project: Se utilizará la herramienta con el fin de revisar el desempeño, comparando las duraciones reales en relación con la línea base del cronograma, este proceso se desarrollará mediante sesiones de trabajo tipo taller, siendo liderado por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño.

Seguimiento semanal: se harán reuniones con los responsables de cada actividad donde se recopilará el avance de cada una de ellas, comparando las duraciones reales en relación con la línea base del cronograma y evaluar si son cambios significativos.

Para ello se hará uso de la siguiente regla:

Regla 30/20/20/30:

- 30% al iniciar la actividad
- 50% para primera revisión
- 70% con ajustes y envió a segunda revisión
- 100% finalizada y aprobada.

Cuando se evidencien desviaciones entre la línea base del cronograma y lo realmente ejecutado se realizará un análisis de impacto para determinar si se encuentran fuera de los límites establecidos por el Sponsor, entonces se procederá a ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 solicitud de cambios.

Como se menciona en el plan de gestión de costos TDG-2021-2-009-Plan_gestión_del_Costos_V0 se hará uso de la técnica de valor ganado donde se medirán las variaciones del proyecto median el indicador SV (Schedule variance) y se medirá el rendimiento mediante SPI (Schedule Performance Index) con los siguientes niveles de aceptación:

- Verde
 - $0.95 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.10$
- Amarillo
 - $0.70 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 0.95$
 - $1.10 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.20$
- Rojo
 - $0.50 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 0.70$
 - $1.20 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.40$
- Negro
 - $1.40 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.60$

En caso de identificar desviaciones se harán talleres donde se hará uso de la técnica del diagrama de Ishikawa, el cual consiste en una representación gráfica sencilla en la que se representa el problema a analizar permitiendo analizar las relaciones entre un efecto y sus causas más directas, estas sesiones serán lideradas por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, obteniendo como salida TDG-2021-2-009-Seguimiento semanal

Para este proceso se encontrarán implícitas las siguientes salidas:

TDG-2021-2-009-Seguimiento Semanal, que nos permitirán tener información relacionada al desempeño del trabajo, como:

- El índice de desempeño del cronograma (SPI)
- La variación del cronograma (SV)
- Pronóstico del cronograma (predicciones de la fecha de finalización de las actividades en base al estado de avance actual del proyecto)
- Análisis de variaciones (diagrama de Ishikawa)

TDG-2021-2-009- Solicitudes de cambio (procesos, plan, actividades, cronograma, línea base)

3.4 Procesos de Planeación de la Gestión de costos

1. Objetivo

Asegurar que el plan de costos se ejecute según lo planeado a lo largo del proyecto, garantizando el desarrollo, seguimiento y control de los requerimientos dados por el Sponsor, que conforman el entregable final del proyecto definiendo las políticas para estimar, monitorear y definir los costos del mismo.

2. Metodología

2.1 Procesos de la gestión del costo del proyecto

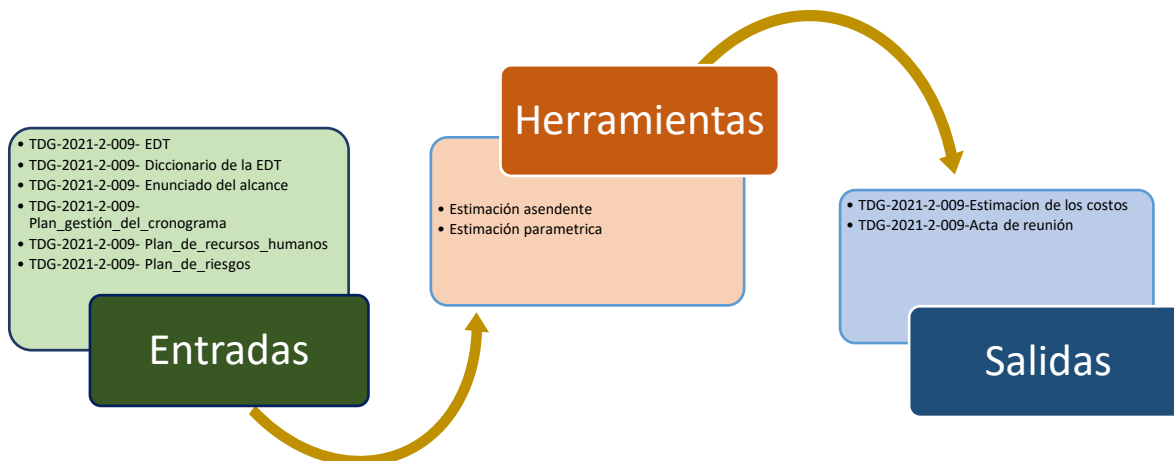
Dentro del proyecto se desarrollarán los cuatro (4) procesos de la gestión del costo que se distribuyen entre los grupos de procesos de “planificación” y “control” como se presenta a continuación.

- Planificar la gestión de los costos
- Estimar los costos
- Determinar el presupuesto
- Controlar los costos

2.2. Estimar los costos

Dentro de este proceso se busca estimar los costos de los recursos que requiere cada actividad del proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas:

Ilustración 18 *Proceso para estimar los costos*



Fuente: Elaboración propia

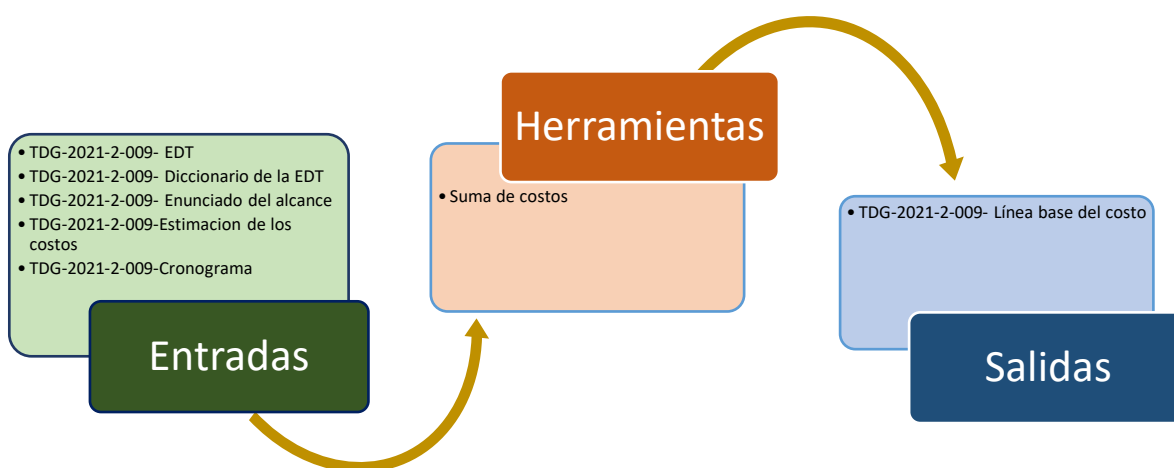
Estimación Ascendente: Consiste en descomponer la actividad en menores componentes para estimar con mejor precisión cada una de las partes inferiores y luego sumar los costos de abajo hacia arriba. Esta actividad es llevada en sesiones de trabajo con el líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto. Los resultados serán plasmados en el documento TDG_Presupuesto_V0.

Estimación paramétrica: Consiste en realizar una estimación basada en datos históricos y costos promedios de los recursos requeridos, dentro del proyecto se utilizó para estimar el costo de horas/hombre. Esta actividad es llevada en sesiones de trabajo con el líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto. Los resultados serán plasmados en el documento TDG_Presupuesto_V0.

2.3 Determinar El Presupuesto

Dentro de este proceso se establece la línea base del costo del proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 19 *Proceso para determinar el presupuesto*



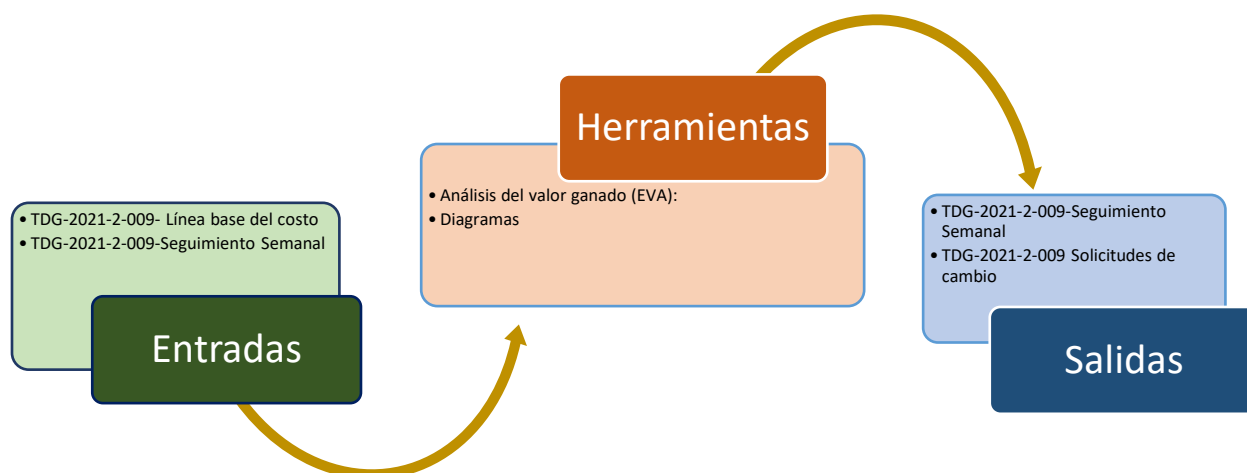
Fuente: Elaboración propia

Suma de costo: Las estimaciones de costos se suman por paquetes de trabajo, de acuerdo con el documento TDG_2021_009 Cronograma. Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de compones de la TDG_2021_2_009_EDT (tales como cuentas de control) y finalmente para todo el proyecto, liderado por gerente del proyecto. Esta actividad se ejecutará con base al cronograma elaborado por el líder de diagnóstico utilizando el TDG-2021-2-009-Cronograma.

2.4 Controlar los costos

Dentro de este proceso se monitorea el estado del proyecto para actualizar los costos de este y gestionar cambios a la línea base de costos, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 20 *Proceso para controlar costos*



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de control de costos serán aplicadas con el equipo de trabajo conformado por el líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto, de acuerdo al análisis ejecutado las conclusiones serán comunicadas por medio de los siguientes formatos: TDG-2021-2-009 Seguimientos Semanales, en el caso de identificar un desfase en alguna de las líneas base de planeación se llevará al comité de cambios el documento TDG-2021-2-009 Solicitudes de cambio. A continuación, se dará una breve explicación de las herramientas del proceso.

Seguimiento semanal: se harán reuniones con los responsables de cada actividad donde se recopilará el avance de cada una de ellas, comparando los costos reales en relación con la línea base del presupuesto y evaluar si son cambios significativos.

Para ello se hará uso de la siguiente regla:

Regla 30/20/20/30:

- 30% al iniciar la actividad
- 50% para primera revisión
- 70% con ajustes y envió a segunda revisión
- 100% finalizada y aprobada.

Cuando se evidencien desviaciones entre la línea base del presupuesto y lo realmente ejecutado se realizará un análisis de impacto para determinar si se encuentran fuera de los límites establecidos por el Sponsor, entonces se procederá a ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 solicitud de cambios.

Como se menciona en el plan de gestión de costos TDG-2021-2-009-Plan_gestión_del_Costos_V0 se hará uso de la técnica de valor ganado donde se medirán las variaciones del proyecto median el indicador SV (Schedule variance) y se medirá el rendimiento mediante SPI (Schedule Performance Index) con los siguientes niveles de aceptación:

- Verde
 - $0.95 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.10$
- Amarillo
 - $0.70 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 0.95$
 - $1.10 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.20$
- Rojo
 - $0.50 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 0.70$
 - $1.20 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.40$
- Negro
 - $1.40 \leq \text{SPI}, \text{CPI} \leq 1.60$

En caso de identificar desviaciones se harán talleres donde se hará uso de la técnica del diagrama de Ishikawa, el cual consiste en una representación gráfica sencilla en la que se representa el problema a analizar permitiendo analizar las relaciones entre un efecto y sus causas más directas, estas sesiones serán lideradas por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder diseño, obteniendo como salida TDG-2021-2-009-Seguimiento semanal

Diagramas, En el análisis del valor ganado, se puede monitorear e informar sobre tres parámetros (valor planificado, valor ganado y costo real), por períodos (normalmente semanal o mensualmente) y de forma acumulativa. emplea Curvas S para representar los datos del EV para un proyecto cuyo costo excede el presupuesto y cuyo plan de trabajo está retrasado, liderado el gerente del proyecto y el cual deberá tener presente el porcentaje

de tolerancia del 3 % definida por el Sponsor en el documento TDG TDG-2021-2-009-
Project Charter, de evidenciar una afectación significativa deberá aplica TDG TDG-2021-
2-009- Control de cambio.

3.5 Procesos de Planeación de la Gestión de la calidad del proyecto

Objetivo

1. Objetivos

Asegurar el plan de calidad se ejecute a lo largo del proyecto, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en el documento TDG-2021-2-009-Matriz de requisitos, de esta manera planificar, asegurar y controlar la calidad del proyecto, esto permitirá encontrar acciones correctivas, preventivas y ajustes a los entregables derivados por los controles de cambio.

2. Lineamientos de calidad Kalley

El departamento de calidad y soporte de Kalley establece que sus documentos internos posean las siguientes características, de esta manera establecer la metodología para gestionar adecuadamente los cambios que puedan impactar al Sistema Integral de Gestión de Kalley



2.1 Procedimientos y formatos

A continuación, se listan los lineamientos que debe poseer un procedimiento para ser aceptado por el departamento de calidad de Kalley

- Encabezado del documento

Este encabezado debe estar presente en todas las hojas del documento

Tabla 4 Encabezado para procedimientos y formatos Kalley

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (MAYUSCULAS)	
---	--	---

MACROPROCESO	<i>Servicio Posventa – Atención línea de accesorios.</i>	CÓDIGO	
PROCESO	<i>Servicio Posventa –Atención línea de accesorios por distribuidor.</i>	VERSIÓN	
RESPONSABLES DEL PROCESO	<i>Departamento de Calidad y Soporte Kalley.</i>	PÁGINA	

- Configuraciones del documento
 - Letra: Calibri Light
 - Márgenes: Estrecho
 - Espacio entre líneas y párrafos 1.0
 - Interlineado: Sencillo

2.2. Aportes del equipo de proyectos

En conversaciones con el Sponsor se identificó que la compañía no poseía ninguna normativa para estructurar la documentación, por lo cual la gerencia del proyecto tendrá autonomía para sugerir buenas prácticas. La cual está sujeta a aprobación del Sponsor

- **Pie de página:** Todas las hojas de los documentos deben poseer el siguiente pie de página: Propiedad de COLOMBIANA DE COMERCIO S.A. • DOCUMENTO CONTROLADO – Privado
- **Tabla de control de cambios del documento:** Al final de cada documento se debe insertar la siguiente tabla de control de cambios

Tabla 5 *Tabla para identificar los cambios realizados en el documento*

Versión	Descripción de la modificación	Fecha de aplicación



Cajón de firmas y aprobaciones: Todo documento debe tener el siguiente cajón para plasmar las actualizaciones

Tabla 6 *Cajón de firmas del documento*

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla de control de cambios del documento para formatos en Excel: Se insertará una hoja dentro del documento llamada “Control de cambios DC”. La hoja debe tener lo siguiente

Tabla 7 *Encabezado y tabla de control de cambios para formatos en Excel Kalley*

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (MAYUSCULAS)	
---	---	---

MACROPROCESO	<i>Servicio Posventa – Atención línea de accesorios.</i>	CÓDIGO	
PROCESO	<i>Servicio Posventa –Atención línea de accesorios por distribuidor.</i>	VERSIÓN	
RESPONSABLES DEL PROCESO	<i>Departamento de Calidad y Soporte Kalley.</i>	PÁGINA	

Control de cambios

Versión	Descripción de la actualización	Fecha de aplicación	Nombre y cargo de quien realiza la actualización

3. Planificación de la calidad del proyecto

El proyecto está compuesto por 3 fases importantes que enmarcan los requisitos del Sponsor. Cada etapa está basada en un marco de trabajo que designa los estándares de calidad de cada entregable

a. Diagnosticar el estado actual de la madurez de Kalley en cultura y gestión de proyectos, Bajo el modelo de GERARD HILL

b. Diseño PMO estándar. Bajo el modelo de PMO Value Ring

c. Prueba piloto PMO, utilización de los artefactos y procedimientos impuestos en la PMO

Ilustración 21 *Proceso planificación de la calidad*

Fuente: Elaboración propia

a. Roles, Responsables y herramientas para la calidad

La definición de los roles, responsabilidades y herramientas son fundamentales para poder planificar de una forma adecuada la calidad. En donde los principales involucrados en el proyecto juegan un papel fundamental

Tabla 8 *Organización, responsabilidades e interfaces*

Nombre	Rol	Responsabilidad de Calidad
Jenny Licet Avellaneda Ibáñez	Sponsor	Aprobación de entregables
Brahan Stiven Gonzalez	Gerente del proyecto	Comunicación directa con el Sponsor e inspecciones
David Sebastián Manrique pico.	Líder diagnostico	Inspecciones de calidad artefactos PMO
Jhon Sebastián Ardila Saldaña.	Líder de diseño	Inspecciones de calidad documentación y marco de trabajo PMO
Brahan Stiven Gonzalez	Líder prueba piloto	Investigaciones y documentación de lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las herramientas que se planifican utilizar serán las siguientes:

Tabla 9 *Herramientas Utilizadas en el plan de gestión de la calidad*

Herramienta	Descripción
Diagramas de Flujo	Descripción del proceso del departamento de Post-Venta de Kalley. Descripción de la metodología de trabajo de la PMO
Listas de comprobación	Diseñado como guía de la documentación que debe poseer un proyecto y los pasos para tener un proyecto éxitos
Las 6 preguntas	Se implementará el modelo de las 6 preguntas como apoyo al diagnóstico de la madurez.
Diagrama de control	Se utilizará para evaluar el comportamiento del proyecto a lo largo del proyecto, en donde se delimitarán los límites de aceptación de defectos.
Costos de la calidad	Se utilizará la herramienta para reducir los costos de fallas, en donde se buscará prevenir su materialización

Fuente: Elaboración propia

b. Matriz de calidad

La matriz de calidad desempeña la función de describir de manera específica los atributos que se contemplaran dentro del proyecto y la manera en el que el proceso de control de calidad verifica su cumplimiento

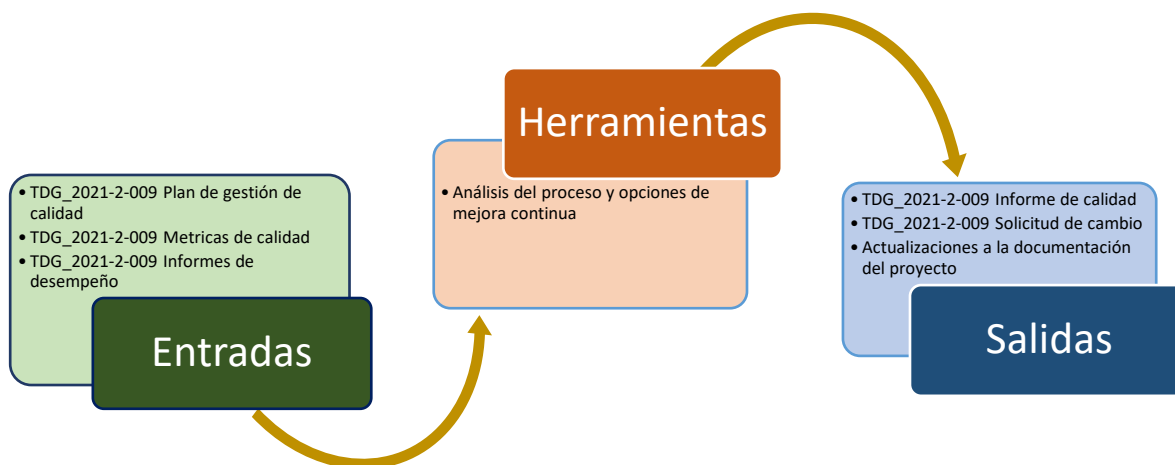
Esta matriz tendrá en cuenta tres criterios atributo, métrica y valor. Esto permite monitorear que los requisitos cumplan con un alcance en base a la EDT, entregable y estimado, aportando valor en el control de cumplimientos de la calidad.

Anexo A del plan de gestión de la calidad

4. Aseguramiento de la calidad

Se debe verificar que todos los procesos y normativas se estén cumpliendo de acuerdo a lo estipulado en el plan de calidad

Ilustración 22 *Proceso aseguramiento de la calidad*



Fuente: Elaboración propia

La herramienta que se usa en la figura 2 se utilizará de la siguiente manera:

El análisis de procesos se realizará ejecutado por el líder de diseño en la etapa de ejecución logrando encontrar y documentar opciones de mejora en TDG_2021-2-009 Documento de lecciones aprendidas

Tabla 10 *Aseguramiento de la calidad*

Medida de Aseguramiento	Método	Beneficios	Referencia
Reunión de seguimiento con el Sponsor	Se ejecutará mesas de trabajo de forma mensual con el Sponsor del proyecto en donde se revisarán los avances del proyecto y el cumplimiento de las expectativas	Es un método de acercamiento Que brinda al proyecto momentos de inspección y no permite que el equipo se desvíe por supuestos	Buenas prácticas de comunicación
Reunión con la directora de Grado	Es la mentora del equipo de trabajo, una profesional experta en la implementación de PMO'S y una larga carrera de docencia	Aporta conocimiento, experiencia y buenas prácticas al proyecto siendo un factor clave en la ejecución del proyecto. Garantizando la revisión de la calidad e cada uno de los entregables y siendo la vocería en la sesiones de juicio de expertos	Normatividad de la Universidad el Bosque

Utilización de la plataforma Trello para gestionar proyectos ágiles adaptada a los proyectos tradicionales como el actual. Permite llevar control en los entregables y criterios de éxito del proyecto. De igual ofrece un diseño de comunicación efectivo y permite la revisión, corrección y aprobación de los entregables. Normatividad de la Universidad el Bosque

Prueba Piloto Prueba en donde se pone en práctica lo aprendido por el equipo de trabajo haciendo énfasis en la calidad y el monitoreo que se debe aplicar en todos los proyectos. Utilizando las lecciones aprendidas que posee la compañía, el conocimiento y la experiencia de la universidad se logra un factor ganador para las partes en donde se garantiza el correcto funcionamiento de la PMO y sus artefactos de control. Cumplir con la normatividad del estatuto del consumidor, ley 1480 del 2011

Tablero de control de KPI's de la PMO Utilizando el software Power BI se diseñará un tablero de control para la compañía. Se busca aumentar el grado de monitoreo de la Data arrojada en cada uno de los proyectos logrando Lineamiento de la compañía Kalley

controlar el presupuesto, el tiempo y las fases que tiene un proyecto. Aumentando la capacidad en la toma asertiva de decisiones. Logrando encontrar insatisfacciones en una etapa temprana apoyando en el aseguramiento de la calidad

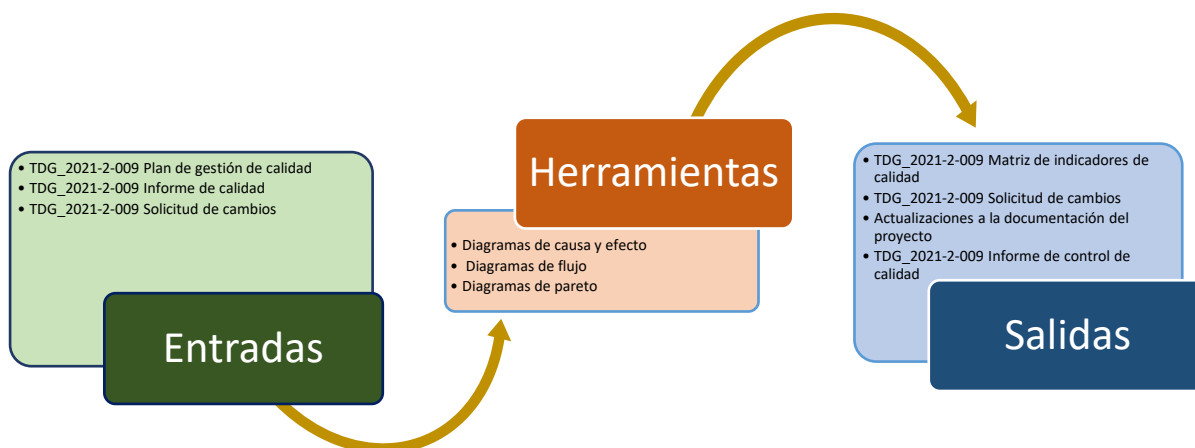
Auditorias periódicas	Se realizará la entrega de un reporte de gestión de forma mensual al comité de proyecto de grado	Se busca identificar desfases en las líneas base del proyecto, esto permitirá identificar posibles cambios los cuales será tramitados de una forma adecuada	Normatividad de la Universidad el Bosque
-----------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

5. Control de la calidad

Se deben verificar que los entregables del proyecto estén dentro de los límites de calidad preestablecidos

Ilustración 23 *Proceso control de la calidad*



Fuente: Elaboración propia

- TDG_2021-2-009 Diagramas de causa y efecto: Esta herramienta será utilizada por el líder de diagnóstico para identificar la causa de los problemas, los resultados serán plasmados en el TDG_2021-2-009 Informe de control de calidad
- TDG_2021-2-009 Diagramas de flujo: Se busca describir los pasos de los procesos que integrarán la PMO orientados a la calidad, esto permitirá el análisis de nuevas oportunidades de mejora por parte del gerente del proyecto, los resultados serán plasmados en el TDG_2021-2-009 Informe de control de calidad
- TDG_2021-2-009 Diagrama de Pareto: Esta herramienta representará la causa de las fallas de calidad, separando los pocos críticos de los muchos críticos. Este análisis será ejecutado por el líder de diseño y plasmará sus resultados en el TDG_2021-2-009 Informe de control de calidad

Tabla 11 *Control de calidad*

Medida de Control	Estándares cubiertos	Metodología	Tamaño de la muestra
Cumplimiento de las actividades descritas en los procedimientos	Proyectos Post-Venta ejecutados en el departamento	El cumplimiento de los procedimientos debe realizarse con el 100% de los proyectos en donde se propone el listado de actividades genérico que puede aplicar para los proyectos	100% de los proyectos
Control del estado de las actividades	Se diseñarán porcentaje de avance parciales y totales del proyecto, tales como avance esperado y avance total	Se automatizará la medición del avance de los proyectos por medio de Software utilizando Power BI. Parametrizando las expectativas del cliente	Se medirá en el 100% de los proyectos
Entrega de resultados y avances con el Sponsor	Este estándar será medido por el número de entregables pactados con el cliente	Se debe planificar cada uno de los entregables del proyecto que generen valor al producto o servicio permitiendo la funcionalidad del mismo	Se debe cumplir con el 80% de los entregables que se tienen planificados para la fecha.

Diagramas de flujos genéricos	Guía grafica de los pasos y decisiones que se deben tomar en las actividades del proyecto	Se elabora un diagrama de flujo que explique la solución deseada por el cliente de esta manera expandir los conocimientos a todos los participantes del equipo	Como mínimo cada proyecto debe tener 1 diagrama de flujo explicando la funcionalidad de la solución
-------------------------------	---	--	---

Prueba Piloto	Puesta en marcha de la metodología planteada en la PMO	Se tomará un proyecto con un ciclo de vida de 3 meses en donde se aplicará lo diseñado en la PMO, esto permitirá medir el impacto de los entregables realizados en el proyecto del diseño de la oficina de proyectos.	Utilizar el 90% de los artefactos diseñados para la PMO, basados en el marco de trabajo de la oficina de proyectos
---------------	--	---	--

Inspecciones	Ejecución de cada una de las fases	Se realizará revisiones o auditorías a las fases del proyecto de esta manera evaluar si se está cumpliendo con las normas	Se debe realizar como mínimo 1 inspección en cada fase del proyecto
--------------	------------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

3.6. Procesos de Planeación de la Gestión de recursos humanos

1. Objetivo

Asegurar que el plan de recursos se ejecute según lo planeado a lo largo del proyecto, garantizando el desarrollo, seguimiento y control de los requerimientos dados por el Sponsor, que conforman el entregable final del proyecto definiendo las políticas para identificar, adquirir y gestionar los recursos del mismo.

2. Metodología

Dentro del proyecto se desarrollarán los seis (6) procesos de la gestión de recursos que se distribuyen entre los grupos de procesos de “planificación” “ejecución” y “control” como se presenta a continuación.

- Planificar la gestión de recursos
- Estimar los recursos de las actividades
- Adquirir recursos
- Desarrollar el equipo
- Dirigir al equipo
- Controlar los recursos

2.1 Proceso para panificar la gestión de recursos

Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar utilizar los recursos físicos y del equipo, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 24 *Proceso para planificar los recursos*



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Herramientas

Diagrama jerárquico, Estructura de desglose de la organización (OBS): Recurso grafico que será utilizado para plasmar y determinar que recursos humanos son responsables de cada paquete de trabajo dentro del proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos y el cual será construida en sesiones de trabajo con el gerente del proyecto, líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto. Los resultados serán plasmados en el documento TDG -2021-2-009 Diagrama jerárquico OBS _V0.

Matriz de Asignación de Responsabilidades, Diagrama RACI: Matriz de asignación de recursos por paquete de trabajo o actividad en el cual se define la responsabilidad de cada recurso humano dentro de las actividades plasmadas en el documento TDG-2021-2-009- Cronograma del proyecto. La matriz será construida en sesiones de trabajo con el gerente del proyecto, líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto. Los resultados serán plasmados en el documento TDG -2021-2-009 Diagrama RACI_V0.

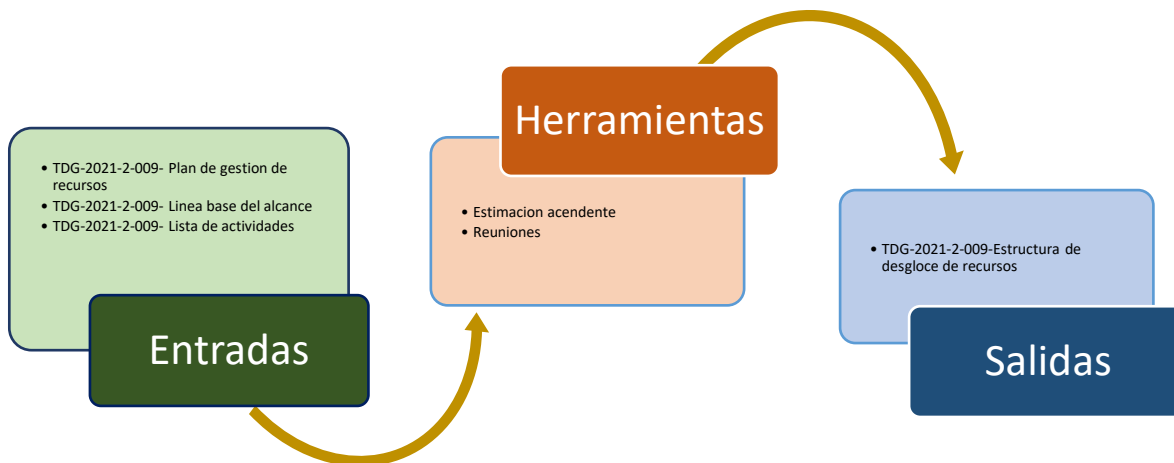
2.1.2 Salidas

TDG-2021-2-009-Acta de constitución del equipo: El acta de constitución del equipo es un documento donde se establecen los valores, acuerdos y pautas operativas del equipo. El acta de constitución del equipo del proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos cuenta con la siguiente información: Valores de equipo, habilidades interpersonales, pautas de comunicación, Criterios y procesos para la toma de decisiones, proceso para resolución de conflictos y pautas para reuniones.

2.2. Proceso para estimar los recursos de las actividades

Estimar los Recursos de las Actividades es el proceso de estimar los recursos del equipo, cantidades y tipo de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 25 *Proceso para estimar los recursos de las actividades*



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Herramientas

Estimación ascendente: Los recursos del equipo y los recursos físicos se estiman al nivel de actividad utilizando el documento TDG-Lista de actividades-V0, y luego se sumarán para desarrollar las estimaciones de los paquetes de trabajo, las cuentas de control y paquetes de trabajo. La estimación y su consolidación será construida por parte del líder de diagnóstico utilizando como base el documento TDG-Plan de gestión de recursos. Los resultados serán plasmados en el documento TDG-2021-2-009-Estructura de desglose de recursos-V0

Reuniones: Se programarán reuniones con el gerente del proyecto, líder de diagnóstico, líder de diseño, líder de la prueba piloto, Sponsor e interesados según corresponda la actividad, cuenta de control o paquete de trabajo que se requiera estimar

sus recursos, nivel de esfuerzo, nivel de habilidad de los recursos del equipo, y la cantidad de los materiales necesarios, encuentros que serán documentados bajo el documento TDG-2021-2-009 Acta de reunión-V0. La programación y gestión de las reuniones estarán a cargo del líder de diagnóstico. Los resultados serán plasmados en el documento TDG-2021-2-009-Requisitos del recurso.

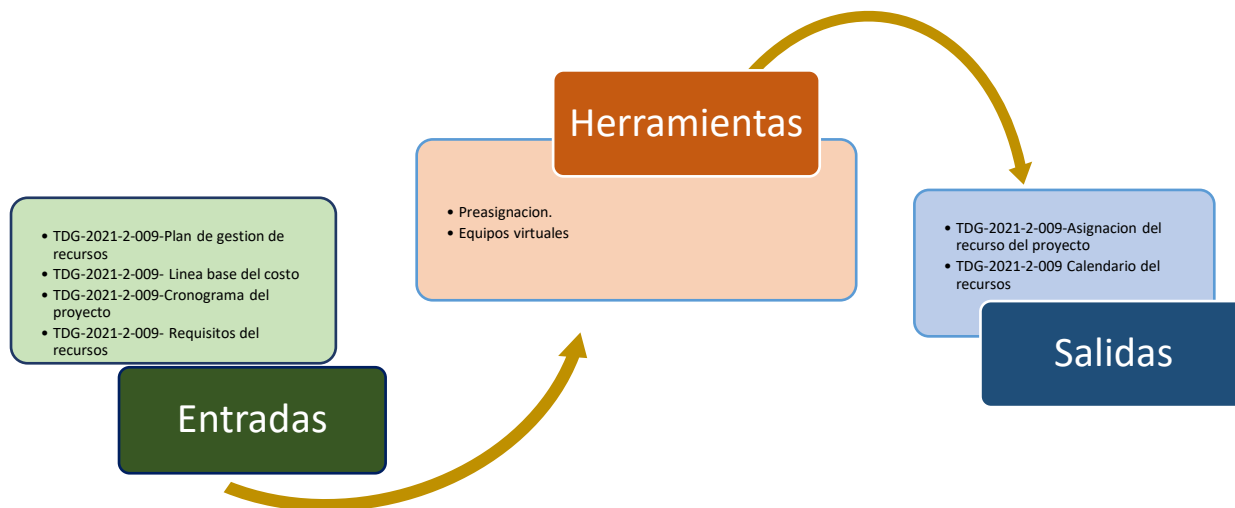
2.2.2 Salidas

TDG-2021-2-009-Estructura de desglose de recursos-V0: La estructura de desglose de recursos es una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo, para el proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos, es discriminada en dos categorías personas y materiales, los cuales a su vez son medios por dos tipos de complejidad de gestión u operativos.

2.3 Procesos para adquirir los recursos

Adquirir Recursos es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 26 *Proceso para adquirir recursos*



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Herramientas

Preasignación: La asignación de los recursos humanos iniciales fueron establecidos por parte del Sponsor y el equipo del proyecto en el documento TDG-2021-2-009- Project Chárter, en el mismo se estipulo que los funcionarios disponibles para el desarrollo del proyecto son: líder de diagnóstico, líder de diseño, líder de la prueba piloto y gerente del proyecto, el líder de diseño será el encargado de informar el detalle de cada funcionario en el documento TDG-2021-2-009-Asignacion del recurso del proyecto

Equipos Virtuales: La forma de interacción del equipo del proyecto será virtual, utilizado las plataformas digitales Microsoft Teams y Google Meet para desarrollar reuniones, talleres y encuentros, espacios que podrán ser citadas por cada funcionario dependiendo el requerimiento a trabajar, de tratarse de un espacio en el cual se involucre

un funcionario perteneciente al área del departamento de servicio al cliente de la marca, funcionarios reportados en el documento TDG-2021-2-009-Matriz de interesados, deberá ser el gerente el funcionario encargado de programar y enviar la cita. Las condiciones de horario, metodología y cumplimiento de dichos espacios virtuales se deberán seguir como se estipularon en el documento TDG-2021-2-009-Acta de constitución del equipo.

2.3.2 Salidas

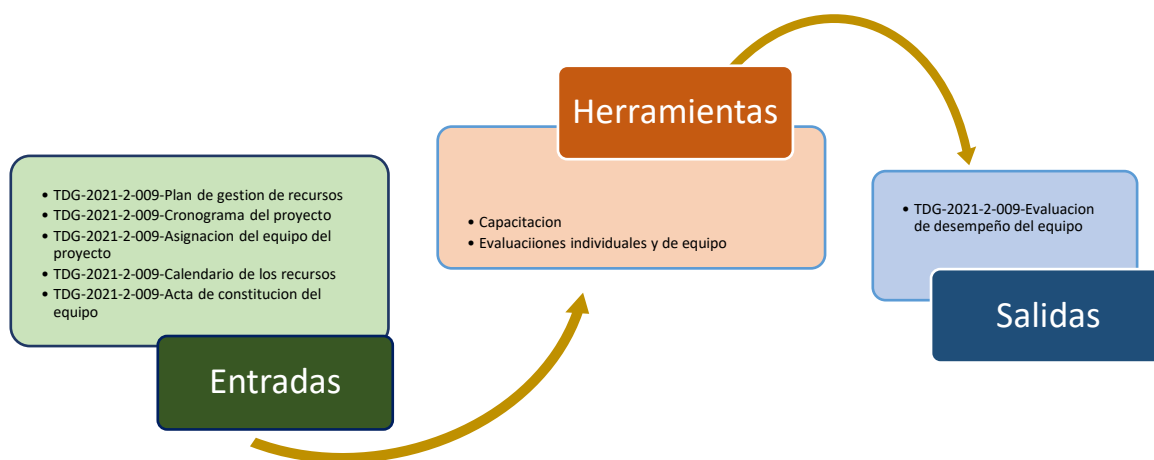
TDG-2021-2-009-Asignacion del recurso del proyecto: En la documentación de las asignaciones del equipo se registrarán los miembros del equipo y sus roles y responsabilidades para el proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos. La documentación deberá incluir un directorio del equipo del proyecto y los nombres indicados en el plan para la dirección del proyecto, tales como los organigramas y cronogramas del proyecto.

TDG-2021-2-009-Calendario del recurso: Documento en el cual se identifican los días hábiles, turnos, inicio y fin del horario normal de negocios, fines de semana y días festivos cuando cada recurso específico esté disponible, dicho documento será publicado en el “SharePoint” definido por la compañía durante la fase de ejecución y será responsabilidad del gerente del proyecto realizar sus respectivas actualizaciones.

2.4. Proceso para desarrollar el equipo

Desarrollar el Equipo es el 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 utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 27 *Proceso para desarrollar el equipo*



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Herramientas

Capacitación: Dentro del desarrollo del proyecto se brindara una jornada capacitación a los funcionarios externos del equipo líder de diagnóstico y líder de diseño, en temas referentes a procesos y métodos utilizados dentro de la marca Kalley Electrodomésticos y su departamento de servicio al cliente, dicha capacitación serán dada de forma virtual por medio de las plataformas Microsoft Teams y Google Mett tal y tendrá

una duración de 2 horas, tal y como se establece en el documento TDG-2021-2-009- Acta de constitución del equipo.

Dentro del proyecto se brindará una segunda jornada de capacitación a parte de los interesados del proyecto sobre herramientas informáticas y de manejo de datos como lo son: Power BI y Project, con una duración de dos horas, capacitación definida y establecida en el documento TDG-2021-2-009- Acta de constitución del equipo.

Evaluación individual y del Equipo: Dentro del desarrollo del proyecto se realizarán encuestas de forma bimensuales a la totalidad del equipo del proyecto con el fin de medir su nivel de satisfacción de cara a los objetivos alcanzados, las encuestas se realizarán por medio de formularios de Google y sus resultados serán documentados en el documento TDG-2021-2-009- Informe de evaluación de funcionarios y equipo-V0.

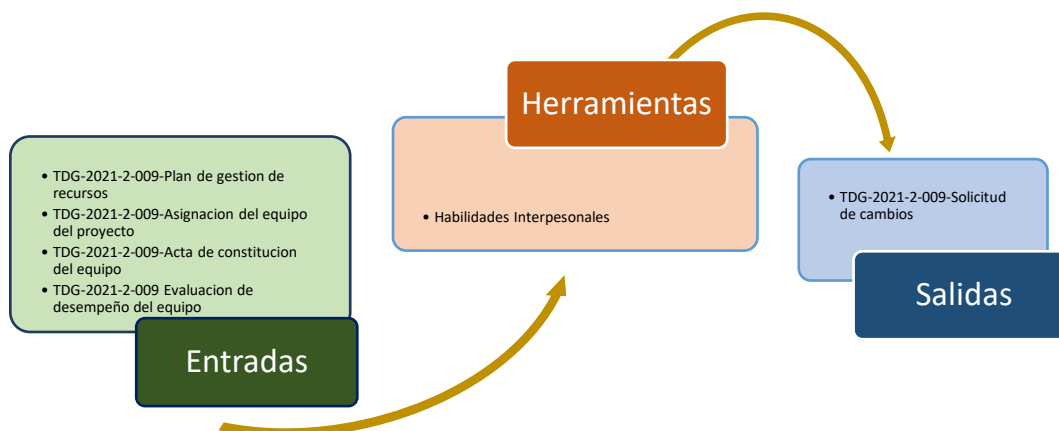
2.4.2 Salidas

TDG-2021-2-009- Evaluación de desempeño del equipo-V0: Metodología de medición para validar las habilidades y desarrollo de las características del equipo dentro del proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos, los resultados obtenidos de las evaluaciones serán informados dentro de las sesiones de DTG-2021-2-009 Seguimiento Mensual.

2.5 Proceso para dirigir al equipo

Dirigir al Equipo es el 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.

Ilustración 28 Proceso para dirigir el equipo



Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Herramientas

Habilidades Interpersonales: Deberán ser utilizadas por parte de cada miembro del equipo del proyecto a beneficio común, habilidades como inteligencia emocional, liderazgo e influencia son herramienta que cada funcionario desarrollara para cumplir con sus responsabilidades determinadas dentro del documento TDG-2021-2-009 Cronograma, utilizando los recursos y calidad del proyecto. De generarse algún tipo de conflicto interno

será el gerente del proyecto el encargado de gestionar la solución de este con lo equipo involucrados siguiendo los parámetros establecidos en el documento TDG-2021-2-009- Acta de constitución del equipo.

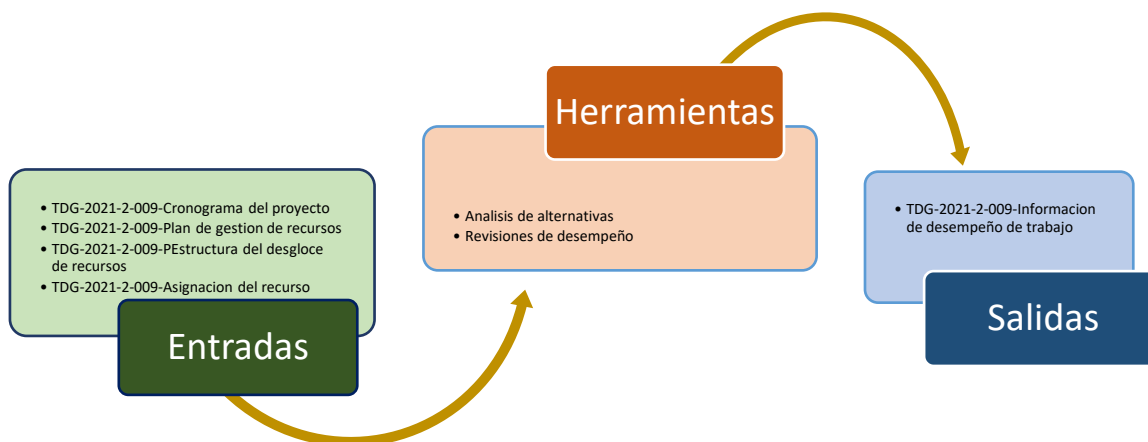
2.5.2 Salidas

Solicitudes de cambio: Cuando se obtenga una solicitud de cambio como resultado del proceso de dirigir el equipo, se deberá activar el protocolo TDG 2021-2-009- Solicitud de cambio V0, definido dentro del proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley, dicha solicitud será revisada por parte del comité de control de cambio y comunicaran su decisión por medio de los canales establecidos dentro del documento DTG-2021-2-009 Matriz de comunicaciones.

2.6 Proceso para controlar los recursos

Controlar los Recursos es el proceso de asegurar que los recursos físicos 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 tomar acciones correctivas según sea necesario

Ilustración 29 *Proceso para controlar los recursos*



Fuente: *Elaboración propia*

2.6.1 Herramientas

Análisis de alternativas, será utilizada para medir las desviaciones o retrasos en tiempos que se obtenga sobre el desarrollo de cada actividad, dicha medición se realizara por parte del gerente del proyecto de forma diaria por medio del tablero de control diseñado para el proyecto, este funcionario tendrá la potestad de adquirir horas extras de los recursos pertenecientes a cada actividades atrasada con el fin de lograr una nivelación de tiempos de ser posible, la utilización de esta alternativa deberá ser documentada en el documento TDG-2021-2-009-Informacion de desempeño de trabajo-V0.

Revisiones de Desempeño, serán utilizadas para medir, comparar y analizar la utilización planificada de los recursos de acuerdo con el documento TDG -2021-2-009-Cronograma V0, con el fin de validar en tiempo real si los costos, tiempos y calidad de las

actividades se están cumpliendo por medio del tablero de control, el encargado de este seguimiento será el gerente del proyecto, la información obtenida deberá ser documentada en el documento TDG-2021-2-009-Informacion de desempeño de trabajo-V0.

2.6.2 Salidas

TDG-2021-2-009-Informacion de desempeño de trabajo-V0: Medición realizada por medio de la herramienta DTG -2021-2-009 Tablero de control V0 de una forma mensual donde se evaluará el desempeño del recurso versus las actividades establecidas en el documento DTG -2021-2-009 Cronograma V0, y sus resultados serán informados por medio de los canales establecidos dentro del documento DTG-2021-2-009 Matriz de comunicaciones.

3.7. Procesos de Planeación de la Gestión de las comunicaciones

1. Objetivo

Asegurar que la información del proyecto, se comunique y almacene de forma eficaz, diseñando estrategias de comunicación para los interesados del proyecto.

2. Metodología

2.1. Gestionar las comunicaciones

Las necesidades y expectativas de los interesados serán comunicadas y gestionadas con las herramientas detalladas en la Figura 1. Diseñando canales de comunicación especializados según el interesado, determinando la frecuencia, tecnología o medios de comunicación que serán el puente que utilizará el equipo para la ejecución de este plan.

Ilustración 30 *Proceso para gestionar las comunicaciones*



Fuente: Elaboración propia

Métodos de comunicación

La comunicación es la clave para que este proyecto sea exitoso, por lo cual se utilizará comunicación de tipo Push en donde el gerente del proyecto es el encargado de compartir los informes, correos electrónicos y agendamiento de reuniones, siendo una comunicación en pequeños grupos

Presentación de informes del proyecto

El gerente del proyecto será el encargado de difundir el TDG-2021-2-009_Informe de desempeño de trabajo, siendo una presentación en Power Point del avance y estado del proyecto, con los interesados que hacen parte del comité directivo de Kalley

Esta presentación se socializará de forma primaria por correo electrónico para posterior agendar una sesión con los diferentes grupos de interesados. Estas actividades se planificarán al finalizar cada etapa del proyecto

Matriz de comunicaciones

Se determinarán los requisitos de información del proyecto en el documento TDG-2021-2-009-Matriz de comunicaciones. Permitiendo evidenciar los canales de recepción y emisión que se utilizarán con los clientes del proyecto en este caso Kalley

Tabla 12 Dimensiones de comunicación del proyecto

Canal	Descripción
Comunicación escrita formal	Hace referencia a los planes, TDG-2021-2-009_Informe de desempeño de trabajo, TDG-2021-2-009 gestión de cambios
Comunicación informal	Esta se presenta por medio de correos electrónicos y notas
Comunicación oral informal	Hace referencia a todas las reuniones y conversaciones que se tengan con los interesados del proyecto
Flujo de comunicación vertical	Este se presentará en el departamento de Posventa Kalley entre, directores-Líderes-Empleados y viceversa
Flujo de comunicación Horizontal	Este flujo de comunicación será utilizado por el equipo ejecutor del proyecto

Comunicación interna Se considera comunicación interna entre los miembros del equipo de proyectos

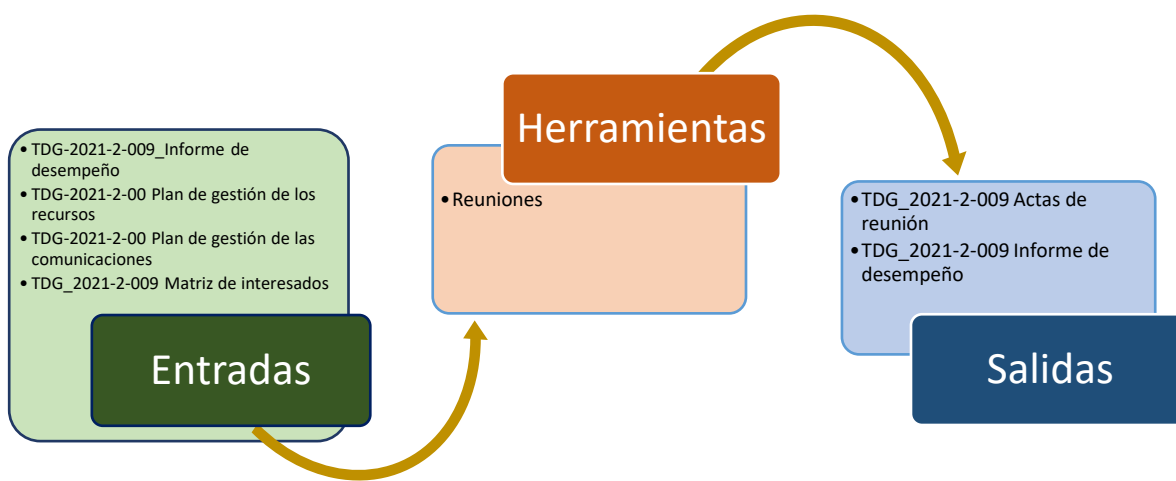
Comunicación externa Se concederá externo a los interesados que hace parte de la organización Kalley

Nota: Elaboración propia

2.2. Monitoreo de las comunicaciones

Se utilizarán los insumos de la Figura 2 para evaluar el desempeño que ha tenido el equipo en la ejecución de este plan, detallando las necesidades de información que posee cada paquete de trabajo alineado a la línea de tiempo determinada, de esta manera diseñar alertas que permitan cumplir lo establecido

Ilustración 31 *Proceso de monitoreo de las comunicaciones*



Fuente: Elaboración propia

Reuniones

El control de las comunicaciones se realizará en una reunión de seguimiento mensual que tendrá el equipo de la gerencia del proyecto, estas sesiones permitirán estudiar y evaluar los actuales y nuevos grupos de interesados para mejorar o replantear las estrategias de comunicación plasmadas en el documento TDG_2021-2-009 Matriz de interesados, alojando los resultados en el TDG_2021-2-009 Informe de desempeño de trabajo.

El control de las comunicaciones será fortalecido con la herramienta de gestión de comunicaciones del proyecto tales como:

- Trello, en donde el equipo de trabajo interactúa en el seguimiento, visualización y notificación de las modificaciones que irán surtiendo a lo largo de la iniciativa.
- Gmail, Envío y recepción de correos electrónicos, solicitando al destinatario confirmación de lectura
- WhatsApp, se diseñó un grupo llamado “Proyecto, PMO Kalley” con los integrantes del equipo de proyectos y el Sponsor para comunicar información que posea el carácter de urgencia (Rápida respuesta no superior a 3 horas)
- Google Meet, Herramienta utilizada para citar sesiones de trabajo con los integrantes del equipo de proyectos.

- Microsoft Teams, Herramienta utilizada para citar sesiones de trabajo con los interesados de Kalley

3.8. Procesos de Planeación de la Gestión de riesgos

1. Objetivo

Asegurar la planificación, identificación, análisis, respuesta y control de los riesgos del proyecto, logrando maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos adversos.

2. Metodología

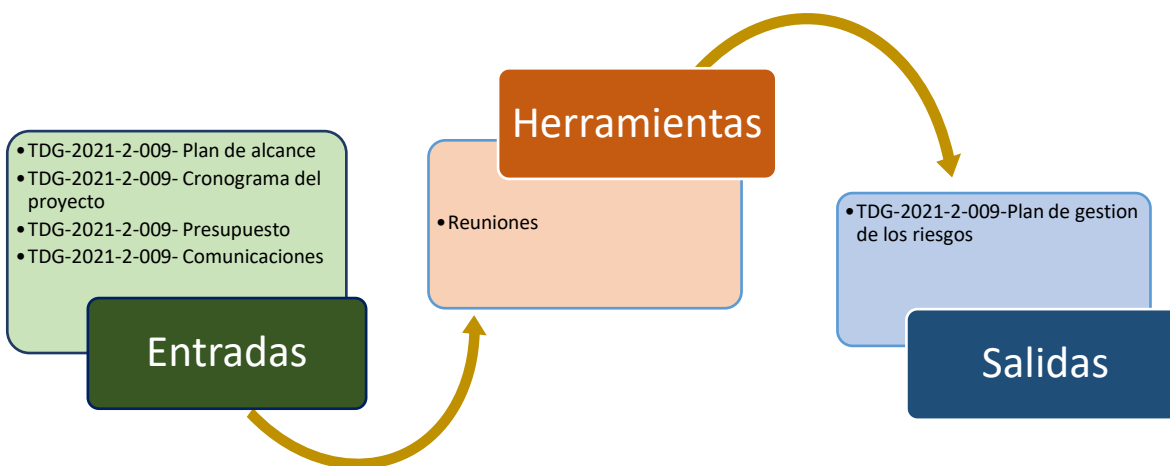
Dentro del proyecto se desarrollarán los siete (7) procesos de la gestión de riesgos que se distribuyen entre los grupos de procesos de “planificación” “ejecución” y “control” como se presenta a continuación.

- Planificar la gestión de los riesgos
- Identificar los riesgos
- Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos
- Planificar la respuesta de los riesgos
- Implementar la respuesta a los riesgos
- Monitorear los riesgos

2.1 Proceso para planificar la gestión de los riesgos

Planificar la gestión de los riesgos es el proceso de definir cómo identificarlos, analizarlos, responder a ellos y controlarlos, utilizando las siguientes entradas, herramientas y salidas.

Ilustración 32 *Proceso para planificar los riesgos*



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Herramientas

Reuniones: Se realiza una sesión virtual de trabajo con el gerente del proyecto, líder de diagnóstico, líder de diseño y líder de la prueba piloto, donde se planificará y analizará el plan de riesgos.

- La identificación de riesgos se realizará durante la planificación del proyecto con los promotores (Alto poder y alto interés) y apáticos (Alto poder y alto interés) que hacen parte del proyecto.

- Se definirá la metodología que se utilizará en la identificación de riesgos y el monitoreo de los mismos
- Se definirá la forma de calcular el presupuesto para la gestión de riesgos
- Se definirán las categorías de riesgos de esta manera poder construir el RBS (Risk Breakdown Structure)
- Estructurar la matriz de probabilidad por impacto para riesgos
- Estimación del tiempo cualitativo: Muy alto, Alto, Medio y Bajo

2.1.2 Salidas

TDG-2021-2-009 Plan de gestión de los riesgos-V0: El plan de gestión de los riesgos es el documento en el cual se describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto “Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos” incluirá los siguientes elementos: identificación, análisis, plan de respuesta, reservas y control a las actividades de riesgos.

2.2 Proceso Para Identificar Los Riesgos

Es el proceso de identificar los riesgos del proyecto, y documentar sus características, utilizando las siguientes entradas, herramientas y salidas

Ilustración 33 *Proceso para identificar los riesgos*



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Herramientas

Tormenta de ideas: Se realizó un taller virtual de trabajo con el gerente del proyecto, líder de diagnóstico, líder de diseño, líder de la prueba piloto, interesados promotores y apáticos donde se identifica un listado de riesgos del proyecto y fuentes de riesgo generales, las mismas son documentadas dentro del documento TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0.

Análisis FODA: Técnica en la cual se examina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la organización centradas en el proyecto, como las oportunidades con origen en las fortalezas, y las amenaza que se basan de las debilidades, los resultados fueron plasmados en TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0.

Priorización Categorización de los riesgos: Se realiza una sesión de trabajo virtual con el equipo de trabajo para agrupar, evaluar y calificar los riesgos de acuerdo a

entrevistas con expertos, este análisis será plasmado en el documento TDG-2021-2-009-Matriz de riesgos.

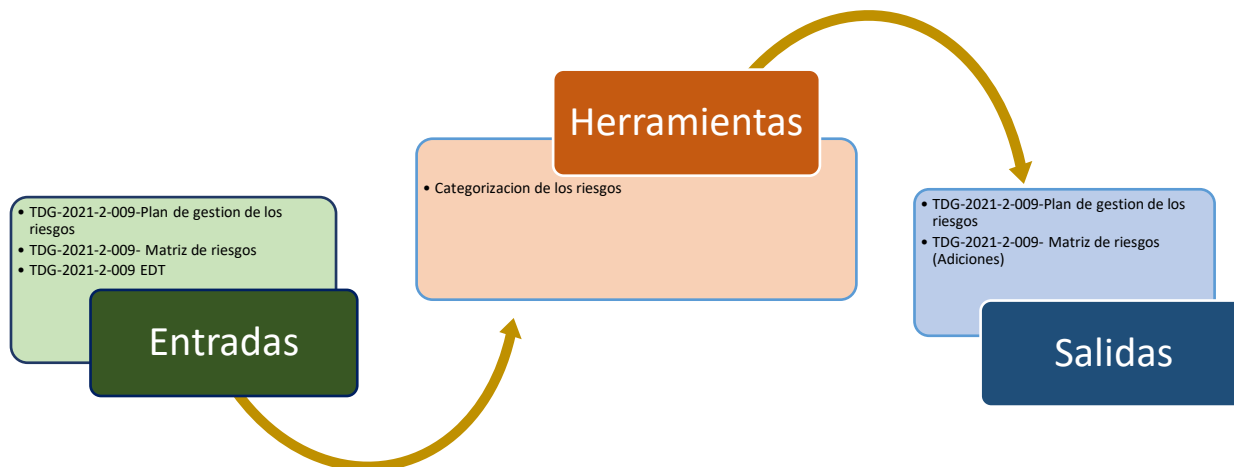
2.2.2 Salidas

TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0: Documento en el cual se registra el detalle de los riesgos individuales del proyecto identificados hasta la planeación, en el mismo se documentó el dueño del riesgo potencial y la respuesta potencial a dicho riesgo. En la matriz se registra la siguiente información: Fecha de identificación, EDT, Entregable, ID del riesgo, Paquete de trabajo, Categoría, Responsable, Causa, Efecto, Formulación del riesgo, probabilidad en porcentaje, Valoración de la probabilidad, Impacto en tiempo (Días), Valoración de impacto en tiempo, Impacto en costo (COP), Valoración de impacto costos, Severidad en calidad, Severidad en alcance, Impacto mayor, Riesgo puro / Inherente, Valor esperado en tiempo (Días), Valor esperado en costos, Tipo de respuesta, Descripción del plan de respuesta, Duración del plan de respuesta (Días), Costo del plan de RTA, Nueva probabilidad, Nuevo impacto en costo, impacto tiempo, Riesgo residual, reserva en costo y Reserva en tiempo (Días)

2.3 Realizar análisis cualitativo de riesgos

El análisis cuantitativo de los riesgos es el proceso de estimar de manera cualitativa la probabilidad y el impacto de cada riesgo a los fines de hacer una priorización de los mismos, utilizando las siguientes entradas, herramientas y salidas.

Ilustración 34 Proceso para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Herramientas

Matriz de probabilidad e impacto: Esta herramienta ordena y prioriza los riesgos identificados, combinando la probabilidad y el impacto para poder hacer una priorización del riesgo, posterior asignar la calificación. Este análisis es plasmado en el documento TDG-2021-2-009- Matriz de riesgos

2.3.2 Salidas

TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0: Documento en el cual se registra el detalle de los riesgos individuales del proyecto identificados hasta la planeación, en el mismo se documentó el dueño del riesgo potencial y la respuesta potencial a dicho riesgo

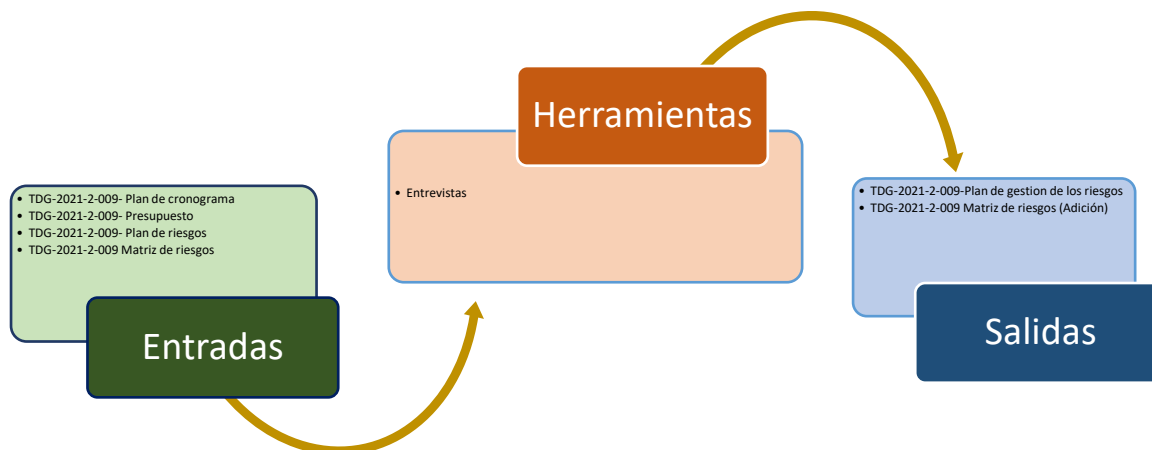
TDG-2021-2-009 Plan de gestión de los riesgos-V0: El plan de gestión de los riesgos es el documento en el cual se describe el modo en que se estructurarán y se llevarán

a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto “Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos” incluirá los siguientes elementos identificación, análisis, respuesta y control a las actividades de riesgos.

2.4 REALIZAR ANALISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

El análisis cualitativo de los riesgos es el proceso de estimar numéricamente la probabilidad y el impacto de cada riesgo, con los fines de priorizar con mayor precisión, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 35 *Proceso para realizar el análisis cualitativo de los riesgos*



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 HERRAMIENTAS

Entrevistas: Se realizará una entrevista virtual con el experto PMO que apoya la planificación del proyecto que permite estimar la probabilidad porcentual de ocurrencia y

el impacto monetario para cada uno de los riesgos. Este análisis será plasmado en el documento TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos

2.4.2 Salidas

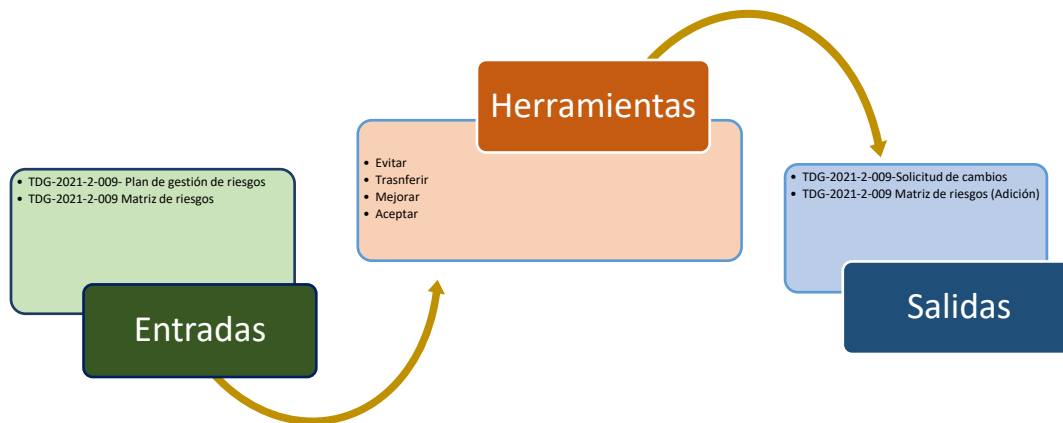
TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0: Documento en el cual se registra el detalle de los riesgos individuales del proyecto identificados hasta la planeación, en el mismo se documentó el dueño del riesgo potencial y la respuesta potencial a dicho riesgo

TDG-2021-2-009 Plan de gestión de los riesgos-V0: El plan de gestión de los riesgos es el documento en el cual se describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos del proyecto “Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos” incluirá los siguientes elementos identificación, análisis, respuesta y control a las actividades de riesgos.

2.5 Proceso de planificar la respuesta a los riesgos

El proceso de planificar las acciones que se llevaran a cabo para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas, utilizando las siguientes entradas y herramientas. 8

Ilustración 36 *Proceso para planificar la respuesta a los riesgos*



Fuente: Elaboración propia

2.5.1 Herramientas

Se planifica una sesión virtual con el equipo de trabajo para poder definir las estrategias que se aplicarán a los riesgos negativos, Evitar (El cambio de condiciones originales de realización del proyecto para eliminar el riesgo identificado), transferir (Trasladar el impacto de los riesgos a un tercero, Mitigar (Disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impactar) y aceptar (No cambiar el plan original y establecer cómo actuar en el caso de materialización del riesgo). Este análisis se plasmará sobre el documento TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos

2.4.2 Salidas

TDG-2021-2-009 Matriz de riesgos-V0: Documento en el cual se registra el detalle de los riesgos individuales del proyecto identificados hasta la planeación, en el mismo se documentó el dueño del riesgo potencial y la respuesta potencial a dicho riesgo

TDG-2021-2-009-Solicitud de cambios: En el caso de que el equipo de trabajo o el Sponsor decida realizar un cambio en el plan de riesgos se procederá a ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios

2.6 PROCESO PARA CONTROLAR Y MONITOREAR LOS RIESGOS

Controlar y monitorear los riesgos es el proceso de asegurar la aplicación de los planes a respuesta a los riesgos, utilizando las siguientes entradas y herramientas.

Ilustración 37 *Proceso para controlar y monitorear los riesgos*



Fuente: Elaboración propia

2.6.1 Herramientas

Análisis de variación y tendencias: En las reuniones mensuales de seguimiento se comparan los resultados del proyecto con su línea base, en el caso de encontrar una anomalía se comunicará al Sponsor para iniciar un proceso de cambio con el formato TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios

Medición de desempeño técnico: En las reuniones mensuales de seguimiento se comparará los entregables del proyecto con las métricas de calidad. Esta información será parte del TDG-2021-2-009_Informe de desempeño de trabajo

2.6.2 Salidas

TDG-2021-2-009-Solicitud de cambios: En el caso de que el equipo de trabajo o el Sponsor decida realizar un cambio en el plan de riesgos se procederá a ejecutar el proceso TDG_2021-2-009 Control de cambios, diligenciado el formato TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios

TDG-2021-2-009_Informe de desempeño de trabajo: El gerente del proyecto será el encargado de difundir el TDG-2021-2-009_Informe de desempeño de trabajo, siendo una presentación en Power Point del avance y estado del proyecto, con los interesados que hacen parte del comité directivo de Kalley

3.9. Procesos de Planeación de la Gestión de interesados

1. Objetivo

Asegurar que el plan de interesados identifique, analice y desarrolle relaciones con todas aquellas personas u organizaciones que se verán afectadas por el proyecto o que afectarán de alguna forma al proyecto.

2. Metodología

2.1. Procesos de la gestión de interesados

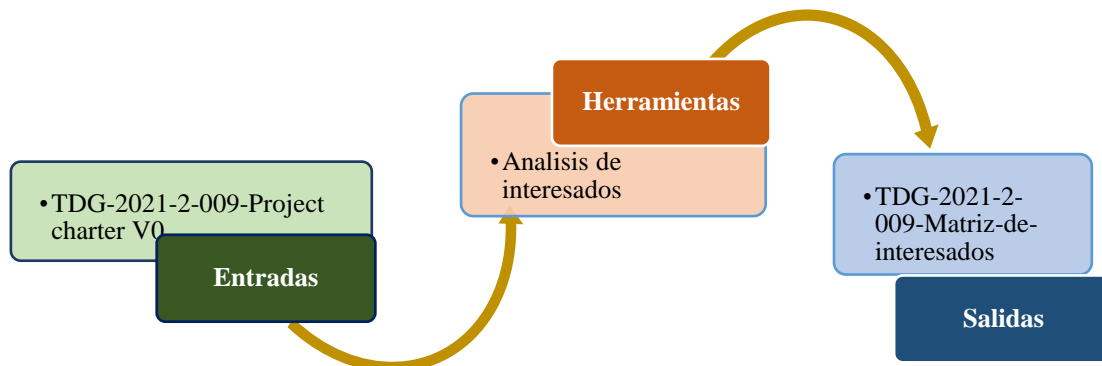
Dentro del proyecto se desarrollaron los cuatro (4) procesos de la gestión de interesados que se distribuyen entre los grupos de procesos de “Inicio”, “planificación”, “Ejecución” y “Control” como se presenta a continuación.

- Identificar los interesados
- Planificar la gestión de interesados
- Gestionar la participación de los interesados
- Controlar la participación de los interesados

2.1.1 Identificar los interesados

Dentro de este proceso se busca identificar mediante un listado todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto o afectarán con su accionar al proyecto, utilizando las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de Identificar los interesados del proyecto:

Ilustración 38 *Proceso Para Identificar los interesados*



Fuente: Elaboración propia

2.1.1.1 Herramientas

Análisis de interesados. Mediante una sesión de trabajo tipo taller se agrupan o categoriza los interesados en función de poder/interés, según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud o conveniencia acerca de los resultados del proyecto (interés), este proceso se realiza en el formato denominado “Matriz-de-interesados” donde se identifican y clasifican los grupos de interés mediante los siguientes pasos:

- Identificarlos: Roles, área, nombre, cargo, correo, celular
- Impacto: Clasificar según su Poder/Interés

Este proceso será liderado por el líder de diagnóstico y contará con el apoyo tanto del gerente del proyecto y el líder de diseño, finalmente se aprobará por la directora de trabajo de grado y Sponsor.

2.1.1.2 Salidas

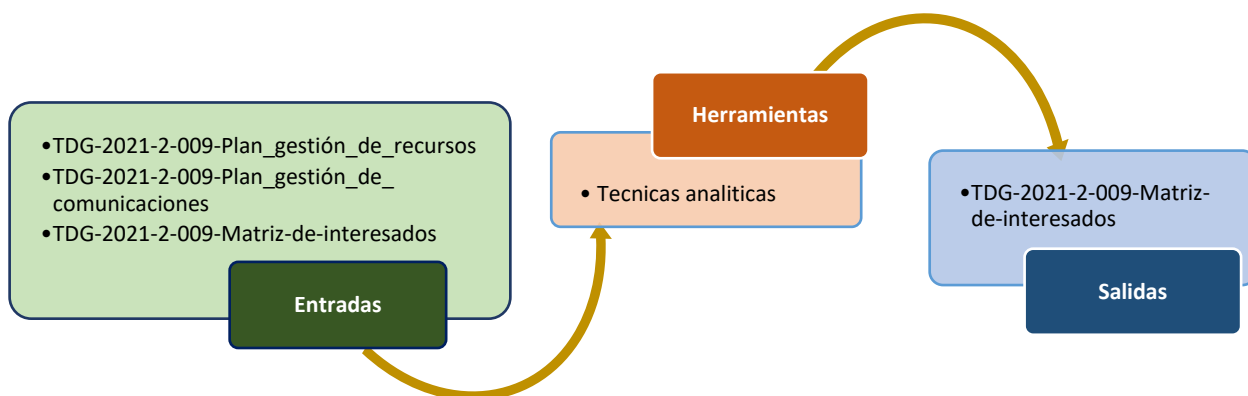
Matriz de interesados. Es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, esta salida se denomina “TDG-2021-2-009-Matriz-de-interesados”

2.1.2 Planificar la gestión de interesados

Planificar la gestión de interesados es el proceso que consiste en desarrollar estrategias para gestionar la participación y compromiso de los interesados con el proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida una vez conocemos las necesidades, intereses y potenciales impactos sobre el proyecto de cada grupo de interesados.

A continuación, se recomiendan las siguientes entradas y herramientas para Gestionar el proceso de Planificar la gestión de interesados:

Ilustración 39 *Proceso para planificar la gestión de interesados*



Fuente: Elaboración propia

2.1.2.1 Herramientas

Técnicas analíticas. Técnica utilizada para determinar una puntuación para cada stakeholder de acuerdo con su poder e interés, y en base al resultado se determinan las siguientes estrategias genéricas.

- Mantener informados
- Mantener informados con mayor detalle, convertirlos en embajadores, como líderes visibles y proactivos del proyecto. Solicitarles retroalimentación
- Aportarles información para empoderarlos y que promuevan los beneficios o bondades del proyecto
- Informar los beneficios y en lo posible moverlos a la neutralidad o llevarlos a la favorabilidad

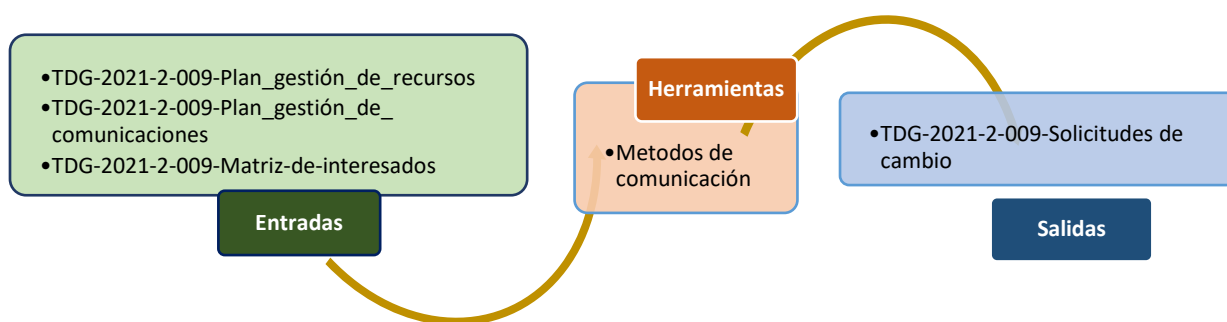
- Monitorear de cerca y realizar el máximo esfuerzo para resolver sus requerimientos o cuestionamientos. Procurar llevarlos a la neutralidad o neutralizarlos

De la misma manera, para cada grupo de interés se establecen estrategias específicas junto a su periodicidad en el tiempo, las cuales se detallan en el documento “TDG-2021-2-009-Matriz-de-interesados”

2.1.3 Gestionar la participación de los interesados

Durante este proceso se administran las comunicaciones con los interesados con el fin de satisfacer sus necesidades y mitigar potenciales conflictos, a continuación, se recomiendan los siguientes pasos y herramientas para Gestionar el proceso de “Gestionar la participación de los interesados”

Ilustración 40 *Proceso para Gestionar la participación de los interesados*



Fuente: Elaboración propia

2.1.3.1 Herramientas

Métodos de comunicación. Dentro de la variedad de métodos de comunicación que se pueden utilizar para gestionar la participación de los interesados se utilizarán comunicaciones tipo Push, en donde el gerente del proyecto es el encargado de compartir los informes, correos electrónicos y agendamiento de reuniones, siendo una comunicación en pequeños grupos, el detalle del proceso de comunicación se encuentra descrito tanto en el “TDG 2021 2 009 Matriz de Comunicaciones V0” y “TDG 2021 2 009 Plan Gestión de Comunicaciones V0”

2.1.3.2 Salidas

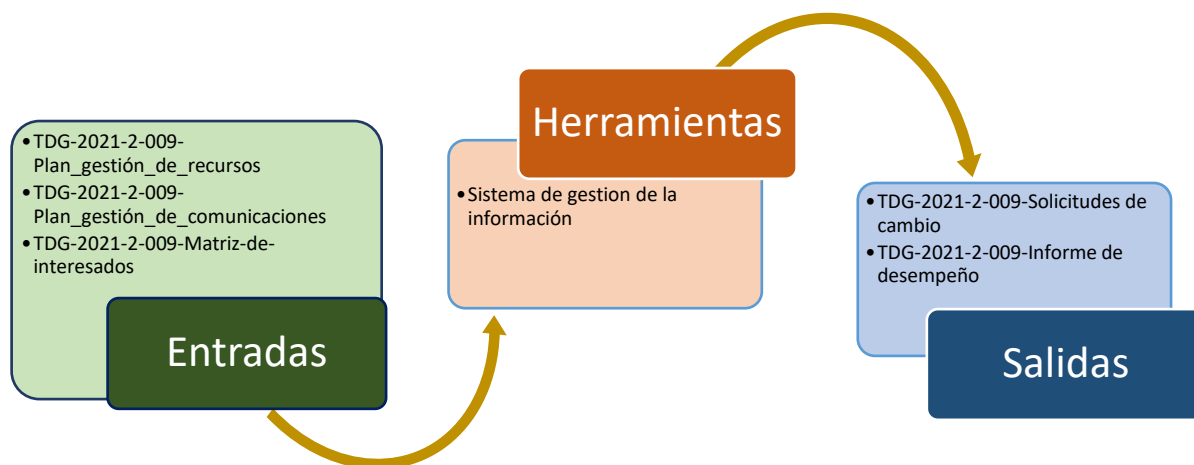
Solicitudes de cambio. Cuando se obtenga una solicitud de cambio como resultado del proceso de gestionar los interesados, se deberá activar el protocolo TDG 2021-2-009- Solicitud de cambio V0, definido dentro del proyecto DTG-2021-2-009 Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley, dicha solicitud será revisada por parte del comité de control de cambio y comunicaran su decisión por medio de los canales establecidos dentro del documento DTG-2021-2-009 Matriz de comunicaciones.

2.1.4 Controlar la participación de los interesados

Es el proceso de monitoreo de los impactos del proyecto en los interesados y viceversa durante el proceso de gestionar la participación de los interesados se

recomiendan las siguientes entradas y herramientas para controlar la participación de los interesados:

Ilustración 41 *Proceso de Controlar la participación de los interesados*



Fuente: Elaboración propia

2.1.4.1 Herramientas

Sistema de gestión de la información. En común acuerdo con la empresa contratante se estandarizaron los procedimientos para recopilar, almacenar y distribuir la información del proyecto a los interesados mediante la herramienta “SharePoint” la cual permite crear sitios web, los cuales se usarán como un lugar seguro donde almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo, así como acceder a ella.

Este proceso será liderado por el Gerente general del proyecto, el cual será el responsable de la creación, cargue y comunicación de cada documento con las

periodicidades establecidas tanto en “TDG_2021_2_009_Matriz_de_interesados” como en “TDG-2021-2-009-Plan_de_Gestion_de_Comunicaciones_V0”

2.1.4.2 Salidas

Presentación de informes del proyecto. El gerente del proyecto será el encargado de difundir el TDG-2021-2-009_Informe de desempeño, siendo una presentación en Power Point del avance y estado del proyecto, con los interesados que hacen parte del comité directivo de Kalley, Esta presentación se socializará de forma primaria por correo electrónico para posterior agendar una sesión con los diferentes grupos de interesados. Estas actividades se planificarán al finalizar cada etapa del proyecto

3.10 Acta de cierre de la planeación

Ilustración 42 Acta de cierre de la planeación



F-TDG-008

FORMATO APROBACIÓN Y CIERRE PLANEACIÓN DETALLADA

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

Señores:
FACULTAD DE INGENIERÍA
COORDINACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

ATN: JURADO CALIFICADOR
UNIVERSIDAD EL BOSQUE
Ciudad

Apreciados Señores:

Por medio de la presente me permito informarles que he revisado el libro del proyecto de grado **"Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley Electrodomésticos"**, elaborado por los estudiantes **David Sebastián Manrique Pico, Brahan Stiven Gonzalez y Jhon Sebastián Ardila Saldaña** identificados con **1.020.823.042, 1.075.677.224 y 1.073.172.302**, en sus aspectos de aplicación de las prácticas de la Gerencia de Proyectos, de la aplicación de las normas metodológicas exigidas, y de cumplimiento con la realización de los entregables comprometidos para la finalización de la planificación detallada del proyecto, y confirmó que cumple con la totalidad de lo requerido para su aprobación.

De acuerdo con lo anterior, se aprueba y se **procede al cierre formal de la planeación y la liberación de las líneas bases y planes de gestión en sus versiones iniciales**. Cualquier modificación deberá gestionarse a través del proceso de gestión de cambios.

Agradeciendo su amable atención,

Cordialmente,





Directora: Claudia Paipa
FIRMA



Sponsor: Jenny Avellaneda
FIRMA

Capítulo 4: procesos de ejecución, seguimiento, control y cierre

4.1. Informes de gestión de cambios del proyecto

	TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios	
---	-------------------------------------	---

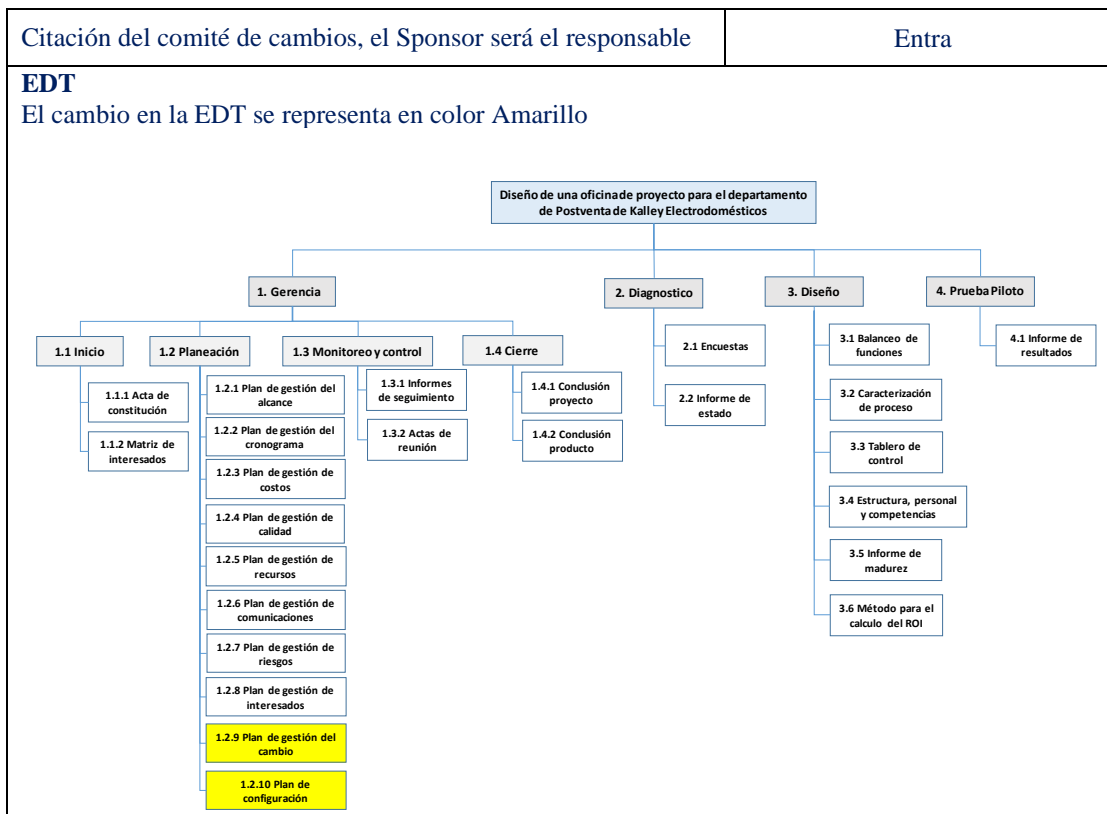
MACROPROCESO	<i>Servicio Posventa – Atención línea de accesorios.</i>	CÓDIGO	SC01
PROCESO	<i>Servicio Posventa –Atención línea de accesorios por distribuidor.</i>	VERSIÓN	1
RESPONSABLES DEL PROCESO	<i>Departamento de Calidad y Soporte Kalley.</i>	PÁGINA	1

Nombre del Proyecto	Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos		
Fecha de Radicación del proyecto	10/1/2021	Código de la iniciativa	TDG-2021-02-009
Líder del Proyecto	Braham Stiven Gonzalez		
Sponsor			
Nombre	Cargo	Área proceso	
Jenny Avellaneda	Coordinadora servicio Posventa	Servicio Posventa	

Nombre del solicitante	Sebastian Ardila	Prioridad	Media
Fecha solicitud del cambio	17/03/2022	Fase en la que se encuentra el proyecto	Ejecución
Fecha esperada del cambio	24/03/2022	Requerido por el cliente	No
Descripción del Cambio			
<p>Descripción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adición de nuevos entregables al proyecto, plan de configuración y procedimiento de gestión del cambio, lo cual implica la afectación de las líneas base del proyecto • Ajustes en los requisitos de la cuenta de control del producto • Ajustes en las metas de medición de los indicadores de calidad <p>Razón del cambio ¿Cuál es la razón por la cual se solicita el cambio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completar la planificación del proyecto • Adecuar las tolerancias del proyecto con la medición 			

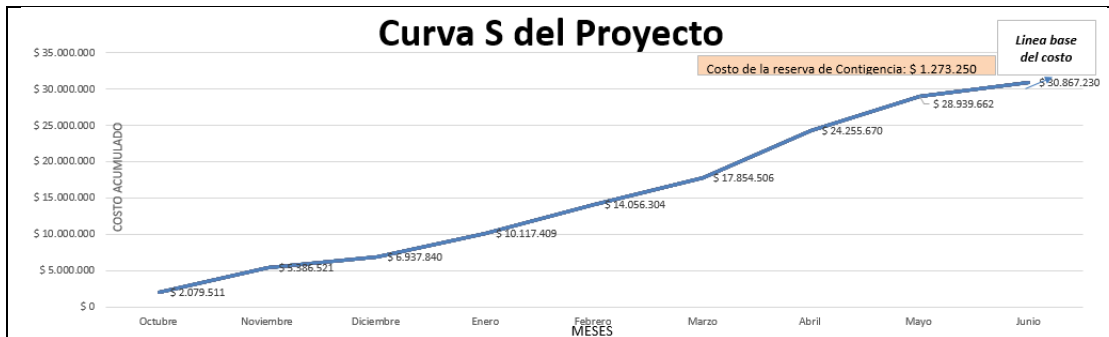
Alcance	
Impacto en el alcance	
El alcance es impactado, ya que no se tenía contemplado en el proyecto el entregable de gestión del cambio y configuración, por lo cual se debe insertar dos nuevos paquetes de trabajo en la EDT, detallar e integrar los nuevos requisitos en la matriz, se debe actualizar el enunciado del alcance en sus supuestos, restricciones y exclusiones.	
Lista de entregables	Acción
Matriz de configuración	Entra
Plan de configuración	Entra
Proceso gestión de cambios	Entra
Formato gestión de cambios	Entra
Lista de requisitos	Acción
Entrega de un procedimiento para realizar un control de cambios	Entra
Identificación de los actores, funciones, metodología y entregables del comité de cambios de Kalley	Entra
Diseño de los procesos que se debe cumplir en una gestión del cambio	Entra
Entrega del documento para aprobación de los interesados	Entra
Socialización del procedimiento vía correo electrónico al Sponsor	Entra
Diseño del formato para la gestión de cambios	Entra
Entrega del plan de configuración	Entra
Identificación de los elementos de configuración, nomenclatura de la configuración y control de la configuración	Entra
Entrega del documento para aprobación de los interesados	Entra
Socialización del plan vía correo electrónico al Sponsor	Entra
Diseño de la matriz de configuración	Entra
Elaboración de la encuesta bajo los lineamientos de la metodología en Google Forms	Modifica
Aprobación de la encuesta	Entra
Estudio de personas a las que se les aplicará la encuesta	Modifica
Comunicación de la encuesta a las personas seleccionadas, vía correo electrónico	Entra
Correos de recordatorio para finalizar las encuestas	Entra
Cierre de la encuesta	Entra
Documento con las conclusiones de la investigación del balanceo de funciones	Entra
Socialización de los resultados vía correo electrónico del balanceo de funciones	Entra

Socialización del tablero de control en una reunión virtual con el Sponsor	Entra
Envío de manuales de estructura, personal y competencias vía correo electrónico	Entra
Ajustes de los manuales de estructura, personal y competencias de acuerdo a especificaciones del Sponsor	Entra
Introducción del informe de madurez	Entra
Objetivos del informe de madurez	Entra
Resultados del informe de madurez	Entra
Resultados estadísticos del informe de madurez	Entra
Análisis de los resultados de madurez	Entra
Registro de lecciones aprendidas del informe de madurez	Entra
Registro opciones de mejora informes de madurez	Entra
Conclusiones del informe de madurez	Entra
Presentación del informe de madurez al Sponsor en un comité virtual	Entra
Entrega del reporte de madurez al Sponsor vía correo electrónico	Entra
Procedimiento en formato Word, método para el cálculo del ROI	Entra
Socialización del método del cálculo del ROI vía correo electrónico	Entra
Se lista los proyectos del portafolio de proyectos de garantía, para la prueba piloto	Entra
Se priorizan los proyectos del portafolio e identificar cual es el más crítico, para la prueba piloto	Entra
Se debe definir el alcance de la prueba piloto	Entra
El Sponsor realizará la asignación del proyecto de acuerdo a la prioridad y el tiempo de duración estipulado en el proyecto para la prueba piloto	Entra
Lista de supuestos	Acción
Los integrantes del comité se reunirán con la periodicidad determinada	Entra
El registro y administración de la documentación de la documentación según el plan de configuración	Entra
Lista de restricciones	Acción
Disponer del tiempo de los integrantes del comité de cambios durante 2 horas del comité y no cumplir con el Quórum	Entra
Lista de exclusiones	Acción



Cronograma		
Impacto en el cronograma		
Se adicionan las actividades al cronograma del proyecto, se utilizan técnicas de recuperación (Crashing) para no afectar la fecha comprometida con el Sponsor		
Nombre paquete de control	Fecha Inicio	Fecha fin
Plan de gestión del cambio	14/02/2022	24/02/2022
Plan de gestión de la configuración	14/02/2022	11/03/2022

Costos		
Impacto en los costos		
El impacto en costo es de \$856.368, será adicionado a la línea base del proyecto		
Nombre paquete de control	Costo Versión original	Costo Versión del cambio
Plan de gestión del cambio	\$ 0	\$ 570.000
Plan de gestión de la configuración	\$ 0	\$ 286.368
Curva S		



Interesados	
Impacto en interesados	
No impacta la matriz y gestión de interesados por la adición de estos dos nuevos procedimientos	
Lista de interesados	Acción
	(Entra sale se modifica)
Lista de estrategias de interesados	Acción
	(Entra sale se modifica)

Calidad	
Impacto en calidad	
No se posee ninguna afectación en el plan de gestión de calidad	
Lista de métricas	Acción
	(Entra sale se modifica)

Riesgos			
Impacto en Riesgos			
No se contemplan nuevos riesgos en la adición de los nuevos procesos			
Descripción del riesgo	Severidad color	Valor reserva	Acción
			(Entra sale se modifica)

Recursos			
Impacto en Recursos			
No se presenta impacto en recursos, no es necesario adquirirlos para la ejecución de este control de cambios			
Nombre	Rol	Horas Versión original	Horas Versión del cambio

Comunicaciones	
Impacto en comunicaciones	

Se implementan nuevas metodologías de comunicación en el comité de cambios y la socialización de nuevas versiones	
Lista de comunicaciones	Acción
Citación al comité de cambios	Entra
Socialización de nuevas versiones	Entra

4.2. Informes de avance del proyecto

1. Informe de avance del proyecto (15-marzo-2022).

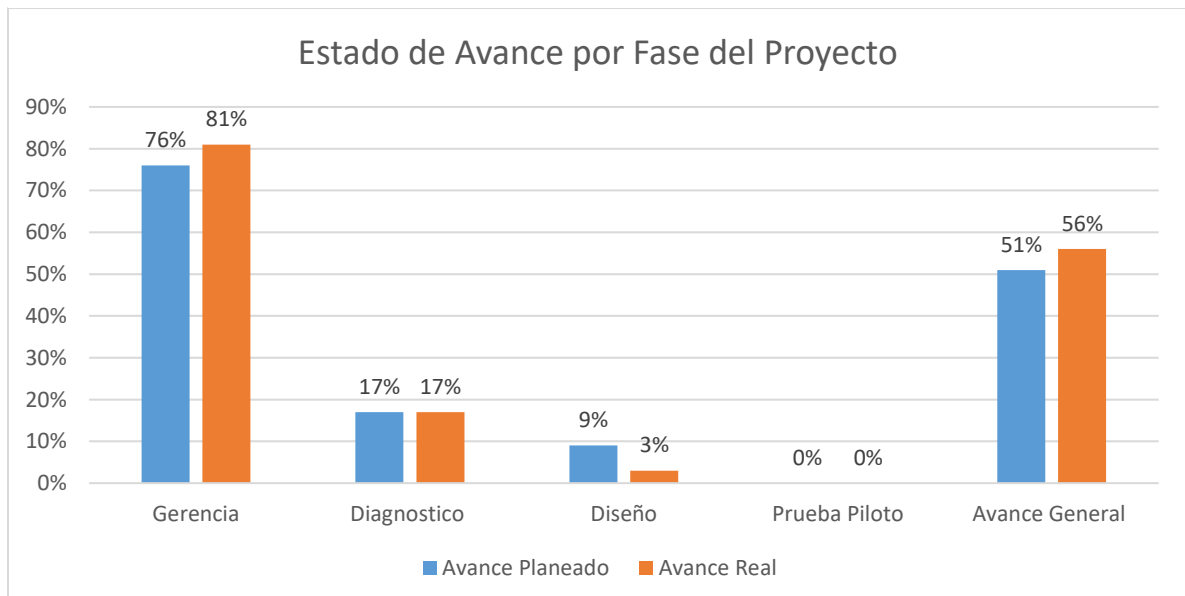
1.1 Información General

Tabla 13 Tabla de información general reporte 15/03/22

INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE CORTE	15/03/2022
ELABORADO POR	EQUIPO DEL PROYECTO
PROYECTO	Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos
ID	TDG-2021-2-009

1.2. Avance General

Ilustración 43 Avance del proyecto



A la fecha de corte el proyecto presenta un adelanto de 4 puntos porcentuales respecto al avance total planeado, la fase de gerencia presenta el mayor adelanto debido a los entregables de informes y seguimientos ejecutados por parte del equipo antes de las fechas planificadas, lo anterior debido a que los recursos estaban disponibles.

1.3.Solicitudes de cambio

- Tipo Corrección presupuestal: Estado Finalizado, detalle aumento de la reserva de contingencia, debido a la revalidación de los riesgos del proyecto.
- Corrección de errores en la planificación: Estado Finalizado, detalle se adiciona el plan de solicitud de cambios y plan de configuración.

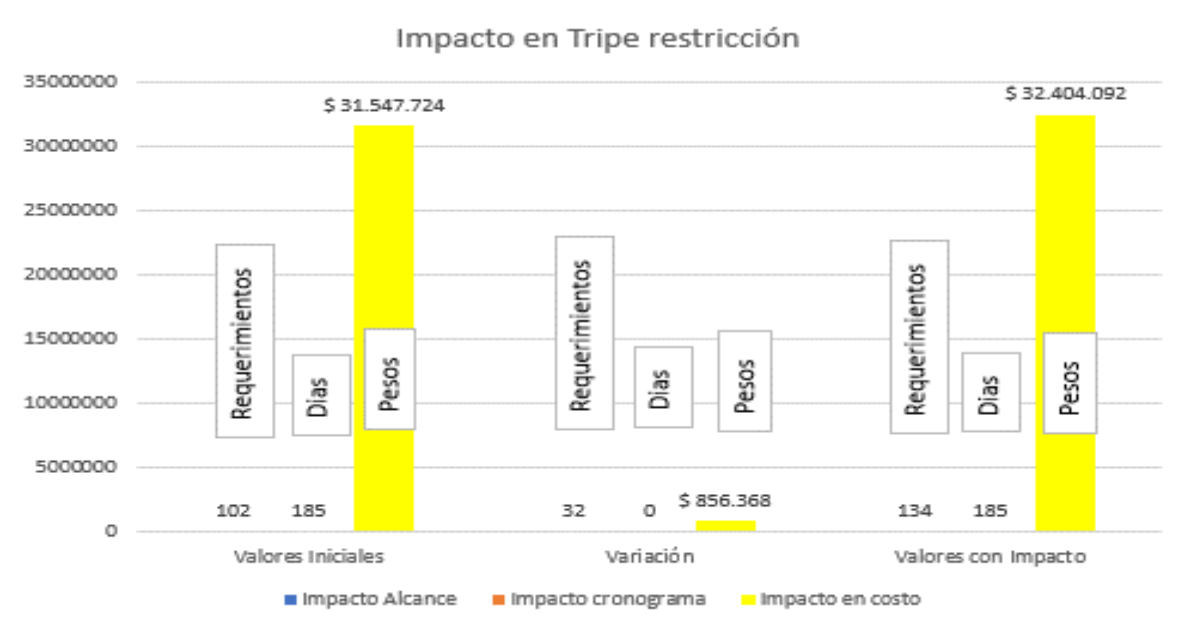
1.4. Análisis de impacto del cambio

Descripción:

- Adición de nuevos entregables al proyecto, plan de configuración y procedimiento de gestión del cambio, lo cual implica la afectación de las líneas base del proyecto
- Ajustes en los requisitos de la cuenta de control del producto
- Ajustes en las metas de medición de los indicadores de calidad

Razón del cambio:

- Completar la planificación del proyecto
- Adecuar las tolerancias del proyecto con la medición

Ilustración 44 *Impacto del Cambio*

Nota: Fuente Propia

El cambio generado por errores en la planificación genero impacto en el alcance del proyecto aumentando (32) requerimiento y (2) entregables, adicional genero un sobrecosto en la línea base en \$ 856.368 pesos, se agrega link del documento de cambio.

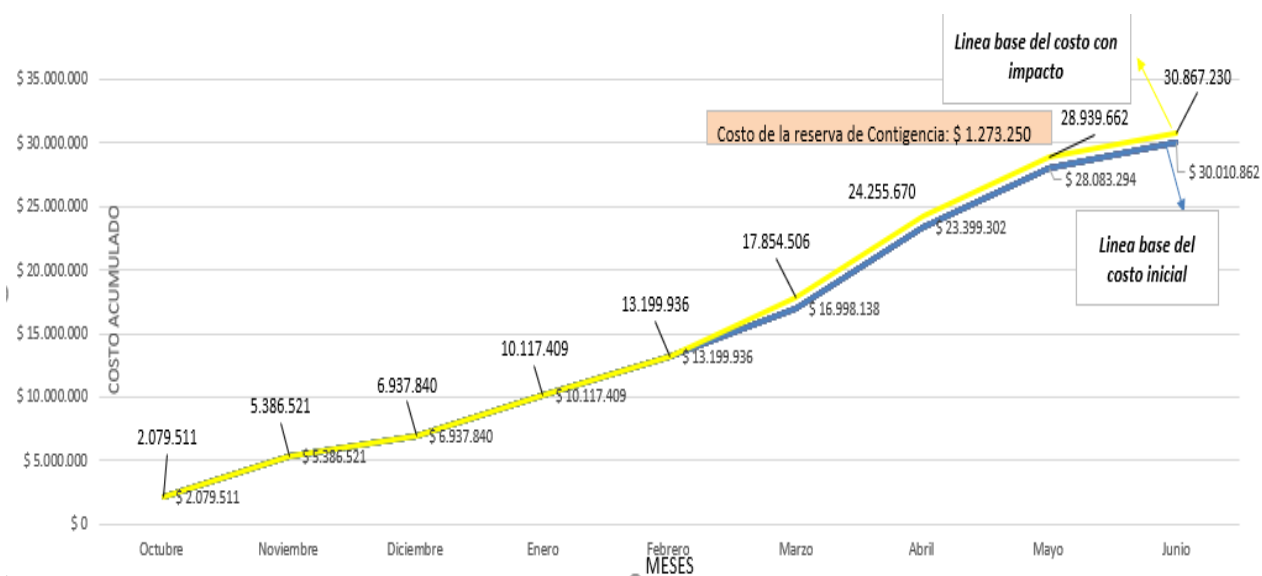
<https://drive.google.com/file/d/1D2AU6IzmnZ3LwvryCqLA14hFK-JuPSFm/view?usp=sharing>

1.5. Actualización de la línea base

- Alcance: antes, Requisitos Iniciales, después 102 Requisitos Finales: 134
- Tiempo: No hay impacto.

- Costo: Costo inicial del proyecto: \$31.547.724 Costo final del proyecto: \$32.596.434

Ilustración 45 Actualización de la curva S del proyecto



Nota: Fuente Propia

1.6. Actualización del plan de configuración

Tabla 14 Actualización de los planes subsidiarios

PLANES CON VARIACIÓN	VERSIÓN INICIAL	OBSERVACIÓN	VERSIÓN FINAL
Plan gestión del alcance	V0	Se agregan dos entregables y 32 requisitos	V1
Plan gestión de cronograma	V0	Se agregan las actividades para el desarrollo de los planes de trabajo configuración y cambios	V1
Plan gestión de costos	V0	Se aumenta el costo de la reserva de contingencia y	V1

		costo de las actividades de gestión de configuración u cambios	
Plan gestión de riesgos	V0	Se modifica la probabilidad de los riesgos residuales	V1

Nota: Fuente Propia

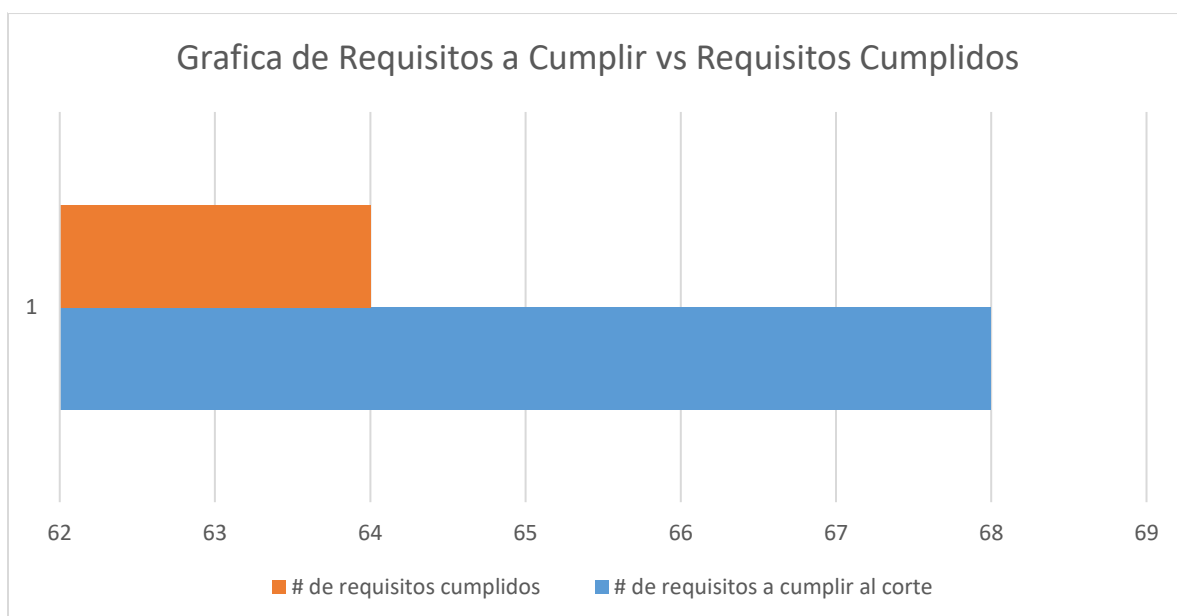
1.7. Validación del alcance.

Tabla 15 Validación del alcance 15/03/22

Ítem	Cantidad
# de requisitos a cumplir al corte	68
# de requisitos cumplidos	64
% Cumplimiento	94%

Nota: Fuente Propia

Ilustración 46 Grafica de Control a Requisitos



Nota: Fuente Propia

Al corte se encuentran 4 requisitos incumplidos los cuales hacen referencia a la entrega y socialización con el Sponsor de los documentos de los planes de configuración y solicitud de cambios, los mismos no fueron ejecutados debido a que inicialmente no se encontraba en la planeación y no se obtuvo fecha con el Sponsor para socializarlos.

1.8.Seguimiento calidad

SPI: El indicador de SPI se encuentra en rojo o en alerta, con lo cual se realizará Crashing el 01/04/22 Brahan y Sebastian asistirán a la planta de Kalley y realizará las entrevistas a los interesados estratégicos para poder determinar procesos y funciones de la PMO. El 06/04/22 se realizará un taller de funciones con el equipo para poder mejorar el SPI.

Se incumplieron actividades al considerar que el equipo debió realizar mayor número de entregables en gerencia que los presupuestados inicialmente.

Tabla 16 Seguimiento SPI

Indicador	87%
VG	0,870559457
VP	1
Meta:	100%
Alerta	87%

Nota: Fuente Propia

CPI: El indicador de CPI se encuentra en rojo o en alerta, por lo cual se realizará una nueva mesa de planificación de tiempos con el equipo de trabajo para analizar los tiempos de la ruta crítica con el objetivo de que los recursos planificados para su ejecución generen un ahorro de tiempo, lo cual mejorará los indicadores de CPI

El proyecto requirió mayor inversión de lo planificado debido a que se pagaron más horas de trabajo por el cambio aprobado

Tabla 17 Seguimiento CPI

% Indicador1	93%
VG	0,9287
CR	1
Meta:	100%
Alerta	93%

Nota: Fuente Propia

Cumplimiento a compromisos: El indicador de compromisos se encuentra en rojo o en alerta, por lo cual como medida se asignará un auditor interno del mismo equipo de trabajo el cual se responsabilice de realizar seguimiento a que los compromisos se cumplan según el cronograma

Tabla 18 Seguimiento de indicadores

% Indicador	82%
Numerador	74%
Denominador	90%
Meta:	90%
Alerta	82%

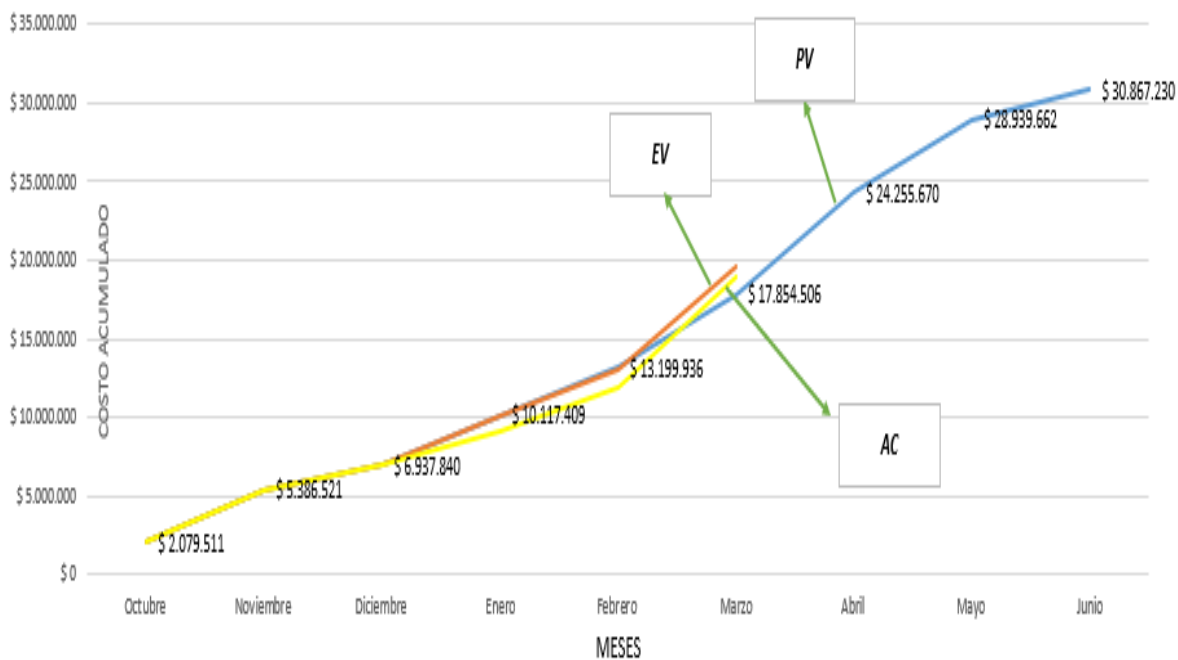
Nota: Fuente Propia

1.9.Seguimiento a costos

Tabla 19 Seguimiento a costos

Fase	Estado
Gerencia	Sobrecosto
Diagnostico	Ahorro
Diseño	Ahorro
Prueba Piloto	NA
General	Sobrecosto

Nota: Fuente Propia

Tabla 20 Curva S del proyecto al corte

Nota: Fuente Propia

A la fecha de corte el proyecto presenta un sobrecosto del 3 % \$ o 645.525 pesos respecto al costo total planeado, debido al cambio aprobado donde se debieron desarrollar mayor número de entregables.

Inicialmente el equipo no propondrá estrategias para recuperar el sobrecosto, ya que el mismo se encuentra dentro de las tolerancias definidas para el proyecto

1.10. Conclusiones del informe

Avance: El desarrollo del proyecto al 15 de marzo debería ir en un 51 % de ejecución, sin embargo, va al 56 % debido al adelanto de las actividades; informes de estado y monitoreo mensual, lo cual se logró utilizando la técnica (fast tracking), dichas

gestión NO genero sobrecostos en el proyecto debido a que los recursos en su momento se encontraban disponibles.

Se evidencia un atraso en ejecución de las actividades; recolección de información de encuestas y resultado diagnóstico, debido al contagio de COVID 19 presentado en algunos interesados, para lo mismo plateamos ejecutar la técnica (Crashing) agregando 8 horas de trabajo en los recursos gerente del proyecto y líder de diseño el 01/04/22 donde dichos recursos se dirigirán a la planta de Kalley y realizará las entrevistas a los interesados estratégicos para poder determinar procesos y funciones de la PMO, lo anterior generara un costo de \$200.000 pesos.

Métricas de Calidad: SPI indicador en alerta, por lo cual se propone realizar (Crashing), el día 01/04/22 por parte de los recursos gerente de proyecto y líder diseño, la técnica se efectuará para las actividades; recolección de información de encuestas y resultado diagnóstico, lo cual tendrá un costo de \$200.000 pesos.

CPI indicador en alerta, por lo cual se realizará una nueva mesa de planificación de tiempos con el equipo de trabajo el día 5/04/2022 con el fin de validar las estimaciones propuestas para los paquetes de trabajo definición de funciones y caracterización del proceso, lo cual generará un costo de \$70.000 pesos.

Indicador de compromisos en alerta, por lo cual se definirá un auditor interno el día 06/04/2022 el cual genere el seguimiento para el cumplimiento de compromisos, esta acción no generará sobrecostos.

Costo: A la fecha de corte el proyecto presenta un sobre costo del 3 % o \$ 645.525 pesos respecto al costo total planeado, debido al cambio aprobado donde se debieron desarrollar mayor número de entregables.

Solicitudes de Cambio: El proyecto a la fecha cuenta con dos solicitudes de cambio, corrección presupuestal y corrección de errores en la planificación, el primero de ellos no afectó la línea base del proyecto por lo cual no se generó un control de cambios, sin embargo, se aumentó un 25 % la reserva de contingencia, el segundo de ellos afectó la línea base en temas de alcance, agregando 2 entregables más los cuales son: plan de configuración y cambios, el temas de cronograma, se debió agregar 5 actividades por plan para su desarrollo, en costos se aumentó el valor del BAC en \$856.368 pesos.

Configuración: A partir de los cambios generados se realiza la modificación en 4 planes subsidiarios los cuales fueron: Plan de costos, riesgos, cronograma y riesgos, los mismos quedaron en versión 1, dichos cambios fueron documentados en el documento TDG-2021-009 Seguimiento de datos de ejecución-VO.

2. Informe de avance del proyecto (15-abril-2022).




2.1. Información General

INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE CORTE	15/04/2022
ELABORADO POR	EQUIPO DEL PROYECTO
PROYECTO	Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos
ID	TDG-2021-2-009

Nota: Fuente Propia

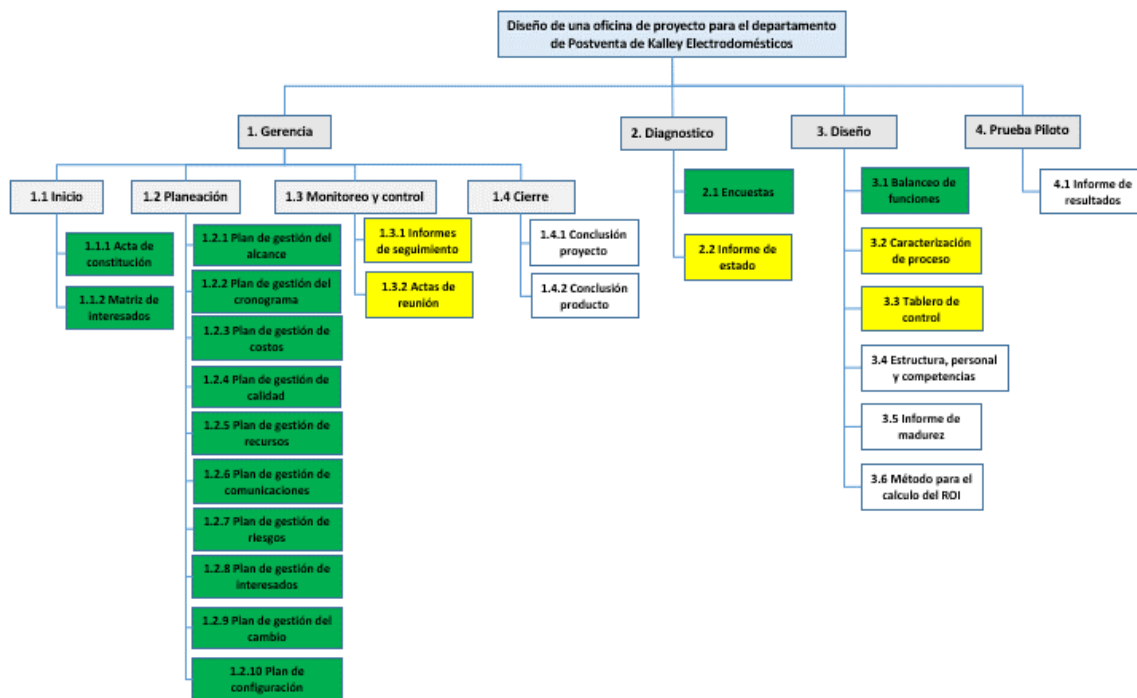
2.2. Control de alcance

Tabla 21 Explicación de colores

Estado del Paquete de trabajo	Color del Paquete de Trabajo
Culminado	
En proceso	
Por indicar	

Nota: Fuente Propia

Ilustración 47 Avance de la ejecución de la EDT al corte

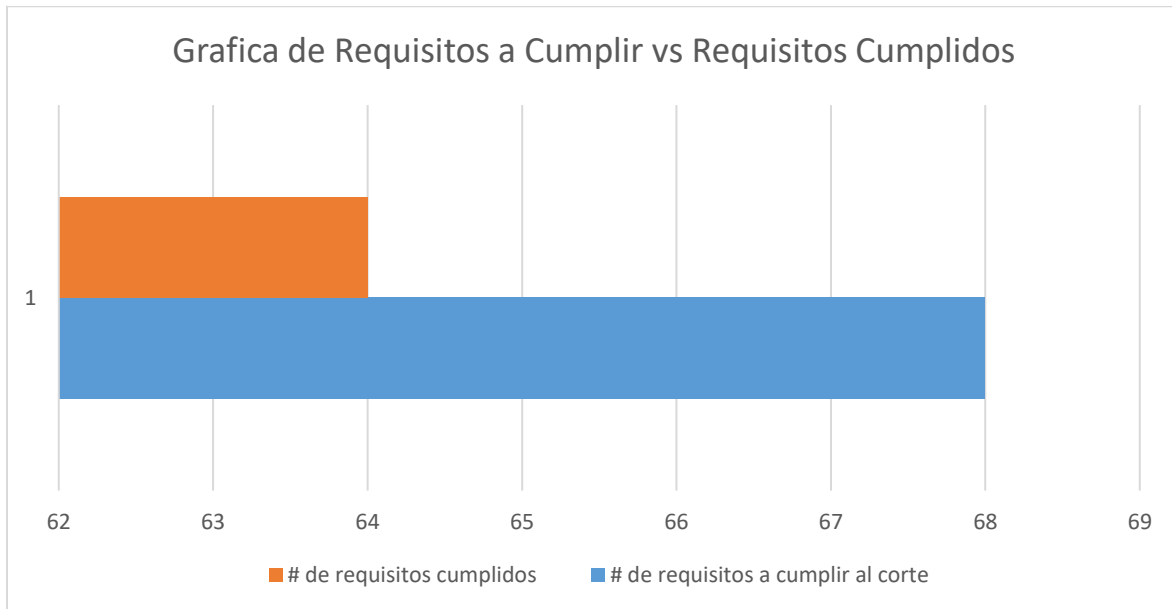


Nota: Fuente Propia

Seguimiento a requisitos

Ítem	Cantidad
# de requisitos a cumplir al corte	90
# de requisitos cumplidos	84
% Cumplimiento	93%

Nota: Fuente Propia

Ilustración 48 *Grafico de Requisitos*

Nota: Fuente Propia

Al corte se encuentran 6 requisitos incumplidos, los cuales hacen referencia a la entrega de los documentos de diseño, caracterización y capacitación de procesos de la PMO, lo anterior debido a que algunos interesados claves como lo son: Sponsor, coordinación logística y líderes no lograron brindar información sobre los flujos, tiempos y métodos que aplican actualmente en la organización para el desarrollo de proyectos.

- Entregables

Encuestas:

https://docs.google.com/document/d/1m1HvIZVN04FJ_pZDt9jbl2kxwgcJGx_d/edit

Balanceo de Funciones:


https://docs.google.com/document/d/16VcswM0a2_ZaVB5qK3N-uUxQdoHd3vb8/edit

2.3.Seguimiento a calidad

SPI: El indicador SPI se encuentra en amarillo, con lo cual se realizará fast tracking en los paquetes de trabajo; caracterización del proceso y KPIs, durante la semana 18 del año, (18 al 22 de abril), lo anterior se ejecutará por parte del líder de diseño y líder de la prueba piloto, la anterior gestión no generara sobrecostos debido a que los recursos cuentan con holguras.

Se incumplieron actividades debido a que no se logró obtener por parte de interesados clave información relevante para el diseño de los procesos de la PMO.

Ilustración 49 Seguimiento SPI


Indicador	89%
VG	0,89
VP	1
Meta:	100%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

CPI: El indicador de CPI se encuentra en verde, debido a que las actividades; pertenecientes al paquete de trabajo informe de estado y balanceo de funciones disminuyeron en sus horas de ejecución debido a que se planteó realizar un trabajo en sitio (bodega Kalley), lo cual no afecto o arriesgo la calidad del producto, ocasionando una

mejora de 3 puntos respecto al corte anterior, el ahorro en dichas actividades fue de 40 horas hombre.

Ilustración 50 Seguimiento CPI

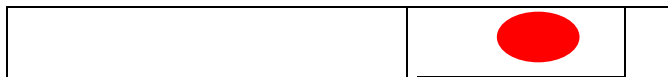
Indicador	93%
VG	0,92
VP	1
Meta:	100%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

Cumplimiento a compromisos: El indicador de compromisos se encuentra en amarillo, con lo cual se evidencia que la medida implementada por parte del equipo en el corte anterior "asignar un auditor interno", logra recuperar el indicador, para este nuevo corte se propone brindar mayor potestad al auditor para lograr ejecutar el 100% de los compromisos.

Tabla 22 Seguimiento Cumplimientos

% Indicador	88%
Numerador	79%
Denominador	90%
Meta:	90%
Alerta	



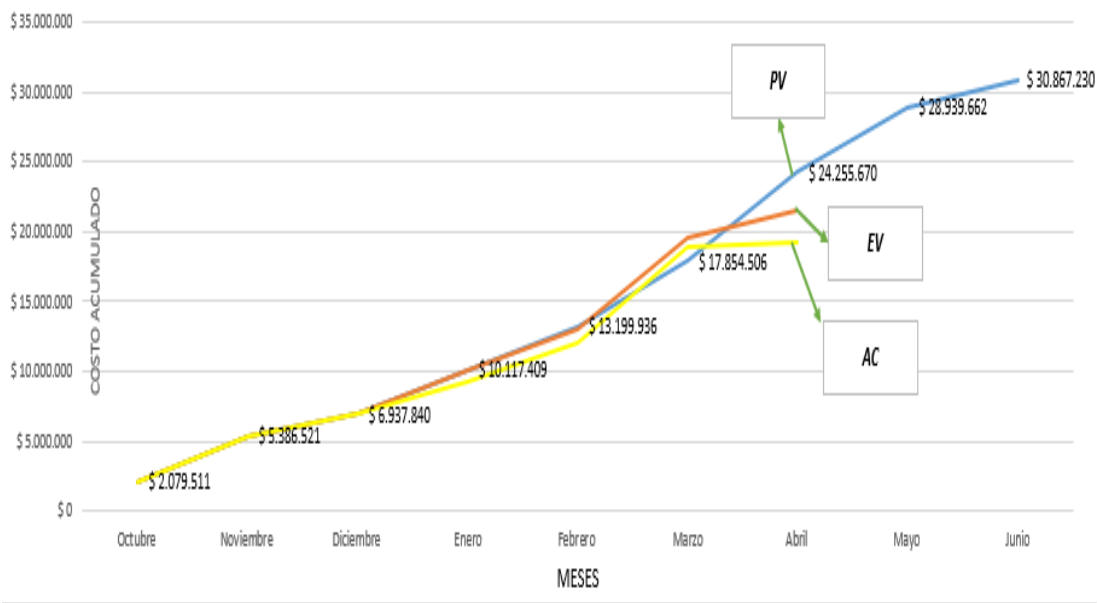
Nota: Fuente Propia

2.4.Seguimiento a costo

Tabla 23 Seguimiento a costos

Fase	Estado
Gerenci0061	Sobrecosto
Diagnostico	Ahorro
Diseño	Ahorro
Prueba Piloto	NA
General	Ahorro

Ilustración 51 Grafico seguimiento a curva S del proyecto

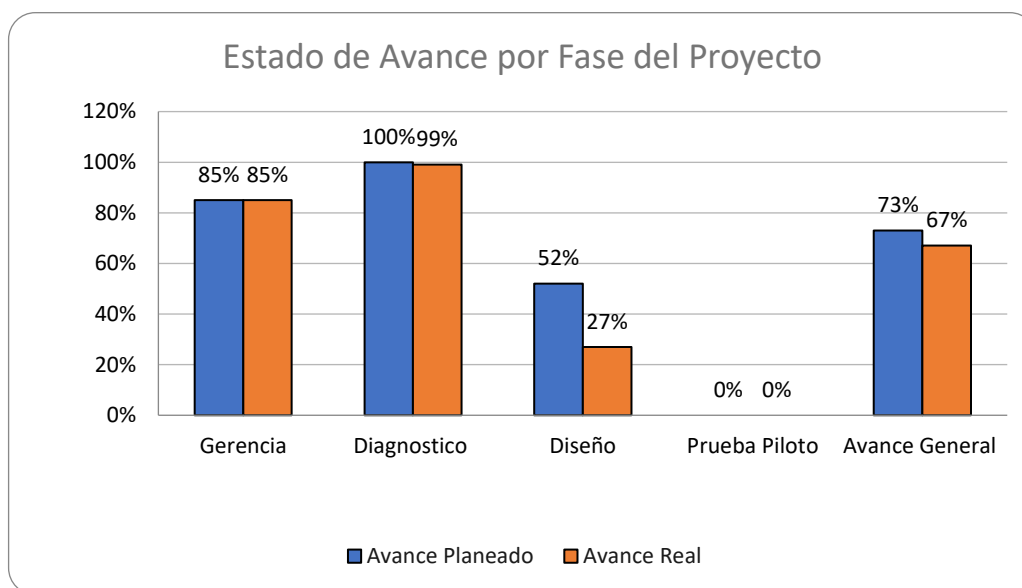


Nota: Fuente Propia

A la fecha de corte el proyecto presenta una diferencia menor de costo de \$2.287.779 pesos respecto al costo total planeado, dicho valor corresponde al valor de las actividades de caracterización del proceso, capacitación organizacional y entrega de documentación que se encuentran atrasadas con lo cual no es un ahorro.

2.5. Avance del proyecto

Ilustración 52 Grafico avance del proyecto



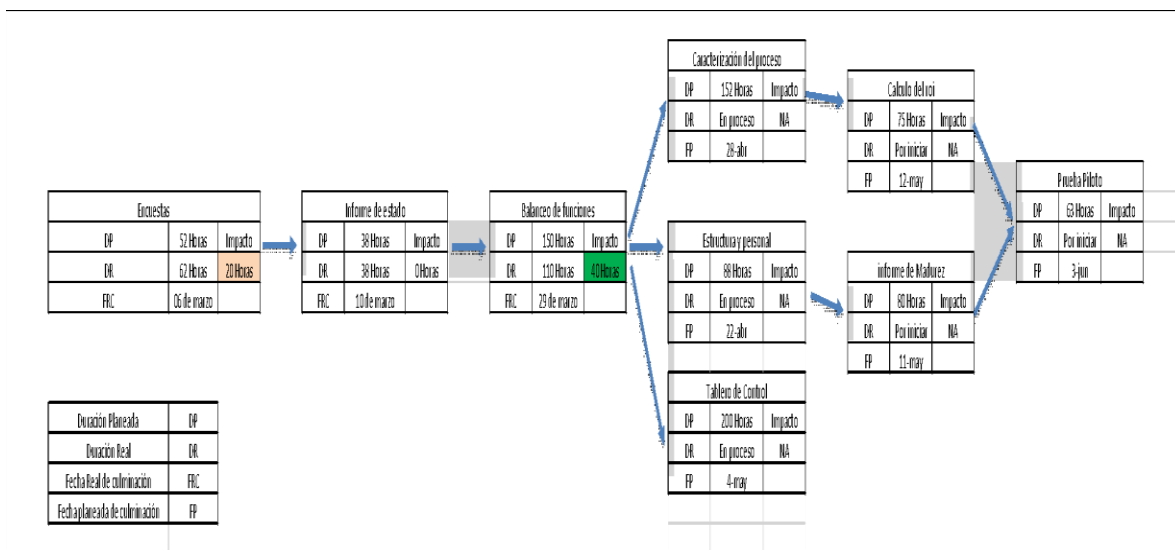
Nota: Fuente Propia

A la fecha de corte el proyecto presenta un atraso de 6 puntos porcentuales respecto al avance total planeado, se evidencia que la fase de diseño cuenta con las actividades de caracterización del proceso, capacitación organizacional y entrega de documentos de los

procesos sin ejecutar al 100%, lo anterior debido a que algunos interesados claves no lograron brindar la información requerida para avanzar con el diseño de los procesos.

2.6. Seguimiento a ruta crítica

Ilustración 53 Seguimiento a ruta crítica



Nota: Fuente Propia

Durante el corte se logra obtener una reducción de 40 horas en la ejecución del paquete de trabajo balanceo de funciones, generando reducir en 5 días la fecha de culminación de la misma, con lo anterior los paquetes de trabajo; estructura, caracterización del procesos y Tablero de control iniciaron anticipadamente, con el fin de recuperar el atraso evidenciado en las actividades de la fase de diseño, proponemos realizar Fast tracking en los paquetes de trabajo caracterización del proceso y tablero de control en planta física durante la semana 18 del año, (18 al 22 de abril) por parte del líder de diseño

y líder de prueba piloto, la anterior gestión no generara sobrecostos debido a que los recursos cuenta con holgura, sin embargo, se espera reducir la fecha de terminación en 4 días o 32 horas.

2.7.Conclusiones

Avance: El desarrollo del proyecto al 15 de abril debería ir en un 73 % de ejecución, sin embargo, va al 67 % debido al atraso en ejecución de las actividades; caracterización del proceso, capacitación organizacional y entrega de documentos de los procesos, debido a que algunos interesados claves no lograron brindar la información requerida para avanzar con el diseño de los procesos. El equipo del proyecto propone para recuperar el avance realizar Fast tracking en los paquetes de trabajo caracterización del proceso y tablero de control durante la semana 18 del año, (18 al 22 de abril) por parte del líder de diseño y líder de prueba piloto, la anterior gestión no generara sobrecostos debido a que los recursos cuenta con holguras.

Métricas de Calidad: SPI se encuentra en amarillo, con lo cual se realizará fast tracking durante la semana 18, lo cual no generará sobrecostos.

CPI indicador en verde, se propone lograr optimizar los tiempos de ejecución de las actividades restantes a partir del seguimiento diario que ejecutara el gerente del proyecto.

Indicador de compromisos en alerta media, Se propone aumentar la potestad del auditor interno designado desde el corte anterior para lograr el 100% de cumplimiento en el indicador

Costo: A la fecha de corte el proyecto presenta una diferencia menor de costo de \$2.287.779 pesos respecto al costo total planeado, dicho valor corresponde al valor de las actividades de caracterización del proceso, capacitación organizacional y entrega de documentación que se encuentran atrasadas con lo cual no es un ahorro.

Plan de acción de recuperación de cronograma:

Técnica: Fast tracking

Paquetes de trabajo implicados: Caracterización del proceso y tablero de control

Fecha de inicio: 18 de abril

Quien lo ejecuta: Líder de diseño y prueba piloto

Resultado Esperado: Recuperación de 4 días en cronograma

Nota: Las lecciones aprendidas se encuentran plasmadas en el documento de seguimiento en la hoja llamada "Identificación L. Aprendidas"

4.3. Informa de cierre / Final

1. Información general del proyecto

Tabla 24 *Información general del proyecto*

INFORMACIÓN GENERAL	
FECHA DE CORTE	09/06/2022
ELABORADO POR	EQUIPO DEL PROYECTO
PROYECTO	Fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca Kalley electrodomésticos
ID	TDG-2021-2-009

Nota: Fuente Propia

1.1.Solicitud de cambios del proyecto

Tabla 25 *Solicitud de cambios del proyecto*

Corte 15 de marzo	Corte 15 de abril	Corte 09 de junio
Solicitud de cambio número 1: Corrección presupuestal, se realiza aumento de la reserva de contingencia en \$350.000, debido a la revalidación de los riesgos del proyecto.	A la fecha de corte no se presentaron solicitudes de cambio	A la fecha de corte no se presentaron solicitudes de cambio

Solicitud de cambio número 2: Corrección de errores en la planificación, se adiciona el plan de solicitud de cambio y plan de configuración. Impactos: Alcance: se crean dos nuevos paquetes de trabajo: 1.2.9. Plan de gestión del cambio y 1.2.10. Plan de gestión de configuración. El impacto en costo es de \$856.368, será adicionado a la línea base del proyecto. Se adicionan las actividades al cronograma del proyecto, se utilizan técnicas de recuperación (Crashing) para no afectar la fecha comprometida con el Sponsor.

Nota: Fuente Propia

El proyecto cierra con una solicitud de cambios aprobada, por los errores cometidos dentro de la fase de planeación, se corrige la estimación de los costos de impacto por materialización de riesgos, aumentando la reserva de contingencia en un 65% con respecto a la inicial. Posteriormente el desarrollo del proyecto brinda la razón del cambio al ejecutarse como resultado más del 90% de la reserva de contingencia. Ver análisis de la reserva de contingencia, punto 11.1 del presente documento.

Al momento de cerrar la planificación del proyecto se evidencia la falta del plan de gestión de cambios y configuración. por lo que se inicia la ejecución con la construcción de los entregables (Plan de gestión de la configuración y plan de gestión del cambio). Posteriormente los dos planes fueron indispensables para el desarrollo del proyecto. Ver impacto en cambio y configuración, punto 11.1 del presente documento.

- **Decisión ejecutada / argumentación**

Se ejecuta un control de cambio al inicio de la ejecución con el fin de obtener dos planes esenciales para el desarrollo del proyecto y obtener una ampliación del 65% de la reserva de contingencia, debido a que se identificaron nuevos riesgos en el transcurso del proyecto, decisión que nos generó un mayor trabajo y sobrecosto en \$350.000, sin embargo, se logró soportar el desarrollo correcto de la iniciativa.

- **Lección Aprendida**

Al afrontar un proyecto desconocido es válido tomar 2 o más herramientas de consulta e indagación con el fin de obtener la mejor información y artefactos para estimar riesgos, dentro de la fase de planeación, traduciéndose en posibles retrasos en el margen de error aprobado por el Sponsor (10 días).

La trazabilidad y control de la solicitud de cambio en el proyecto fue documentada en el archivo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCAbnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja control de cambios.

1.2. Impacto de cambios

Descripción del impacto: El alcance es impactado, ya que no se tenía contemplado en el proyecto el entregable de gestión del cambio y configuración, por lo cual se debe insertar dos nuevos paquetes de trabajo en la EDT, detallar e integrar los nuevos requisitos

en la matriz, se debe actualizar el enunciado del alcance en sus supuestos, restricciones y exclusiones.

- El impacto en costo es de \$856.368
- No se presentan impactos a nivel de cronograma

El cambio generado por errores en la planificación genero impacto en el alcance del proyecto aumentando (11) requisitos y (2) entregables, adicional genero un sobre costo en la línea base en \$ 856.368 pesos, se agrega link del documento de cambio. La solicitud de cambio junto con sus implicaciones en costo y alcance fueron aprobados por parte del gerente del proyecto y Sponsor.

Documento de consulta: <https://drive.google.com/file/d/1D2AU6>

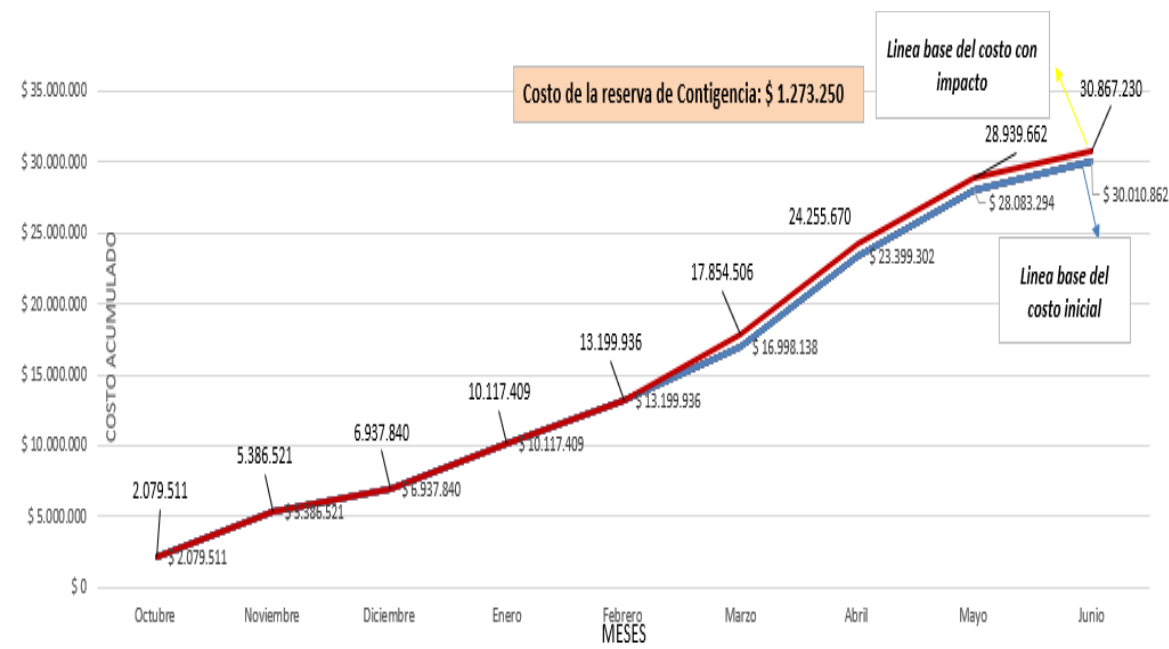
1.3.Actualización de la línea base

Tabla 26 Actualización línea base

ITEM	PARÁMETRO INICIAL VS PARAMETRO CON IMPACTO
ALCANCE	Requisitos Iniciales: 102 Requisitos Finales: 127
TIEMPO	Fecha inicial de culminación: 9/06/22 Fecha final de culminación: 9/06/22
COSTO	Costo inicial del proyecto: \$31.547.724 Costo final del proyecto: \$32.596.434

Nota: Fuente Propia

Ilustración 54 Impacto en Cueva S del proyecto



Nota: Fuente Propia

Los impactos obtenidos por la aprobación de cambios dentro del proyecto fueron aceptados por el Sponsor y asumidos en gestión por parte del equipo del proyecto, el Sponsor libero el valor del sobrecosto del presupuesto inicial relacionado en el acta de constitución, y el impacto en tiempo fue trabajado por parte del equipo con las técnicas de recuperación de cronograma, tal como, Fast tracking, lo anterior permitió no generar cambios en la fecha de culminación de la iniciativa, ni recortar su alcance.

La reserva de contingencia se ubica por fuera de la curva S con el objetivo de no afectar los indicadores de valor ganado, lo anterior al considerar que nuestra reserva solo se aplicó hasta el sexto mes del proyecto.

- **Impacto obtenido / Desarrollo plan de respuesta**

A partir de la aceptación de solicitud de cambios, se genera un sobre costo al presupuesto inicial del proyecto en \$1.048.710 pesos, para lo cual el equipo plantea reevaluar las duraciones por actividades propuestas en el cronograma versión 0, la idea era gestionar con metodologías basadas en la experiencia de los interesados, la obtención clave de información requerida para el desarrollo de las fases de diagnóstico y diseño de la PMO, con lo anterior se propone realizar el 25 % de las actividades de estos dos paquetes de trabajo en las instalaciones de Kalley y concertar el encuentros de todos los interesados en las secciones presenciales.

La estrategia permite la reducción del 23 % de horas propuestas en dichos paquetes de trabajo, con lo cual se cierran su ejecución mostrando ahorros en la fase de diagnóstico con un 3% y caracterización del proceso con un 22%.

- **Lecciones aprendidas**

Los cambios negativos pueden acondicionar el proyecto, sin embargo, es necesario corregirlos a tiempo con el fin de obtener el menor impacto posible.

Los planes se realizan para ejecutar, sin embargo, el día a día del proyecto de muestra cual es el mejor camino para su desarrollo.

La trazabilidad y control de los sobre costos y ahorros del proyecto fueron documentos en el archivo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCABnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento a costos reales.

1.4. Actualización de planes subsidiarios

Tabla 27 Actualización de planes subsidiarios

ACTUALIZACIÓN DE PLANES SUBSIDIARIOS				
Corte 15 de marzo		Corte 15 de abril	Corte 09 de junio	
Plan con actualización / Versión Final	Observación de cambio	Plan con actualización / Versión Final / Observación de cambio	Plan con actualización / Versión Final	Observación de cambio
Plan gestión del alcance: V0 a V1	Se agregan dos entregables y 32 requisitos	Al corte no se presentan actualizaciones en planes subsidiarios	Plan gestión de riesgos: V1 a V2	Se modifica documento de riesgos agregando el documento TDG-2021-009 Matriz de riesgos V1
Plan gestión de cronograma: V0 a V1	Se agregan las actividades para el desarrollo de los planes de trabajo configuración y cambios			Matriz de Riesgos: V0 a V1
Plan gestión de costos: V0 a V1	Se aumenta el costo de la reserva de contingencia y costo de las actividades de gestión de configuración u cambio			
Plan gestión de riesgos: V0 a V1	Se modifica la probabilidad de los riesgos residuales			

Nota: Fuente Propia

Dentro del desarrollo del proyecto se requirió la modificación de 4 planes subsidiarios y una actualización en la matriz de riesgos, lo cual equivale al 26 % del total de documentos realizada por parte del equipo de trabajo, dichos documentos fueron divididos en 5 grupos como lo son: actas, planes, informes, matrices y registros.

- **Decisión / Impacto**

Se decide realizar la actualización de la matriz de riesgos con el fin de identificar, analizar y llevar una trazabilidad del nuevo riesgo (R17) encontrado durante la fase de ejecución, lo anterior nos permitió validar en tiempo real su impacto y costo de cara al desarrollo del proyecto.

- **Lección aprendida**

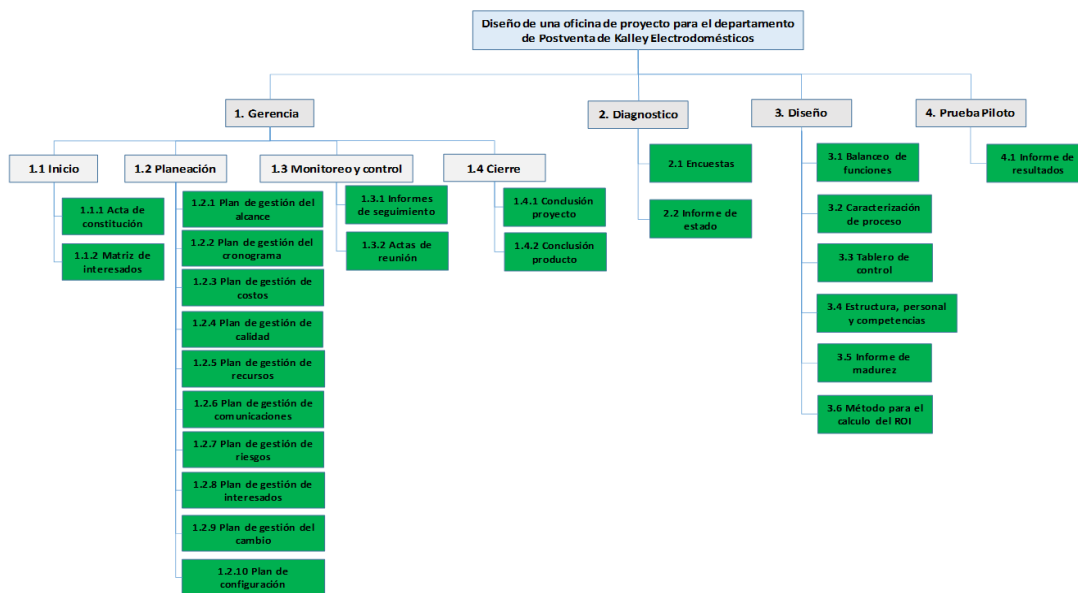
Se requiere diseñar herramientas y artefactos dinámicos como matrices y registros que permitan ser adaptados a los cambios e ingreso de la nueva información que requiera el proyecto.

La trazabilidad y control de las actualizaciones a documentación fueron registrados en el archivo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCAbnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento configuración.

1.5. Control del alcance

Ilustración 55 Estado final de la EDT



Nota: Fuente Propia

Durante la ejecución del proyecto se logra desarrollar y entregar los 25 entregables planeados y requeridos por el Sponsor, adicional se obtuvo un Gold Plating dentro de los entregables; Balanceo de funciones, caracterización del proceso, tablero de control e informe de resultados de la prueba piloto, lo anterior al generar socializaciones con el grupo de interesados, donde se obtiene apropiaciones y pleno entendimiento del funcionamiento de los artefactos, documentación y herramientas desarrolladas por el equipo del proyectos. Este Gold Plating se asignó al recurso QA el cual, a seguido capacitando a los interesados del proyecto, logrando aumentar el interés y volverlos embajadores del proyecto.

- **Decisión / Impacto**

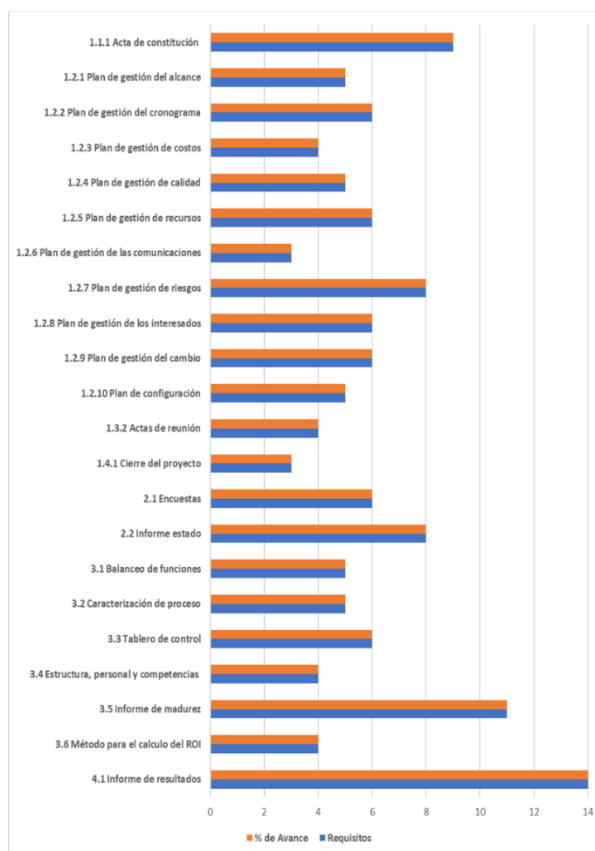
Se decide realizar capacitaciones adicionales de los paquetes 3,4,5 y 6 en los tiempos muertos que poseía el recurso de QA con los interesados del proyecto, como estrategia a incrementar el interés de estos.

- **Lección aprendida**

Cierto tipo de interesados pueden desviarse del foco del proyecto y perder interés por falta de conocimiento y apropiaciones, como gerentes es necesario garantizar que el material generado sea comprensible y amigable para nuestra población objetivo.

1.6.Requisitos

Ilustración 56 Estado de los Requisitos



Nota: Fuente Propia

Se brinda cierre del proyecto logrando ejecutar los 133 requisitos especificados por parte del Sponsor, para poder alcázar la meta propuesta dentro del desarrollo del proyecto se debió tomar la decisión de nombrar un auditor interno, encargado de realizar seguimiento al cumplimiento de los requerimientos. Lo anterior se decidió al momento de evidenciar que el 35% de los requerimientos del proyecto hacían relación a detalles en la gestión de documentación, y los primeros entregables obtuvieron más de 4 a 7 rechazos

que los previsto en la fase de planeación que fueron de ninguno a máximo 3 rechazos, como se aprecia en Trello.

- **Decisión / Impacto**

Se decide nombrar un auditor interno con el fin de reducir el riesgo de obtener retrasos por la devolución de documentación por incumplimiento a requisitos, este auditor interno logro impactar positivamente al equipo al generar retroalimentaciones constructivas y orientaciones sobre normas APA, normativa técnica y lineamientos corporativos.

- **Lección aprendida**

Durante el desarrollo del proyecto es virtud del gerente percatarse de las debilidades y amenazas del equipo, y tomar medidas o estrategias para disminuir el impacto y lograr gestionar al equipo.

La trazabilidad y control de requisitos fueron registrados en el archivo <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCABnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento a requisitos.

1.7. Validación de alcance

Tabla 28 *Validación del alcance*

5.2 VALIDACION DE ALCANCE

Encuestas	TDG- 2021-2-009	https://docs.google.com/document/d/1m1HvIZVN04FJ_pZDt9jbl2kxwgcJGx_d/edit
------------------	--------------------	---

	Validación de alcance Encuestas	
Informe de Estado	TDG-2021-2-009 Validación de alcance Informe de Estado	https://docs.google.com/document/d/1wGbXrI9Lf2OTnDJzFW5DF7qa7yo9U3Na/edit
Balanceo de Funciones	TDG-2021-2-009 Validación de alcance Balanceo de Funciones	https://docs.google.com/document/d/16VcswM0a2_ZaVB5qK3N-uUxQdoHd3vb8/edit
Caracterización del proceso	DG-2021-2-009 Validación de alcance Caracterización del proceso	https://docs.google.com/document/d/16Q3biqdDVPfd0XNFRF6QIT_AuFMP2aM7/edit
Tablero de control	TDG-2021-2-009 Validación de alcance tablero de control	https://drive.google.com/drive/folders/1NBuCU6IZ7DWAR5syA1NYLRU397Is_Cws
Estructura Personal y Competencias	TDG-2021-2-009 Validación de alcance Estructura Personal y Competencias	TDG-2021-009 Acta de alcance Estructura Personal y Competencias.docx - Documentos de Google

Informe de Madurez	TDG- 2021-2-009 Validación de alcance Informe de Madurez	TDG-2021-009 Acta de alcance Informe de Madurez.docx - Documentos de Google
Metodología para el Cálculo del ROI	TDG- 2021-2-009 Validación de alcance Metodología para el Calculo del ROI	TDG-2021-009 Acta de alcance Metodologia del ROI.docx - Documentos de Google
Informe de Resultados	TDG- 2021-2-009 Validación de alcance Informe de Resultados	TDG-2021-009 Acta de alcance Informe de Resultados Prueba Piloto.docx - Documentos de Google

Nota: Fuente Propia


1.8.Cierre a calidad

SPI cierra en 100%, siendo la técnica de recuperación de cronograma Fast tracking la que permite nivelar el atraso en actividades que se presentaron en segundo, al quinto corte, (ver trazabilidad del indicador). En general aplicamos la técnica en 8 actividades conformes a los paquetes de trabajo encuestas, balanceo de funciones, caracterización del proceso y prueba piloto. Durante la aplicación de esta técnica logramos gestionar secciones de trabajo en físico con los interesados donde se produce una sinergia entre las partes, esto ocasiono obtener información relevante en menor tiempo y participación activa de los grupos.

Decisiones

Se decide realizar un plan de Fast tracking en actividades donde se requería intervención de interesados, se proponen 3 espacios en la bodega de Kalley donde se obtiene la información y conocimientos requeridos para el desarrollo del informe de estado, diseño y prueba piloto. El plan obtuvo un costo de \$950.000 pesos y el cual fue desarrollado por el líder diagnóstico, líder de diseño y gerente del proyecto, sin embargo, fue la clave para obtener un ahorro en costo de actividades de \$2.055.354 pesos.

Tabla 29 Resultados Cierre de la calidad SPI

Indicador	92%
VG	0,92
VP	1
Meta:	100%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

CPI: El indicador CPI cierra con un promedio del 96% de rendimiento, valor porcentual que es logrado al ejecutar dos (2) planes de acción planteados al inicio del mes de mayo, acciones propuestas al evidenciar una caída del indicador hasta al 85 %, el primer plan consistían en apoyarse en la sinergia lograda con varias áreas transversales de la compañía como lo fue el área de recursos humanos, quienes lograron brindar la información y estructura inicial para el desarrollo del entregable estructura, personal y competencia de la PMO; el segundo plan de respuesta fue el desarrollo de la prueba piloto

apoyándonos en la necesidad estratégica que tenía el departamento de Kalley para obtener sus indicadores de gestión, con lo cual nos facilitaron la recolección de información y disposición del personal.

Decisiones.

Apoyar las actividades de diagnóstico y reconocimiento de información en la sinergia logrado en los interesados.

Gestionar las actividades similares en paralelo con el fin de optimizar tiempos de gestión.

Tabla 30 *Cierre CPI*

% Indicador	96%
VG	0,96
CR	1
Meta:	100%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

Cumplimiento a hitos: El indicador de cumplimiento a hitos cierra con un rendimiento del 100%, los 24 hitos propuestos en la fase de planeación se desarrollaron dentro de los tiempos y aspectos requeridos, el hito que más requirió control y seguimiento

por parte del equipo del proyecto fue la prueba piloto en dicho hito requerimos reducir el tiempo de aplicación, sin arriesgar, la calidad y desarrollo del alcance.

Tabla 31 *Cumplimiento de hitos final*

% Indicador	100%
Numerador	1
Denominador	100%
Meta:	90%

Nota: Fuente Propia

Cumplimiento a encuestas: El indicador de cumplimiento a encuestas cierra a 89 % de rendimiento, en el momento de ejecución de las encuestas los interesados recibieron dos espacios virtuales para gestionar las repuestas, sin embargo, no cumplieron con el llenado de la información, por lo cual se toma la decisión de gestionar con el Sponsor un espacio físico donde se realizará un paso a paso de la aplicación.

Tabla 32 *Cumplimiento de encuestas final*

% Indicador	89%
Numerador	80%
Denominador	90%
Meta:	90%

Nota: Fuente Propia

Cumplimiento a Expectativas: El indicador de expectativas cierra a 100 % de rendimiento, lo anterior como resultado de realizar la comparación del proyecto (PMO Kalley) vs 5 proyecto que poseen en el departamento de Posventa, en donde se evidencia que la gran mayoría de proyectos no contaban con una metodología, los mismos iniciaban pero ocurrían diferentes situaciones, no terminaban o simplemente los hacían pero nunca registraban un control de los tiempos por lo que la metodología de la PMO mejora el seguimiento y la disminución de tiempos

Tabla 33 *Cumplimiento de expectativas final*

% Indicador	100%
Numerador	00
Denominador	40
Meta:	40%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

Efectividad de tiempo: El indicador de efectividad de tiempo cierra a 100 % de rendimiento, lo anterior como resultado de realizar la comparación del proyecto (PMO Kalley) vs 5 proyecto que poseen en el departamento de Posventa, De acuerdo a lo dialogado con el Sponsor no se posee medición de tiempos exactos, porque no se cuenta con un método de seguimiento, control y monitoreo de proyectos, lo cual causa que la Data no se exacta. La nueva metodología de la PMO permite monitorear desfases de tiempos por medio de un tablero de control.

Tabla 34 *Efectividad de tiempo final*

% Indicador	100%
Numerador	100
Denominador	50
Meta:	20%
Alerta	


Nota: Fuente Propia

Efectividad de tiempo: El indicador de costo cierra a 100 % de rendimiento, lo anterior como resultado de realizar la comparación del proyecto (PMO Kalley) vs 5 proyecto que poseen en el departamento de Posventa, de acuerdo a lo dialogado con El Sponsor nos indica que en los proyectos no se calculan los costos porque se utiliza un fondo del 1% de las ventas totales de la compañía, no realizan seguimiento ya que son proyectos obligatorios y normativos y los deben elaborar sin importar el monto, esto ocasiona que la compañía no sepa cómo administrar de una forma adecuada sus recursos.

En la metodología del proyecto se explica cómo llevar el control de los costos, estimarlo y saber cuál es el ROI de cada uno de ellos de esa manera aprovechar los recursos de la compañía

Tabla 35 *Efectividad de tiempo final*

% Indicador	100%
Numerador	100

Denominador	50
Meta:	20%
Alerta	

Nota: Fuente Propia

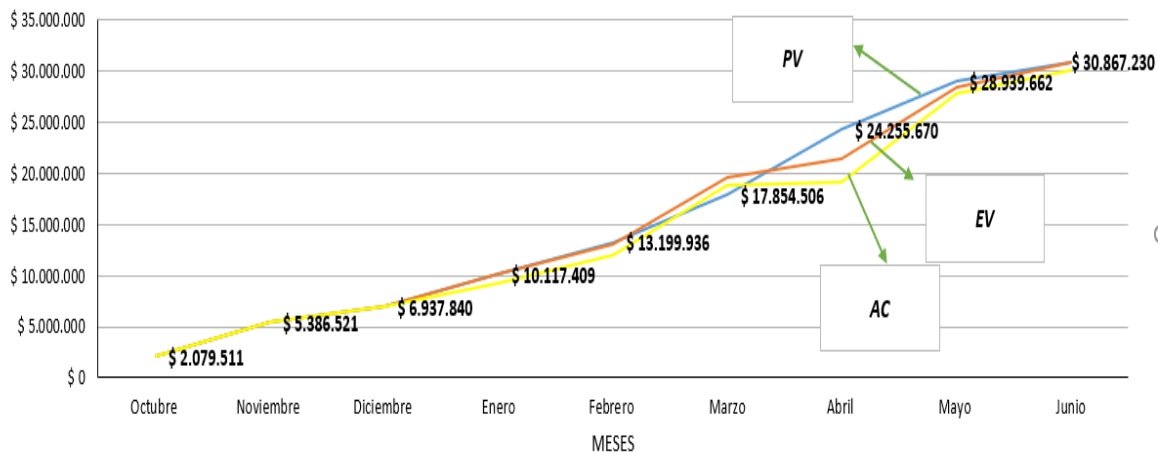
1.9. Cierre de costos reales

Tabla 36 *Cierre de costos final*

Fase	Estado
Gerencia	Sobrecosto en \$ 1.389.780,00
Diagnostico	Ahorro en \$50.000
Diseño	Ahorro en \$1.643.245
Prueba Piloto	Ahorro 472.175
General	Ahorro: \$775.673

Nota: Fuente Propia

Ilustración 57 *Estado final de la curva S*



Nota: Fuente Propia

El proyecto cierra con un ahorro general de \$775.673 pesos, el cual hace referencia a disminución de horas de trabajo en las siguientes fases y paquetes de trabajo:

Fase de diagnóstico: 6 hora, paquete de trabajo “informe de estado: 6 horas”.

Fase de diseño: 18 horas paquete de trabajo: “balanceo de funciones: 3 horas”, “caracterización del proceso”, “tablero de control: 9 horas” y “cálculo del ROI: 6 horas”

Fase prueba piloto: 12 horas, paquete de trabajo “informe de estado: 12 horas”.

- **Decisiones**

Durante el desarrollo del proyecto solo se evidencia un sobrecosto en el mes de marzo, el mismo se ocasiono por la aprobación de la solicitud de cambio, el equipo decide plantea la reevaluación de las duraciones por actividades propuestas en el cronograma inicial, la idea es gestionar con metodologías basadas en la experiencia de los interesados.

Se establece la aplicación de plan de fast tracking en actividades donde se requería intervención de interesados con el fin de desarrollar entregables simultáneamente durante la fase de diseño.

Al final del ejercicio el sobrecosto generado en el sexto (marzo) mes de ejecución es recuperado con ahorros de las actividades desarrolladas en los meses de abril, mayo y junio.

- Lecciones aprendidas.

Los proyectos se logran recuperar con estrategias de impacto y control de gastos, sin embargo, es necesario ejecutarlos en tiempos cortos y óptimos.

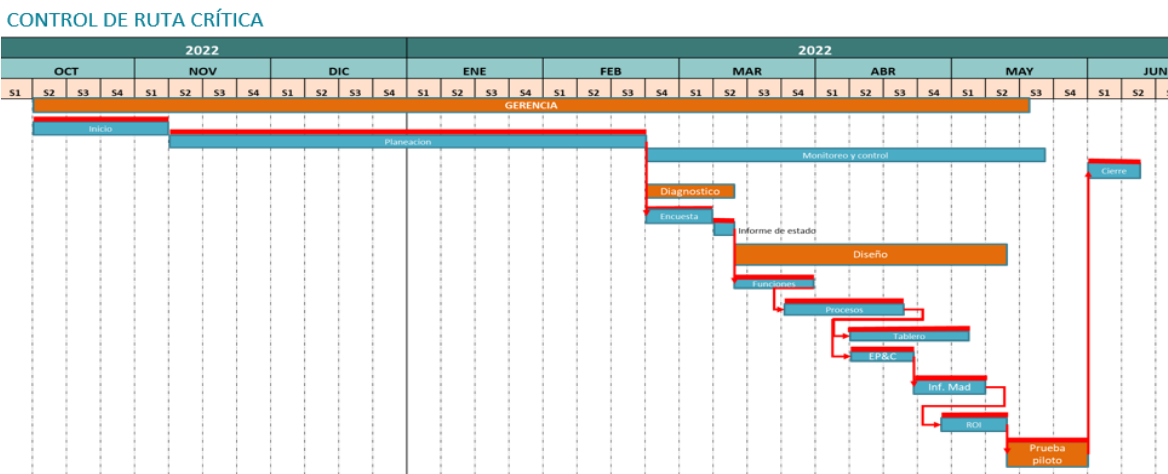
La trazabilidad y control de costos reales fueron registrados en el archivo <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCABnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento a costos reales. reales.

1.10. Cierre ruta critica

Durante la fase de planeación se obtiene una ruta crítica con paquetes de trabajo y actividades en cascada.

RUTA: Inicio, Entregables de planeación, Encuesta, Informe de estado, Balanceo de funciones, Procesos, Tablero de control, EPC, Informe de madurez ROI y Prueba piloto.

Ilustración 58 Ruta crítica Planificada



Nota: Fuente Propia

- Trazabilidad de gestión del proyecto

Ilustración 59 Trazabilidad de la tuta critica

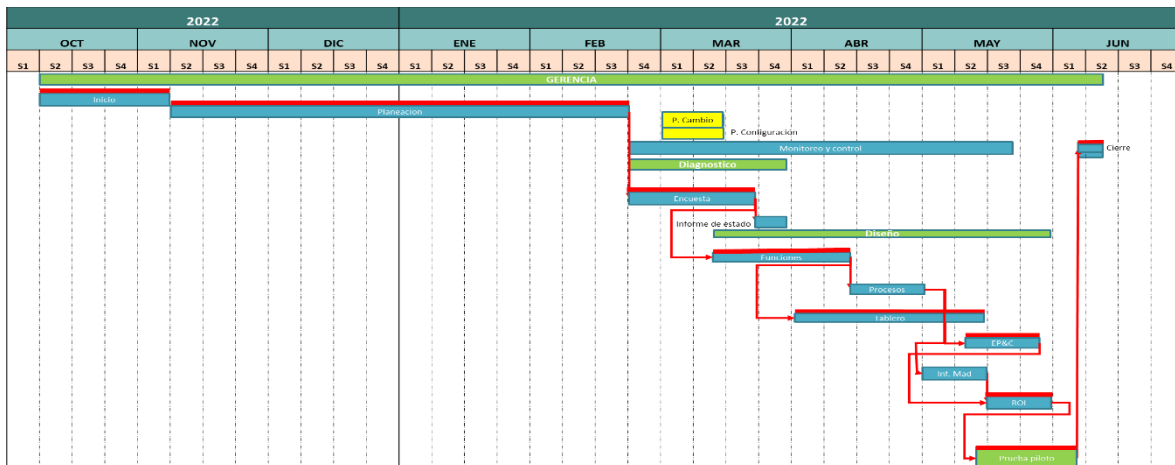
	Seguimiento 1	Seguimiento 2	Seguimiento 3	Seguimiento 4	Seguimiento 5	Seguimiento 6	Seguimiento 7	Seguimiento 8
Afectación	Desviación del -5% , 2 semanas de atraso	Desviación del -5% , Inclusión de 2 paquetes de trabajo nuevos 1 semana con 2 días de atraso Materialización Riesgo R4	Desviación del -6% 2 semanas de atraso Materialización Riesgo R3	Desviación del -6% 2 semanas de atraso Materialización riesgo R14	Desviación del -9% 3 semanas de atraso Materialización riesgo R17	Desviación del -4% 2 semanas de atraso	Desviación del -2% 1 semanas de atraso (dentro de la tolerancia)	Desviación del 0% .
Estrategia	Ajuste en las duraciones de cada actividad de trabajo	Se atienden los paquetes de trabajo nuevos y se atiende el riesgo materializado R4 (sesión extra) Fast tracking en actividades de Diseño-Balanceo de funciones	Se atiende el riesgo materializado R3 - (Se acepta riesgo) Fast tracking en actividades de Diseño-Tablero de control	Se atiende el riesgo materializado R14 - (Sesión extra)	Se atiende el riesgo materializado R17- (Auditor interno) Fast tracking para aquellas actividades- Prueba piloto	Se atiende el riesgo materializado R17 - (Nombrar auditor interno)		

Nota: Fuente Propia

Durante la ejecución del proyecto se tomaron acciones en respuesta a la materialización de riesgos que modificaron la ruta critica

RUTA: Inicio, Entregables de planeación, Encuesta, Balanceo de funciones, Tablero de control, EPC, ROI y Prueba piloto.

Ilustración 60 Ruta crítica Aplicada.



Nota: Fuente Propia

El proyecto logra cerrar en la fecha establecida 09 junio, sin embargo, conto con un desarrollo fuera de las fechas definidas en 7 paquetes de trabajo como lo fueron: Encuestas, caracterización del proceso, estructura personal y competencias, cálculo del ROI e informe de resultados. El desvió promedio del proyecto fue de 7 puntos porcentuales, los cuales fueron recuperados a partir de aplicar plan de Fast tracking en (8) actividades pertenecientes a los paquetes de trabajo balanceo de funciones, tablero de control e informe de prueba piloto.

El costo del plan de Fast tracking para las (8) actividades fue de \$950.000 pesos, y el cual fue desarrollado por el líder diagnóstico, líder de diseño y gerente del proyecto, sin embargo, fue la clave para obtener un ahorro en costo de actividades de \$2.055.354 pesos.

- **Decisión**

Se decide realizar un plan de fast tracking en actividades donde se requería intervención de interesados, se proponen 3 espacios en la bodega de Kalley donde se obtiene la información y conocimientos requeridos para el desarrollo del informe de estado, diseño y prueba piloto.

A partir de la materialización de los riesgos R4 y R14, se decide reducir el impacto de estos en días, asumiendo costos por la obtención de nuevas secciones de trabajo con las distintas áreas para el desarrollo de los entregables asociados.

- **Lección aprendida**

Los planes de recuperación de cronograma se deben plantear en el preciso momento en que se evidencia un desvío igual o mayor a la tolerancia establecida para la ruta crítica, ya que dejar avanzar el desvío llevara al grupo del proyecto sobrecargar recursos y acciones para lograr el objetivo.

1.11. Cierre a riesgos

Ilustración 61 Mapa de calor corte 15 de marzo.

SEVERIDAD / IMPACTO		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		El suceso sólo puede ocurrir en circunstancias excepcionales Se presenta 1 vez en el proyecto	El suceso no es habitual pero podría producirse en algún momento Se presenta 2 veces en el proyecto	El suceso puede ocurrir en algunas circunstancias o se presenta de forma esporádica Se presenta 3 veces en el proyecto	Suceso que se presenta con cierta regularidad Se presenta 4 veces en el proyecto	Se sabe que el suceso ocurre en forma reiterada Se presenta 5 o más veces en el proyecto
5	Muy Alto	M	M	A	A	MA
4	Alto	B	M	M	A	A
3	Medio	MB	11 B	3 M, 8 M, 4 M, 13 M, 6 M	M	A
2	Bajo	MB	1 MB	B 2	M	M
1	Muy bajo	5, 9, 12, 14, 15, 7, 10, MB	16 MB	MB	B	M

FACULT.

Nota: Fuente Propia

Durante el primer mes de ejecución se presenta la materialización del riesgo R4, el cual hace referencia al retraso en las respuestas de las encuestas, con lo cual se propone

generar un nuevo espacio con los interesados presencial para aplicar la encuesta propuesta. Los demás riesgos (15) se mantienen latentes y con probabilidad residual debido a la aplicación del plan de respuesta a riesgos el cual se había ejecutado en un 32%.

La materialización del riesgo generó un retraso de 2 días, no generó impacto en costo si alcance.

- **Reserva de contingencia**

Durante el primer mes de ejecución la reserva de contingencia permaneció sin cambios

Ilustración 62 Reserva de contingencia corte 15 de marzo.



Nota: Fuente Propia

Ilustración 63 Mapa de calor corte 15 de abril

SEVERIDAD / IMPACTO		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		El suceso sólo puede ocurrir en circunstancias excepcionales Se presenta 1 vez en el proyecto	El suceso no es habitual pero podría producirse en algún momento Se presenta 2 veces en el proyecto	El suceso puede ocurrir en algunas circunstancias o se presenta de forma esporádica Se presenta 3 veces en el proyecto	Suceso que se presenta con cierta regularidad Se presenta 4 veces en el proyecto	Se sabe que el suceso ocurre en forma reiterada Se presenta 5 o mas veces en el proyecto
5	Muy Alto	M	M	A	A	MA
4	Alto	B	M	M	A	A
3	Medio	MB	11 B	3 M, 8 M, 13 M, 17 M	M	A
2	Bajo	MB	1 MB	B 2	M	M
1	Muy bajo	5 MB, 9 MB, 12 MB, 14 MB, 15 MB	7 MB, 10 MB	16 MB	B	M

Nota: Fuente Propia

Durante el segundo mes de ejecución se presenta la materialización de los riesgos R14 y R3, los cuales hacen referencia a incapacidad del personal del equipo de trabajo por contagio con COVID19 y negación de aprobación de documentación por parte del área de gestión documental de la compañía, para los mismos se obtuvieron como impactos el aplazamiento en una semana de la socialización del informe de estado, Los demás riesgos (13) se mantienen latentes y con probabilidad residual debido a la aplicación del plan de respuesta a riesgos, el cual se había ejecutado en un 74%.

La materialización de los riesgos genero un retraso de 2 días y un sobrecosto de \$150.000 pesos, no se generó impacto en alcance.

Ilustración 64 Reserva de contingencia corte 15 de abril



Nota: Fuente Propia

Para el segundo mes de ejecución se requiere tomar el 16 % de la reserva de contingencia con el fin de cubrir la acción correctiva del R14 donde se gestionó una nueva

Ilustración 65 Mapa de calor al finalizar el proyecto

		PROBABILIDAD DE OCURENCIA				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
SEVERIDAD / IMPACTO		El suceso sólo puede ocurrir en circunstancias excepcionales Se presenta 1 vez en el proyecto	El suceso no es habitual pero podría producirse en algún momento Se presenta 2 veces en el proyecto	El suceso puede ocurrir en algunas circunstancias o se presenta de forma esporádica Se presenta 3 veces en el proyecto	Suceso que se presenta con cierta regularidad Se presenta 4 veces en el proyecto	Se sabe que el suceso ocurre en forma reiterada Se presenta 5 o mas veces en el proyecto
5	Muy Alto	M	M	A	A	MA
4	Alto	B	M	M	A	A
3	Medio	MB	11 B	3 8 13 17 6	M	A
2	Bajo	MB	1 MB	B 2	M	M
1	Muy bajo	5 9 14 12 15 7 10	16 MB	MB	B	M

sección de trabajo con el área de gestión documental logrando la aprobación de los documentos diseñados por el equipo del proyecto en el paquete de trabajo caracterización del proceso

Nota: Fuente Propia

Durante el tercer y cuarto mes de ejecución se presenta la materialización del riesgo R17, el cual inicialmente no estaba identificado por parte del equipo de trabajo, el mismo hace referencia al incumplimiento a compromiso establecidos, para este riesgo se estableció nombrar un auditor interno que revisaría semanalmente el avance de cumplimiento, Los demás riesgos (9) se mantuvieron latentes y con probabilidad residual debido a la aplicación del plan de respuesta a riesgos el cual se había ejecutado en un 100%

La materialización de los riesgos genero un retraso de 1 día y un sobre costo de \$200.000 pesos, no se generó impacto en alcance.

Ilustración 66 Reserva de contingencia al finalizar el proyecto



Nota: Fuente Propia

Durante el tercer y cuarto mes de ejecución se requirió tomar el 92% de la reserva de contingencia con el fin de cubrir la materialización del R17, donde se requirió nombrar un auditor interno.

El proyecto cierra con una materialización total de 4 riesgos, es decir, el 25% del total de los planificados con lo cual podemos concluir que el plan de respuesta a riesgos ejecuta logro reducir en tres cuartas parte la materialización de riesgos.

La reserva de contingencia logra soportar la materialización de los 4 riesgos R3, R4, R17 y R14, y como resultado genera un sobran del 8% de la misma lo cual equivale a \$177.253, los cuales son devueltos al Sponsor.

La reserva de gestión la cual era de \$ 912.315 pesos, no fue utilizada durante el desarrollo del proyecto, la misma fue destinada por el Sponsor como presupuesto al próximo proyecto del departamento.

La trazabilidad y control de riesgos fueron registrados en el archivo <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCAbnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento a riesgos

1.12. Lecciones Aprendidas

Ilustración 67 Estrella de mar lecciones aprendidas



Nota: Fuente Propia

Dentro del proyecto se logran identificar 7 lecciones aprendidas generales, 3 de ellas en la fase de gerencia, 1 en la fase de diseño, 1 en fase de diagnóstico y 1 en la fase de prueba piloto, las mismas encierran un mismo foco y es lograr transmitir información y requerimientos por medio de canales y herramientas estratégicas dentro de la organización.

Dentro de la metodología planteada por parte del equipo del proyecto ilustramos las lecciones por medio de una estrella de mar, donde se mencionan 5 cuadrantes con los cuales la organización deberá realizar las retrospectivas de los proyectos.

La trazabilidad y documentación de lecciones aprendidas fueron registradas en el archivo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZbJ9ILHiiCAbnHyIilvzWPTomsZJilZM/edit#gid=1751602159>, Hoja seguimiento a lecciones aprendidas.

1.13. Conclusiones del informe

- **Triple restricción**

Alcance: Son desarrollados y entregados los 25 entregables requeridos por el Sponsor, adicional se obtuvo un Gold Plating dentro de los entregables; Balanceo de funciones, caracterización del proceso, tablero de control e informe de resultados de la prueba piloto, lo anterior al generar socializaciones con el grupo de interesados.

Requisitos: Se logra ejecutar los 127 requisitos especificados por parte del Sponsor, 55% requisitos de producto y 45 % de requisitos de gerencia.

Tiempo: El proyecto logra cerrar en la fecha propuesta durante la fase de planeación; 9 de junio, día 239 de ejecución.

- **Ruta crítica**

Se pasa de una ruta crítica en cascada a una ruta crítica priorizada con paquetes de trabajo desarrollados en paralelo.

Ruta efectuada: inicio, entregables de planeación, encuesta, balanceo de funciones, tablero de control, EPC, ROI y prueba piloto.

Técnicas de recuperación de cronograma

Fast tracking para las (8) actividades de los paquetes de trabajo balanceo de funciones, tablero de control e informe de prueba piloto.

Costo \$950.000 pesos, desarrollado por el líder diagnóstico, líder de diseño y gerente del proyecto, sin embargo, fue la clave para obtener un ahorro en costo de actividades de \$2.055.354 pesos.

Costo: El proyecto cierra con un ahorro general de \$775.673, los cuales se obtienen al utilizar menos horas de trabajo en las distintas fases y paquetes de trabajo.

Detalle

Fase de diagnóstico, paquete de trabajo “informe de estado”. \$ 50.000 pesos.

Fase de diseño, paquete de trabajo “balanceo de funciones”, “caracterización del proceso”, “tablero de control” y “cálculo del ROI”. \$1.643.245 pesos.

Fase prueba piloto, paquete de trabajo “informe de estado”. \$ 472.175 pesos.

- **Métricas de Calidad**

- Proyecto:
- SPI cierra al 100%
- CPI cierra al 96%
- Cumplimiento a compromisos cierra al 88%
- Producto

- Cumplimiento a expectativas cierra al 100%
- Efectividad de tiempo cierra al 100%
- Efectividad de alcance cierra al 100%
- Efectividad de costos cierra al 100%

- **Configuración**

Modificación de 4 planes subsidiarios y una actualización en la matriz de riesgos, lo cual equivale al 26 % del total de documentos realizada por parte del equipo de trabajo, dichos documentos fueron divididos en 5 grupos como lo son: actas, planes, informes, matrices y registros.

- **Riesgos**

Materializados (4): R3 (Contagio COVID19), R4 (Retraso en la respuesta a encuestas), R17 (Incumplimiento a compromisos) y R14 (Rechazo a documentación).

Reserva de contingencia: Utilizada al 92 %, sobrante \$177.529 pesos.

Reserva de gestión: No fue requerida se retorna al Sponsor.

Lecciones aprendidas. 7 generales y 35 aspectos.

4.4. Acta de cierre del proyecto

MACROPROCESO	<i>Servicio Posventa – Atención línea de accesorios.</i>	CÓDIGO	ACR-PROY 1
PROCESO	<i>Servicio Posventa –Atención línea de accesorios por distribuidor.</i>	VERSIÓN	0
RESPONSABLES DEL PROCESO	<i>Departamento de Calidad y Soporte Kalley.</i>	Fecha	16/04/2022

1. Información del Proyecto

Nombre del Proyecto	fase de diseño de una oficina de proyectos (PMO) estándar y prueba piloto para el departamento de servicio postventa de la marca KALLEY electrodomésticos		
Fecha de Radicación	09/06/2022	Código de la iniciativa	TDG_2021_02_009
Líder del Proyecto	Brahan Stiven Gonzalez. Jhon Sebastián Ardila Saldaña. David Sebastián Manrique Pico.		

1. Tiempo

Fecha de Inicio	11/10/2021	Fecha de entrega	09/06/2022
Fecha de Inicio (Real)	11/10/2021	Fecha de entrega (Real)	09/06/2022
Fecha de Despliegue	09/06/2022	Fecha fin garantía	30/06/2022

2. Costo

Costo Estimado (Línea Base)	\$ 30'867.230	Costo Real	\$ 30'091.600
Análisis financiero			
Se presenta un ahorro del 2.5 % dentro del costo del proyecto			

3. Alcance

Entregables planificados
1.1.1 Acta de constitución 1.1.2 Matriz de interesados 1.2.1 Plan de gestión del alcance

<p>1.2.2 Plan de gestión del cronograma</p> <p>1.2.3 Plan de gestión de costos</p> <p>1.2.4 Plan de gestión de calidad</p> <p>1.2.5 Plan de gestión de recursos</p> <p>1.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones</p> <p>1.2.7 Plan de gestión de riesgos</p> <p>1.2.8 Plan de gestión de los interesados</p> <p>1.2.8 Plan de gestión del cambio</p> <p>1.2.9 Plan de configuración</p> <p>1.3.2 Actas de reunión</p> <p>1.4.1 Cierre del proyecto</p> <p>2.1 Encuestas</p> <p>2.2 Informe estado</p> <p>3.1 Balanceo de funciones</p> <p>3.2 Caracterización de proceso</p> <p>3.3 Tablero de control</p> <p>3.4 Estructura, personal y competencias</p> <p>3.5 Informe de madurez</p> <p>3.6 Método para el cálculo del ROI</p> <p>4.1 Informe de resultados</p>
Entregables materializados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1.1.1 Acta de constitución ✓ 1.1.2 Matriz de interesados ✓ 1.2.1 Plan de gestión del alcance ✓ 1.2.2 Plan de gestión del cronograma ✓ 1.2.3 Plan de gestión de costos ✓ 1.2.4 Plan de gestión de calidad ✓ 1.2.5 Plan de gestión de recursos ✓ 1.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones ✓ 1.2.7 Plan de gestión de riesgos ✓ 1.2.8 Plan de gestión de los interesados ✓ 1.2.8 Plan de gestión del cambio ✓ 1.2.9 Plan de configuración ✓ 1.3.2 Actas de reunión ✓ 1.4.1 Cierre del proyecto ✓ 2.1 Encuestas ✓ 2.2 Informe estado ✓ 3.1 Balanceo de funciones ✓ 3.2 Caracterización de proceso ✓ 3.3 Tablero de control ✓ 3.4 Estructura, personal y competencias

- ✓ 3.5 Informe de madurez
- ✓ 3.6 Método para el cálculo del ROI
- ✓ 4.1 Informe de resultados

4. Logros del proyecto

- Diagnosticar el estado actual de la madurez de Kalley, utilizando el modelo de HAROLD KERZNER y definir la gobernabilidad de la oficina de proyectos soportada en la metodología PMO Value Ring.
- Desarrollar el cronograma del proyecto en los tiempos establecidos con una desviación permitida no superior a 10 días de la fecha de cierre.
- Mantener los costos del proyecto en línea con lo presupuestado, con desviaciones no mayores al +/- 3%, durante la ejecución del proyecto

5. Comentarios Generales

El proyecto aportó en la construcción de una PMO estándar, la PMO facilita a la organización KALLEY el entendimiento y aplicación de las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos, adaptando e integrando los intereses empresariales al ambiente de Gerencia de Proyecto. Para aumentar el modelo de monitoreo, seguimiento y control de proyectos se diseñó un tablero estratégico en Power BI enfocado en el control de proyectos del Departamento de Postventa.

6. Firmas de entrega

JEFATURA	
Nombre:	Cargo:
Firma	
COORDINACIÓN	
Nombre: Jenny Licet Avellaneda Ibáñez	Cargo: Coordinadora Nal. Servicio Posventa
Firma	
Fecha de aprobación	09/06/2022
Gerente del proyecto	
Nombre: Braham Gonzalez	Cargo: Líder Postventa

Evidencias del producto

1. Diagnostico

- Instructivo de la metodología de H. Kerzner para medir el nivel de madurez de la compañía.
- Herramienta en Excel para calcular el nivel de madurez de la compañía en cada uno de sus cinco niveles.

Ilustración 68 Anexo TDG-2021-099 2.1 Encuestas H. Kerzner

Resultados				
Nivel 1 - Lenguaje común	Alcance	50%	No se tiene un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos, se requieren rigurosos programas de entrenamiento en principios básicos.	Resultado N1 38%
	Tiempo	46%		
	Costo	21%		
	Admin RH	33%		
	Admin Adquisición	54%		
	Admin Calidad	38%		
	Admin Riesgo	42%		
	Admin Comunicaciones	17%		
Nivel 2 - Procesos comunes	Alcance	2,75	No se reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados tal que los éxitos en un proyecto puedan ser repetidos en otro.	Resultado N2 2,3
	Tiempo	2,5		
	Costo	3,12		
	Admin RH	1,5		
	Admin Adquisición	1,6		
Nivel 3 - Metodología única	PUNTOS	INTERPRETACION	Probablemente la compañía a solo está soportando superficialmente la gerencia de proyectos. El soporte es mínimo. La compañía cree esta haciendo las cosas bien, pero no se ha dado cuenta de los beneficios reales, o de lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. LA compañía a es todavía una organización funcional.	Resultado N3 133
	163-210	Su compañía está muy bien respecto a las compañías discutidas en este texto. Usted está en la pista correcta para la excelencia, suponiendo que todavía no la ha alcanzado. Lo siguiente que pasará es el mejoramiento continuo.		
	147-168	Su compañía está en la dirección correcta, pero aun se requiere más trabajo. La gestión de proyectos todavía no se percibe como una profesión. Es posible que su organización no entienda completamente la gestión de proyectos. Probablemente el énfasis se dirige hacia una organización no-manejada por proyectos que manejada por proyectos.		
	80-146	Probablemente la compañía a solo está soportando superficialmente la gerencia de proyectos. El soporte es mínimo. La compañía cree esta haciendo las cosas bien, pero no se ha dado cuenta de los beneficios reales, o de lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. LA compañía a es todavía una organización funcional.		
	< 79	Quizás debería cambiar de trabajo o buscar otra profesión. La compañía no entiende nada de gestión de proyectos, o parece que no quiere cambiar. Los gerentes de línea quieren mantener su base de poder existente y pueden sentirse amenazados por el gerente de proyecto.		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 69 Anexo TDG-2021-009 2.2 Informe de estado

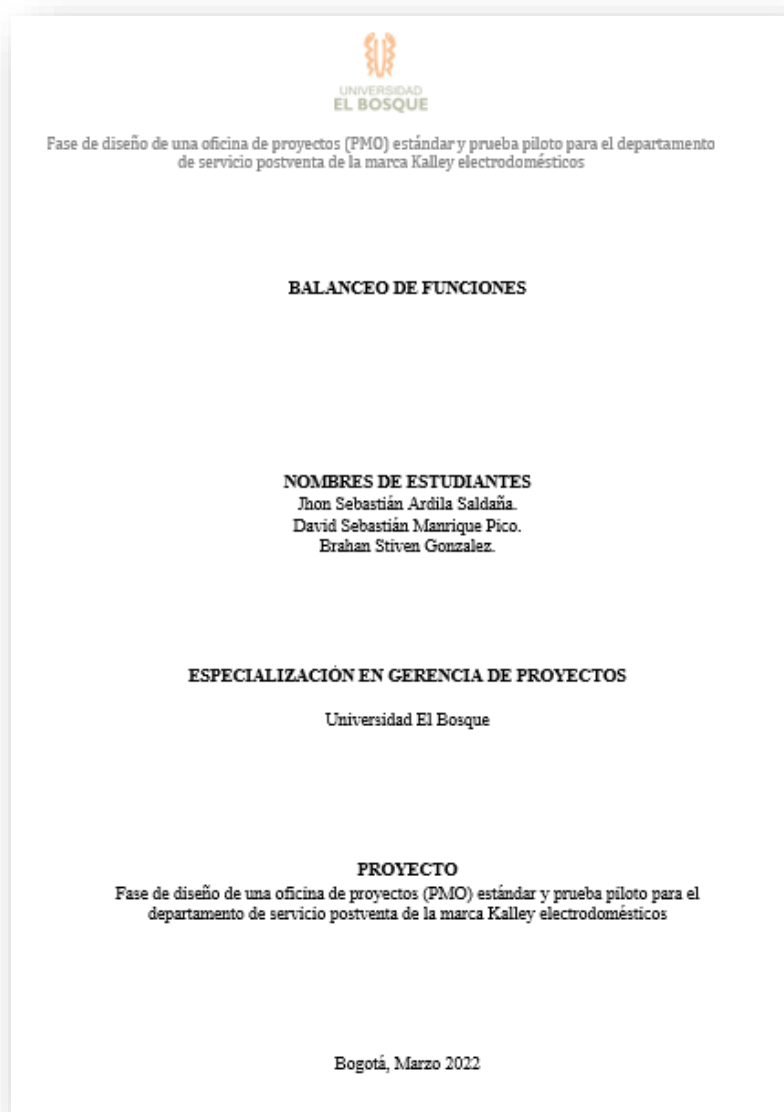
	Informe Madurez		
MACROPROCESO	Servicio Posventa – Diagnostico - Informe de estado	CÓDIGO	2.2
PROCESO	Servicio Posventa	VERSIÓN	A
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley.	PÁGINA	1
Metodología usada			
<p>Harold Kerzner en su libro "Strategic Planning For Project Management Using A Project Management Maturity Model" presenta un modelo de madurez en Gerencia de Proyectos (PMMM) que él mismo describe como el Fundamento para la Excelencia. Este modelo está compuesto por cinco niveles, cada uno de los cuales representa un grado de madurez en Gerencia de Proyectos.</p>			
Nivel 1 - Lenguaje común	En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad por una buena comprensión de los conocimientos básicos y el lenguaje o terminología.		
Nivel 2 – Procesos	En este nivel la organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados tal que los éxitos en un proyecto puedan ser repetidos en otro. También está incluido en este nivel el reconocimiento de la aplicación y el soporte de los principios de la gestión de proyectos hacia otras metodologías empleadas por la compañía.		
Nivel 3 - Metodología	En este nivel la organización reconoce el efecto de la sinergia combinando todas las metodologías de la organización en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos. Los efectos de la sinergia también hacen más fácil el control de los procesos con un método más simple que el de múltiples metodologías.		
Nivel 4 - Benchmarking	Este nivel contiene el reconocimiento de que la mejora de los procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. El benchmarking tiene que ser desarrollado como una base continua. La compañía está obligada a decidir a quién y qué benchmarking hará.		
Nivel 5 - Mejoramiento continuo	En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y debe después decidir si esta información mejorará la metodología propia.		
Traslape de niveles			
<p>Aunque ocurra traslape en los niveles, no puede ser cambiado el orden en que las fases son completadas. Por ejemplo, aunque el nivel 1 y el nivel 2 se pueden traslapar, el nivel 1 obligatoriamente debe estar completado para que el nivel 2 pueda ser finalizado.</p> <p>El traslape del nivel 1 y el nivel 2: Este traslape puede ocurrir porque la organización puede comenzar el desarrollo del proceso de la gestión de proyectos mientras se completa el lenguaje común o durante el entrenamiento.</p> <p>El traslape del nivel 3 y el nivel 4: Este traslape ocurre porque mientras la organización está desarrollando una metodología única, se están haciendo planes para el proceso de mejora de la metodología.</p> <p>El traslape del nivel 4 y el nivel 5: A medida que la organización se vuelve cada vez más comprometida con el benchmarking y el mejoramiento continuo, la velocidad a la cual la organización desea o quiere empezar a ver los cambios realizados puede causar que estos dos niveles tengan un traslape significativo. Las respuestas del nivel 5 lo hacen volver al nivel 4 y al nivel 3; Esto implica que estos tres niveles forman un ciclo de mejora continua, y hace que sea posible el traslape.</p> <p>El nivel 2 y el nivel 3 generalmente no se traslapan. Puede ser posible comenzar a trabajar en alguna parte del nivel 3 antes de terminar el nivel 2, pero esto es muy poco probable. Una vez que una compañía está comprometida con una Metodología Única puede pasar al siguiente nivel.</p>			

Fuente: Elaboración propia

2. Diseño de la PMO

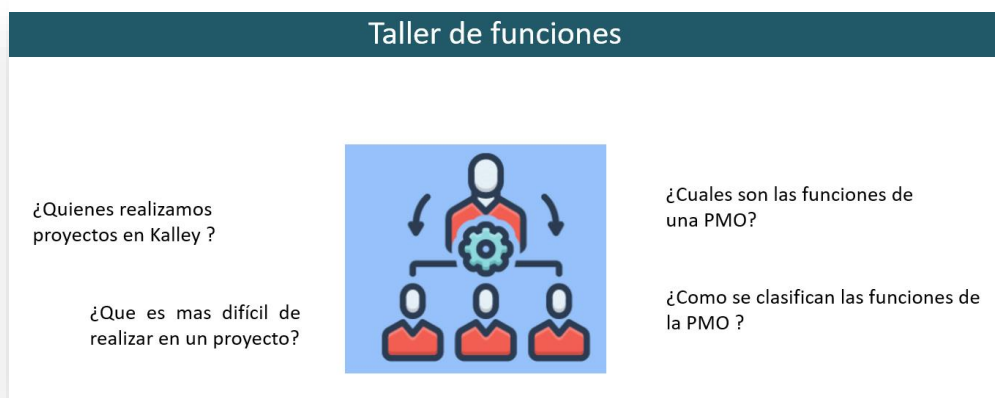
2.1. Balanceo de fusiones

Ilustración 70 Anexo TDG-2021-009- Evidencia de entrega – Balanceo de funciones PMO

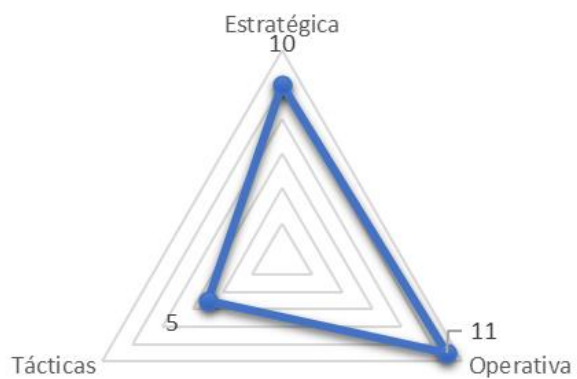


Nota: Fuente propia

Ilustración 71 Evidencias balanceo de funciones



Funciones totales



Funciones Seleccionadas



Nota: Fuente propia

2.2 Caracterización de procesos

Ilustración 72 Anexo TDG-2021-02-009 Procedimiento Gestión de proyectos

Kalley		Procedimiento gestión de proyectos		Kalley	
MACROPROCESO	Servicio Posventa	CÓDIGO	PROC-PROY 1		
PROCESO	Gestión de proyectos – Procedimiento	VERSIÓN	0		
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley	Fecha	21/04/2022		

1. Objetivo
Apoyar a Kalley Electrodomésticos en el diseño, evaluación, planeación, ejecución, seguimiento, control y puesta en marcha de nuevos proyectos.

2. Alcance
Comprende desde la radicación de un nuevo proyecto en la Jefatura o Coordinación, hasta el seguimiento, desarrollo, control y entrega o respuesta satisfactoria de la unidad gestora y acompañamiento durante su periodo de garantía.

3. Líder del procedimiento
Jefe de calidad, soporte y desarrollo

4. Definiciones

Concepto	Descripción
Caso de Negocio	Documento en el que se consignan las necesidades del proyecto, el análisis de la situación actual, y los entregables de la iniciativa. Sirve para transmitir el alcance de un proyecto a los ejecutores y como base de medición del éxito del proyecto por parte de su gestor y otros interesados.
Historia de Usuario	Mecanismo metodológico de presentación detallada de una necesidad expuesta por su gestor. Comprende la exposición parcial o total de un proyecto enmarcada en los siguientes campos: "Número" y "Nombre" de la Historia de Usuario, "Quiero" (necesidad específica), "Para" (utilidad particular de la necesidad específica).
Acta de Inicio del Proyecto	Instrumento metodológico que registra la constitución del proyecto, plasmando los datos básicos de la idea del proyecto.
Acta de Entrega y Cierre del Proyecto	Instrumento metodológico que registra los hechos sucedidos durante la sesión de entrega al gestor del proyecto. En el cierre del proyecto se ingresan los datos generales de tiempos, costos y validación del alcance.
Backlog de Proyectos	Ceremonia celebrada por el gestor de proyectos de Kalley Y Sponsor de forma semanal para realizar la priorización, monitorio, control y seguimiento de proyectos.

5. Lineamientos

Ciclo PHVA	No.	Descripción	Responsable	Documento / Registro
P - H	1	Realizar el acta de constitución del proyecto	Sponsor	TDG-2021-02-009 Acta de constitución
V	2	Revisión del acta de constitución Comunicar el resultado del análisis	Jefatura - Coordinación	-
A	3	Proyecto negado: Actividad # -- Proyecto Aprobado: Actividad # 4 Solicitud de correcciones: Actividad # 1	Jefatura - Coordinación	Correo electrónico

5.1. La priorización de iniciativas serán dictaminadas por la Jefatura y Coordinación del departamento de Posventa

5.2 Toda solicitud que implique una gestión de cambio en el alcance del proyecto debe ser llevada al comité de cambios para su debido análisis y aprobación.

5.3. Para la radicación de un proyecto el gestor formaliza el documento M-FR-PRO-001 - Caso de Negocio y sus anexos, los cuales presentan la descripción y entregables de la necesidad, al igual que su alcance funcional.

5.4. El proceso de gestión documental de proyectos se manejará de forma digital. Los documentos físicos se digitalizarán y se archivarán en un repositorio de M, en la ruta M:\DFS_KALLEY\KALLEY_Calidad_y_Soporte\PMO Kalley - Calidad y soporte.

5.5. El procedimiento tiene como fundamento base la siguiente metodología, "TDG-2021-02-009 - Metodología Gestión de Proyectos"

5.6. El gestor de proyectos publicará semanalmente un informe del estado de los proyectos utilizando la herramienta tecnológica Power BI

5.7 Por parte del Cliente

5.7.1. Suministrar la información necesaria para el análisis del proyecto.

5.7.2. Atender reuniones periódicas de revisión del avance del desarrollo del negocio.

5.7.3. Responder oportunamente las inquietudes del equipo relacionadas con definiciones del negocio.

5.7.4. Si se desea agregar una nueva funcionalidad al alcance al proyecto se debe diligenciar el formato "TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios".

5.7.5. Realizar reunión "Backlog de proyecto" de forma semanal, en donde se realizará la priorización, monitorio, control y seguimiento de negocio. Registrando los temas tratados y los compromisos adquiridos en el formato "TDG-2021-02-009 Acta de reunión".

6. Descripción de actividades

Nota: Fuente propia

Ilustración 73 Anexo TDG-2021-02-009 - Caracterización Gestión de Proyectos

Kalley		Caracterización de proyectos				Kalley	
MACROPROCESO		Servicio Posventa				Código	CP - PROY 01
PROCESO		Gestión de proyectos - Caracterización de proyectos				Versión	0
RESPONSABLES DEL PROCESO		Departamento de Calidad y Soporte Kalley.				Fecha	16/04/2022
GENERALIDADES							
Tipo de Proceso:	Estratégico:		Misional:	X	Apoyo:		
Código de Proceso	PRO	Proceso:	GESTION DE PROYECTOS				
Responsable:	Jefe de calidad, soporte y desarrollo						
Objetivo:	Apoyar a Kalley Electrodomésticos el diseño, evaluación, planeación, ejecución, seguimiento, control y puesta en marcha de sus proyectos.						
Alcance:	Inicia	Radicación en la jefatura el instrumento "TDG-2021-02-009 Acta de constitución V0.docx". Estos formatos son utilizados por el gestor para esbozar la descripción, objetivos, y justificación de su requerimiento, al igual que su alcance funcional y tecnológico.					
	¿Qué Hace?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a las jefaturas y coordinaciones y/o sus delegados en la estructuración y presentación de cada proyecto a través de instrumentos normalizados. 2. Hacer monitoreo a la utilización de aplicaciones e instrumentos que soportan la planeación, ejecución y entrega de los proyectos, velando por la adecuada participación de las diferentes áreas que se involucran de acuerdo con una programación articulada de todas las iniciativas de Kalley. 3. Monitorear, facilitar y controlar la ejecución de las tareas propias de cada paquete de trabajo al que se asigna el respectivo personal involucrado. 4. Interactuar con todos los interesados internos y externos involucrados en el proyecto en aras de la superación de obstáculos, atención oportuna a inquietudes, manejo de riesgos y cumplimiento en la entrega de productos intermedios y finales comprometidos. 5. Monitorear el registro y ejecución de todas las solicitudes de cambio concertadas y aprobadas que se presenten en los proyectos 6. Verificar la entrega del producto final al cliente y el levantamiento de la documentación en la que se registre su conformidad. 					
	Termina	Con la implementación del proyecto con una funcionalidad continua y estable.					
ETAPAS DEL PROCESO							
PHVA	Proveedores	Elementos de Entrada	Actividades	Elementos de Salida	Clientes / Usuarios		
P	Sponsor del proyecto	TDG-2021-02-009 Acta de constitución	Elaborar el acta de constitución plasmando a alto nivel a necesidad del proyecto	TDG-2021-02-009 Acta de constitución validado y socializado.	Jefaturas y coordinaciones		
V	Jefatura y Coordinación	TDG-2021-02-009 Acta de constitución	La jefatura o coordinación debe remitir un correo de aprobación al Sponsor en caso de aprobar el proyecto. En caso negativo debe comunicar las razones de no aprobación.	Correo de evaluación del proyecto	Sponsor		
H	Gerente del proyecto	TDG-2021-02-009 Kick Off	Con la aprobación de la Jefatura o Coordinación, el gerente del proyecto debe citar una reunión vía Teams, para socializar el proyecto	TDG-2021-02-009 Acta de reunión	Interesados del proyecto		
H	Sponsor del proyecto	TDG-2021-02-009 Caso de Negocio y documentación del cliente.	El Sponsor debe realizar las historias de usuario de su solicitud, de esta manera detallar la ejecución del proyecto	Historias de Usuario Detalladas del requerimiento.	Gerente del proyecto		
V	Gerente del proyecto	Backlog de seguimiento a la atención y priorización de nuevas iniciativas y cumplimiento de tiempos.	Convocar y realizar una sesión de priorización de los diferentes requerimientos para asignación de recursos y definición de fecha de inicio al igual que realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos semanales de los proyectos en ejecución	Backlog Priorizado y actualizado de iniciativas. TDG-2021-02-009 Acta de reunión	Sponsor		
H	Gerente del proyecto	Documentación en aplicativo M	Crear una carpeta con el nombre de la iniciativa y cargar toda la documentación del proyecto para consulta de los interesados	Cargue de documentación	Interesados del proyecto		
A	Gerente del proyecto	TDG-2021-02-009 Caso de Negocio	Elaborar un cronograma general del proyecto para validar que todas las actividades se ejecuten en los tiempos establecidos	Cronograma	Sponsor		
H	Gerente del proyecto	Funcionalidad presentada y correo aprobatorio para salida en producción	Elaboración y firma del acta de entrega y de cierre del proyecto como evidencia de la entrega a satisfacción del proyecto	TDG-2021-02-009 Acta de entrega y de cierre del proyecto	Sponsor		
H	Gerente del proyecto	Acta de entrega y de cierre del proyecto firmada como evidencia de la entrega a satisfacción del proyecto	Apoyar al gestor del proyecto durante los 8 días siguientes al despliegue en la gestión de atención de los incidentes que se presenten para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto	Correo notificando el cierre de la garantía del proyecto	Sponsor		
REQUISITOS E INDICADORES							
Requisitos Aplicables							
Internos				Externos			
Actas Comité de Proyectos Informe Mensual de Indicadores de Gestión de Proyectos							
PARAMETRO DE CONTROL							
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA		META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN Y ANALISIS			
	Proyectos con cumplimiento real igual o con desviación +/- 15% con relación al costo de alto nivel (línea de base)						

Nota: Fuente propia

Ilustración 74 Anexo TDG-2021-02-009 Procedimiento Gestión documental

Kalley	Procedimiento gestión de proyectos	Kalley	
MACROPROCESO	Service Posventa	CÓDIGO	PROC-PROY-1
PROCESO	Gestión documental - Procedimiento	VERSIÓN	01
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley.		
		Fecha	21/04/2022

1. Objetivo
 Aportar lineamientos claros al interior de Kalley que contribuyan a la adopción e implementación de instrumentos archivísticos que permitan garantizar la organización, seguridad y preservación de la información.

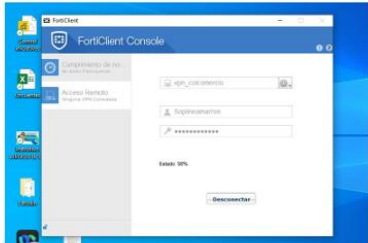
2. Alcance
 Esta política aplica al departamento de Posventa de Kalley

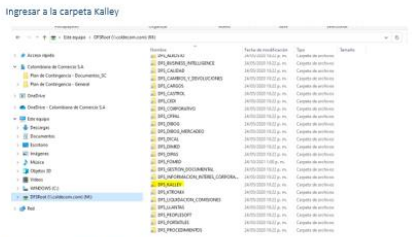
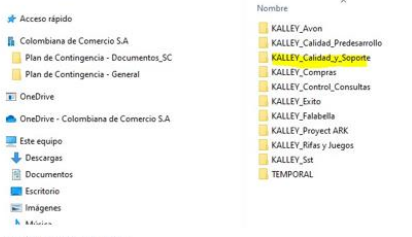
3. Lineamientos

- Se contempla la gestión documental como una tarea de alta responsabilidad asociada a todos los procesos de las compañías, y como un proceso que cuenta con el respaldo de la alta dirección.
- Adopción de mejores prácticas para la creación, conservación y eliminación de documentos promoción de la correcta administración del fondo documental
- Garantizar la confiabilidad, autenticidad y control de la documentación para la satisfacción de los clientes internos y externos.

4. Proceso
 4.1. Ingreso al aplicativo M

Ingresar a la aplicación **forticliente** es una VPN



Kalley	Procedimiento gestión de proyectos	Kalley
Ingresar a la carpeta kalley		
		
Ingresar a la carpeta Calidad y soporte		
		

Nota: Fuente propia

Ilustración 75 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de constitución

Kallej	Acta de constitución de proyectos	Kallej
MACROPROCESO	Servicio Posventa	CÓDIGO
PROCESO	Servicio de proyectos - Acta de constitución	VIGENCIA
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kallej	Fecha

1. Información del Proyecto

Nombre del Proyecto		Código de la Iniciativa
Fecha de Radicación		
Líder del Proyecto		
Nombre	Sponsor	Área proceso
Cargo		

2. Alineación del Proyecto

Objetivo Estratégico

3. Objetivos del Proyecto

Objetivo General
Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Costo • Tiempo • Alcance

4. Descripción del Proyecto

--

5. Entregables

--

6. Requerimientos del Proyecto

7. Cronograma tentativo de Hitos

--

8. Lista de Representantes Grupos de Interés (Stakeholders)

Nombre	Cargo	Área/Proceso	Rol (Líder, Participante, Informado)

9. Documentos de Entrada del Proyecto

Nombre del Documento	Observaciones

10. Aprobaciones

AJUSTURA	
Nombre:	Cargo:
Firma COORDINACIÓN	
Nombre:	Cargo:

Firma

Fecha de aprobación:	
----------------------	--

11. Registro de cambios

Versión	Descripción de la modificación	Fecha de aplicación
0	versión inicial del proyecto	30/04/22

Nota: Fuente propia

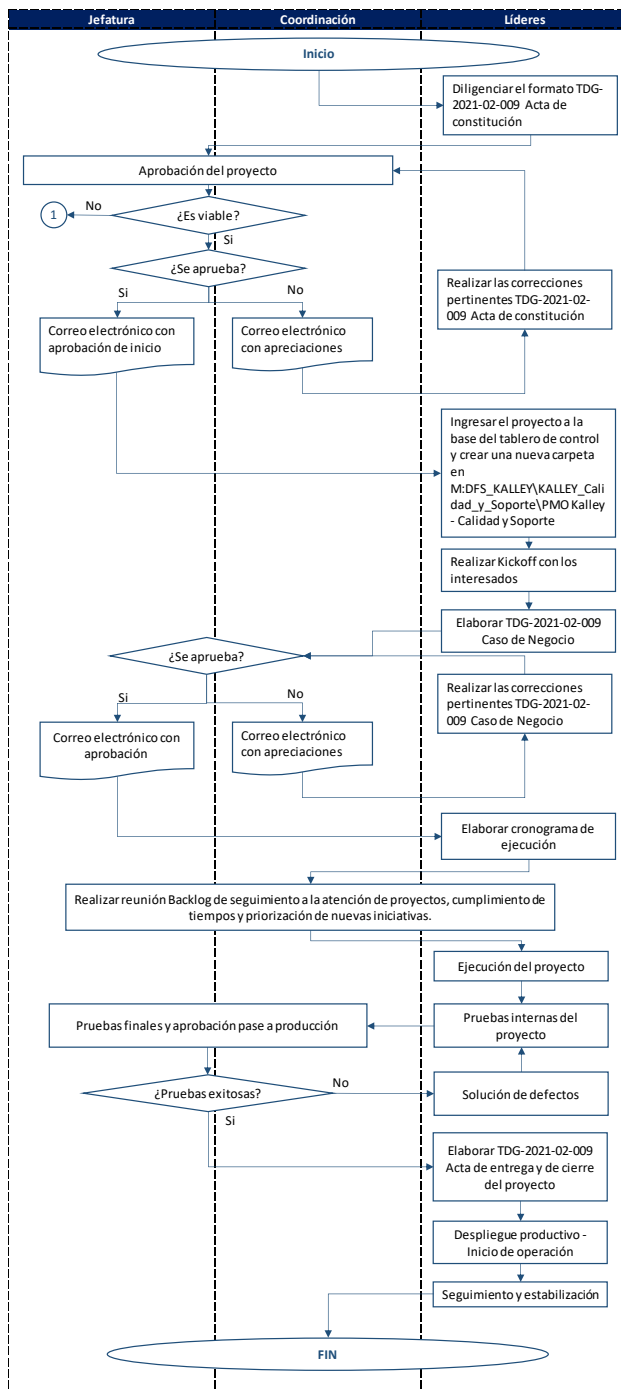
Ilustración 76 TDG-2021-02-009 Caso de Negocio

Kallej	Caso de Negocio	Kallej
MACROPROCESO	Servicio Posventa	Código
PROCESO	Gestión de proyectos - Caso de negocio	Versión
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kallej	Fecha

DATOS BÁSICOS				
Nombre del proyecto	Área del Solicitante:	Fecha de Presentación:		
Nombre del Gestor de la Iniciativa:	Información Contacto:	Cargo:		
INFORMACIÓN GENERAL				
Descripción de la Iniciativa:				
ENTREGABLES (Reportes, Documentos, Manuales, etc.)				
Nombre Reporte, Manual	Utilidad o Función	Especificación Tiempo de Entrega, Destinatario	Información a Presentar	Formato
DILIGENCIAMIENTO DE HISTORIAS DE USUARIO EPICAS (HUE)				
Número de HUE:				
Nombre de HUE:				
Como:				
Quiero:				
Para:				
ANEXOS				
Nombre		Descripción		
FIRMA DEL GESTOR DE LA INICIATIVA				
				Sello (Si aplica)

Nota: Fuente propia

Ilustración 77 Anexo TDG-2021-02-009 - Metodología Gestión de Proyectos V0



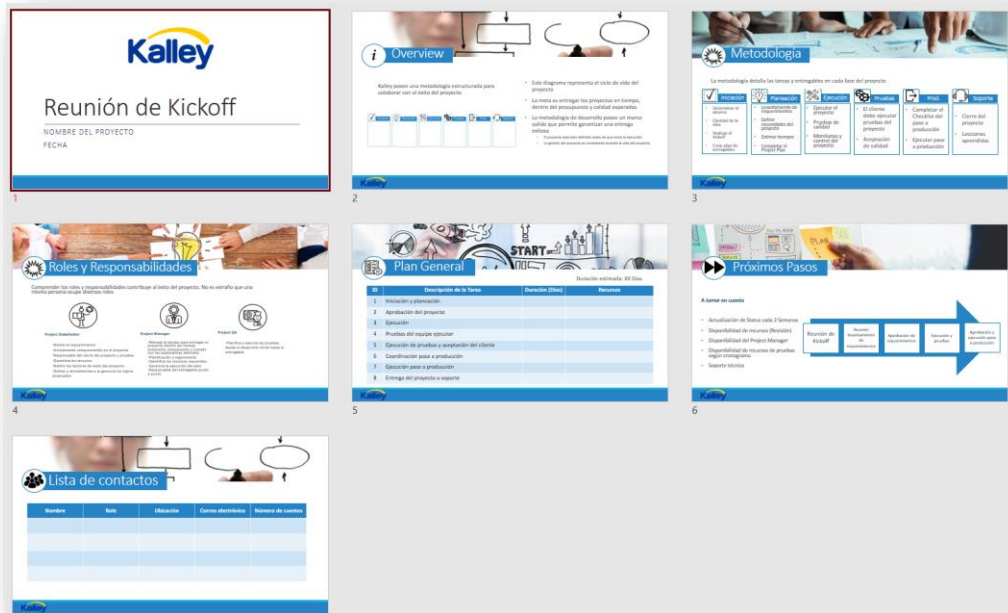
Nota: Fuente propia

Ilustración 78 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de reunión

Kalley		Acta de Reunión			Kalley	
ACTA DE REUNIÓN No. XX		FECHA		Año AAAA	Mes MM	Día DD
PROYECTO:					HORA INICIAL:	
CODIGO: T- FR- PR - 001		Lugar: Vía Teams			HORA FINAL:	
CIRCULACIÓN: Interna / Confidencial					Páginas: 2	
AGENDA:		ASISTENTES				
1. X		Nombres	Empresa	Cargo		
2. X						
3. X						
4. X						
5. X						
Ubicación Documento:						
FACILITADOR:			RESPONSABLE ACTA:			
COMPROMISOS / ACCIONES		RESPONSABLE		FECHA DE ENTREGA		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / DESARROLLO AGENDA / CONCLUSIONES Y DESICIONES						
1.	XXXXX					
2.	XXXXX					
3.	XXXXX					
4.	XXXXX					
PRÓXIMA REUNIÓN:		NOTAS				
<u>AGENDA</u>						
Seguimiento de los compromisos fijados en la presente reunión.						

Nota: Fuente propia

Ilustración 79 Anexo TDG-2021-02-009 Presentación de Kickoff



Nota: Fuente propia

Ilustración 80 Anexo TDG-2021-02-009 Acta de cierre

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
MACROPROCESO	Operatividad	CODIGO
PROCESO	Sección de proyectos - Acta de cierre del proyecto	VERSION
RESPONSABLE DEL PROCESO	Departamento de Calidad / Soporte Kalley	FECHA

1. Información del Proyecto	
Nombre del Proyecto	Código de la Iniciativa
Fecha de Redacción	
Líder del Proyecto	

2. Tiempo	
Fecha de Inicio	Fecha de entrega
Fecha de Inicio (Real)	Fecha de entrega (Real)
Fecha de Despliegue	Fecha de go-live
Trabajo Estimado	Trabajo Real

3. Costo	
Costo Estimado (suma Base)	Costo Real
Análisis Financiero	



4. Alcance	
Entregables planificados	
Entregables materializados	

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
5. Logros del proyecto		
6. Comentarios Generales		
7. Firmas de entrega		
FIRMA		
Nombre:	Cargo:	
Firma		
Fecha de aprobación:	Gerente del proyecto	
Nombre:	Cargo:	
Firma		
Fecha de aprobación:		
8. Registro de cambios		
versión	Descripción de la modificación	Fecha de aplicación

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
0 Versión inicial del proyecto		
16/04/22		

Nota: Fuente propia

Ilustración 81 Anexo TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios

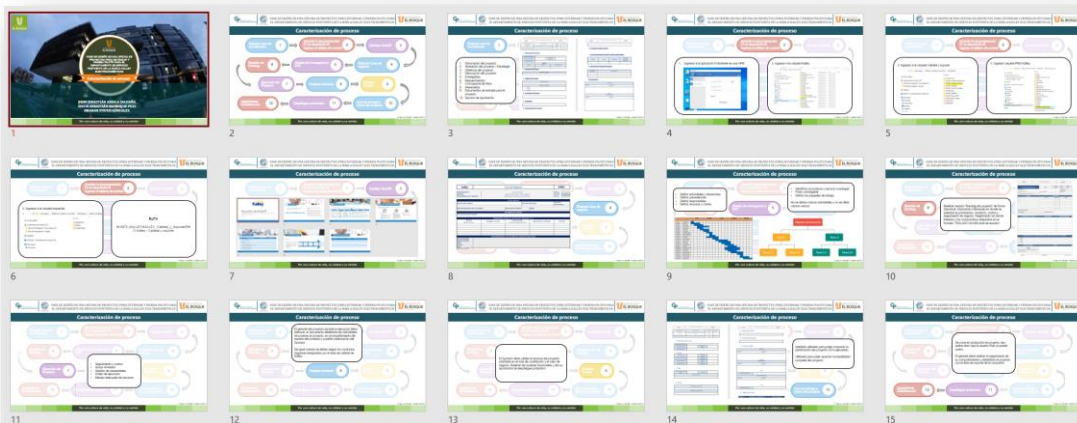
 TDG_2021-2-009 Solicitud de cambios			
BACKLOG Proyecto: <input type="text"/>	Código: <input type="text"/>	Versión: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
RESPONSABLE DEL PROYECTO Nombre del Proyecto: <input type="text"/>			
Fecha de Realización del proyecto: <input type="text"/>	Código de la instancia: <input type="text"/>	Líder del Proyecto: <input type="text"/>	
Nombre: <input type="text"/>	Sponsor: <input type="text"/>	Área proceso: <input type="text"/>	
Nombre del solicitante: <input type="text"/>	Prioridad: <input type="text"/>	Crítica/No Crítica/No Crítica 2	
Fecha solicitud del cambio: <input type="text"/>	Fase en la que se encuentra el proceso: <input type="text"/>	Requerido por el cliente: <input type="text"/> %/No	
Fecha operado del cambio: <input type="text"/>	Descripción del Cambio: <input type="text"/>		
Descripción: <input type="text"/>			
Razón del cambio ¿Cuál es la razón por la cual se solicita el cambio? <input type="text"/>			
Alcance			
Impacto en el alcance: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	
Lista de entregables: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	
Lista de requisitos: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	
Lista de reportes: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	
Lista de restricciones: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	
Lista de exclusiones: <input type="text"/>		Acción: <input type="text"/>	

EDT		
Impacto en el cronograma		
Nombre paquete de control: <input type="text"/>	Fecha inicio: <input type="text"/>	Fecha fin: <input type="text"/>
Impacto en los costos		
Nombre paquete de control: <input type="text"/>	Costo Versión original: <input type="text"/>	Costo Versión del cambio: <input type="text"/>
Curso 3 <input type="text"/>		
Impacto en los recursos		
Lista de intervenciones: <input type="text"/>		
Lista de estrategias de intervención: <input type="text"/>		
Impacto en la calidad		
Lista de métricas: <input type="text"/>		
Impacto en el riesgo		
Descripción del riesgo: <input type="text"/>	Severidad color: <input type="text"/>	Valor riesgo: <input type="text"/>
Acciones: <input type="text"/>		
Impacto en Recursos		
Nombre: <input type="text"/>	Rol: <input type="text"/>	Horas Versión original: <input type="text"/>
Horas Versión del cambio: <input type="text"/>		

Comunicaciones	
Impacto en comunicaciones: <input type="text"/>	
Lista de comunicaciones: <input type="text"/>	Acción: <input type="text"/>
Nombre: <input type="text"/>	
Fecha de la aceptación: <input type="text"/>	

Nota: Fuente propia

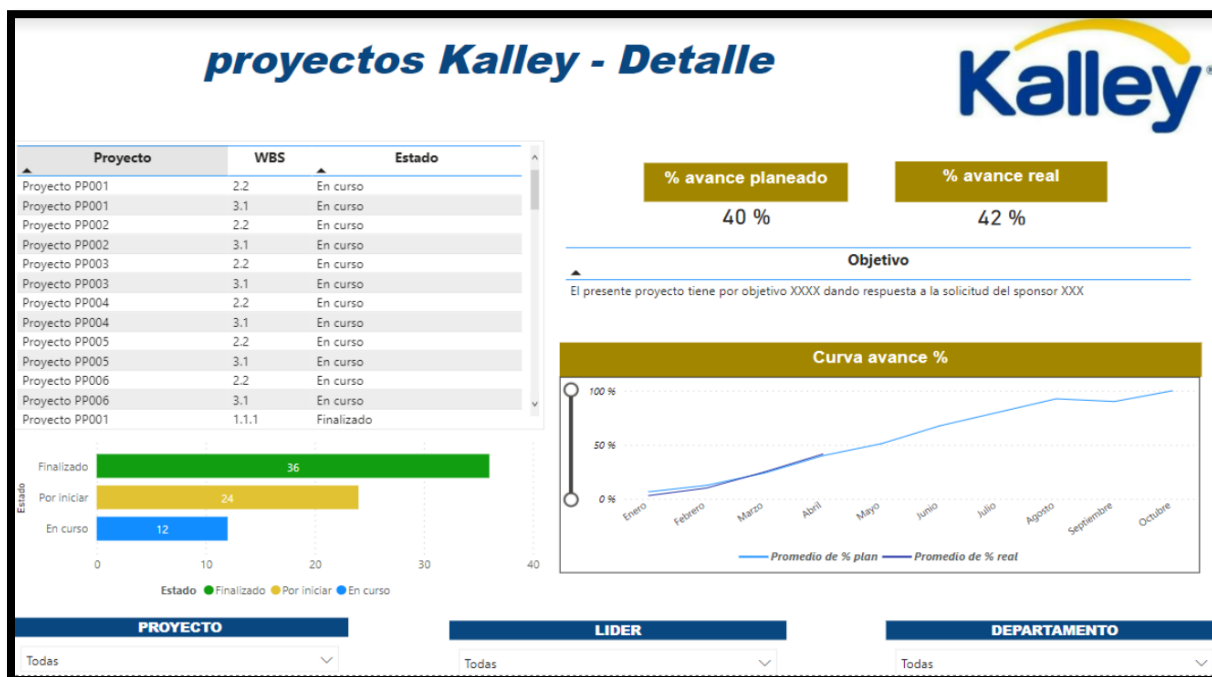
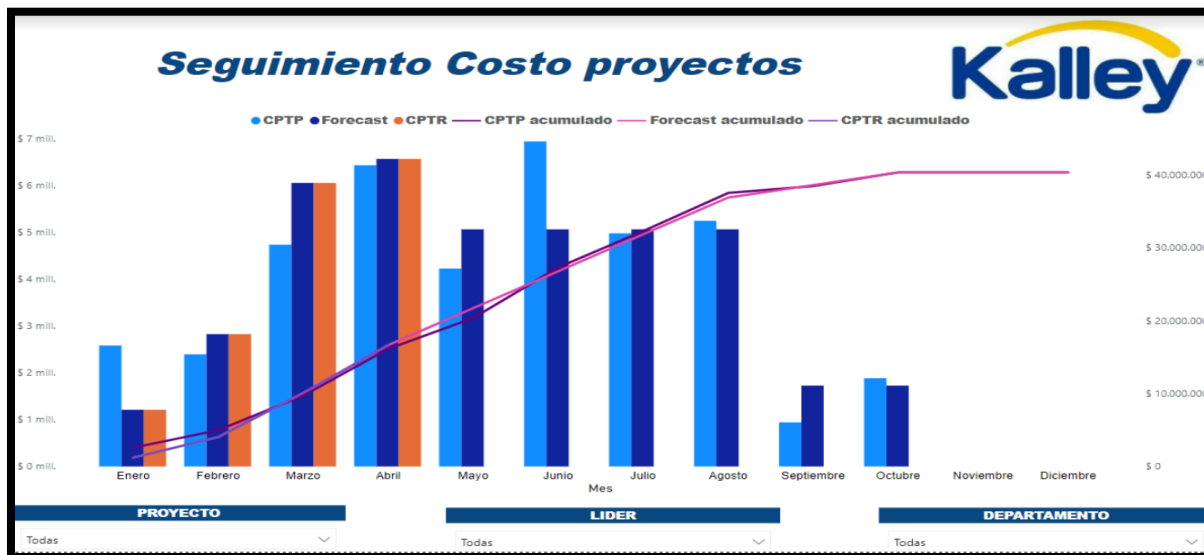
Ilustración 82 TDG-2021-2-009_Presetación del proceso a Kalley

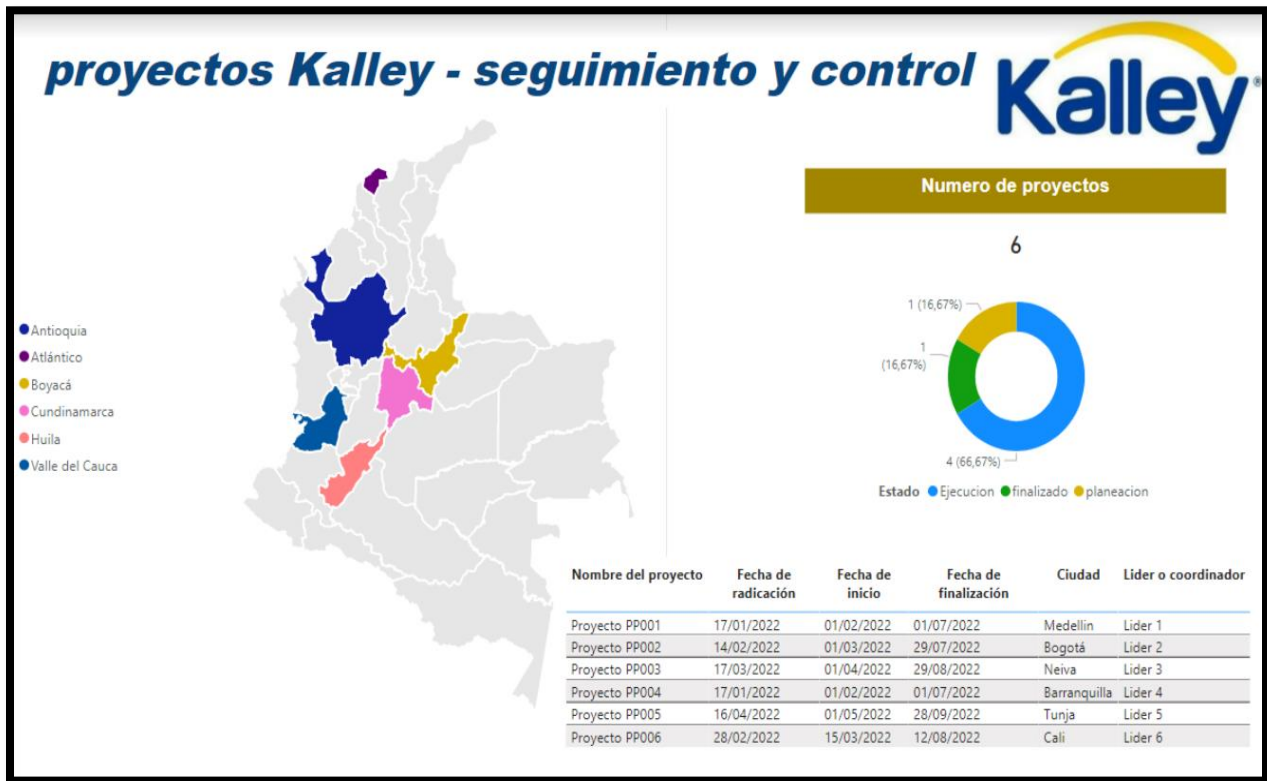


Nota: Fuente propia

2.3. Tablero de control

Ilustración 83 Anexo Tablero de control - Kalley





Nota: Fuente propia

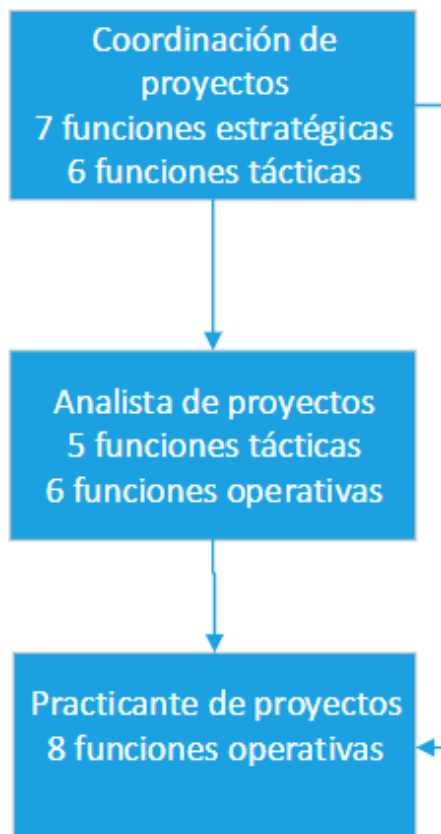
2.4. Estructura personal y competencias

Ilustración 84 Anexo TDG-2021-00 Estructura, personal y competencias

Kalley		Personal y competencias		Kalley	
MACROPROCESO		Servicio Parventa		Código CH - 01	
PROCESO		Gestión de proyectos - Personal y competencias - Coordinador de proyectos		Versión 0	
RESPONSABLES DEL PROCESO		Departamento de Calidad y Soporte Kalley.		Fecha 01/05/2022	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
NOMBRE DEL CARGO		COORDINADOR DE PROYECTOS			
AREA DE DESEMPEÑO		DEPARTAMENTO DE CALIDAD Y SOPORTE			
RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
CARGO JEFE INMEDIATO					
CARGO SUBORDINADOS		ANALISTA DE PROYECTOS Y PRACTICANTE DEL AREA			
2. ESPECIFICACIONES DEL CARGO					
La especificación describe las competencias y demandas que el cargo exige a quien lo ocupe.					
2.1 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO					
2.1.1 EDUCACIÓN	Nivel Primario Educativo Mínimo Requerido	Nombre del Programa Académico o Carrera	Homologación		
	Profesional	Administración de Empresas, Ingenierías, Economía, Finanzas o carreras afines	No Aplica		
	Nivel Secundario Educativo Requerido	Nombre del Programa	Requiere Tarjeta y/o Licencia Profesional		
	Especialización	Especialización y/o Maestría en Economía, Finanzas, Administración, Evaluación de Proyectos o carrera afines.	No		

Nota: Fuente propia

Ilustración 85 Anexo TDG-2021-009 Diagrama Jerárquico PMO



Nota: Fuente propia

2.5. Informe de madurez

Ilustración 86 TDG-2021-009 Informe de Madurez Revisado

Kalley Informe de madurez Kalley

Informe de madurez

1.1 Objetivo General

- Medir el nivel madurez en la gestión de proyectos y su relación con el éxito de los mismos, aplicando el modelo de madurez en la gestión de proyectos de Harold Kerzner a una muestra representativa del departamento de postventa de Kalley.

1.2 Objetivo Específico

- Aplicar un instrumento que permita medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos para el departamento de postventa en Kalley
- Medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos para el departamento de postventa en Kalley
- Analizar el nivel de madurez en la gestión de proyectos, proponiendo actividades

1.3 Introducción

Todas las organizaciones desean alcanzar la madurez y la excelencia en la gestión de proyectos. Desafortunadamente, no todas reconocen que se puede reducir el tiempo al ejecutar la planeación estratégica para la gestión de proyectos. El simple uso de la gestión de proyectos, incluso durante un periodo prolongado de tiempo, no necesariamente conduce a la excelencia. Por el contrario, puede resultar en errores repetitivos y, lo que es peor, aprender de los errores propios más que de los errores de otros.

La planeación estratégica para la gestión de proyectos es, a diferencia de otras formas de planeación estratégica, la que se realiza con mayor frecuencia por los gerentes de nivel medio, en lugar de los gerentes ejecutivos. Los gerentes a nivel ejecutivo están todavía involucrados, sobre todo en un rol de soporte, proporcionando fondos y empleando esfuerzos para el lanzamiento. La participación de los ejecutivos será necesaria para asegurar que cualquier recomendación realizada por la gerencia media no resulte en un cambio no deseado para la cultura corporativa.

Las organizaciones tienden a desarrollar planeación estratégica para nuevos productos y servicios mediante el establecimiento de un plan bien pensado y luego ejecutado con la precisión de un cirujano. Lamentablemente, la planeación estratégica para la gestión de proyectos, si se realiza completamente es hecha, sobre un modelo improvisado. Sin embargo, hay modelos que pueden ser usados para asistir a las compañías en el desarrollo de una planeación estratégica para la gestión de proyectos y el alcance de la madurez y la excelencia en un periodo de tiempo razonable.

1.6 Riesgos

Los riesgos pueden ser asignados a cada nivel del PMMM. Para efectos de simplicidad, los riesgos pueden ser etiquetados como bajo, medio y alto. El nivel de riesgo es frecuentemente pueden ser asignados a estos tres riesgos:

- Riesgo bajo:** virtualmente no hay impacto en la cultura corporativa, o la cultura corporativa es dinámica y fácilmente acepta el cambio.
- Riesgo medio:** la organización reconoce que el cambio es necesario, pero puede no ser consistente del impacto de este. Incluir un sistema de reportes de multiples jefes podría ser un ejemplo de llevar el riesgo medio.
- Riesgo alto:** el riesgo alto puede ocurrir cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de gestión de proyectos causarían un cambio en la cultura corporativa. Ejemplos incluyen la creación de metodologías, políticas y procedimientos de gestión de proyectos, así como también la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel 3 tiene el más alto riesgo y grado de dificultad para la organización. Una vez una organización se ha comprometido con el nivel 3, el tiempo y el esfuerzo necesario para alcanzar niveles más altos de madurez tiene un menor grado de dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante en la cultura corporativa.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	GRADO DE DIFICULTAD
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología Única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejoramiento continuo	Bajo

Kerzner presenta una descripción detallada de cada uno de los cinco niveles de su modelo de PMMM en su libro "Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model".

En cada uno de los cinco niveles de madurez se discute:

- Las características del nivel
- Qué obstáculos existen que puedan prevenir a las organizaciones de alcanzar el próximo nivel
- Qué debe ser hecho para llegar al siguiente nivel

También incluye para cada uno de los 5 niveles un instrumento de evaluación para ayudar a las organizaciones a determinar su nivel de madurez. No existen dos compañías que implementen la gestión de proyectos de la misma forma. Puesto que la madurez cambiará de compañía a compañía, las preguntas en estas evaluaciones pueden ser modificadas para satisfacer las necesidades individuales de cada organización. En pocas palabras, usando los principios contenidos en cada capítulo, las compañías podrán personalizar los instrumentos de evaluación para cada nivel.

La evaluación no fue modificada en su esencia, pero se redujo la cantidad de preguntas conservando la estructura y los factores de la original, tal como se muestra a continuación:

Niveles y factores	# de preguntas evaluación original	# de preguntas de la evaluación adaptada
Nivel 1. Lenguaje Común	80	24
Gestión del alcance	10	3
Gestión del tiempo	10	3
Gestión del costo	10	3
Gestión de RRHH	10	3
Gestión de las adquisiciones	10	3
Gestión de la calidad	10	3
Gestión del riesgo	10	3
Gestión de las comunicaciones	10	3

Nivel 2. Procesos Comunes	20	10
Embrionario	4	2
Ejecutivo	4	2
Gerencia de línea	4	2
Crecimiento	4	2
Madurez	4	2

Nivel 3. Metodología singular	42	42
Procesos integrados	7	7
Cultura	7	7
Soporte de la gerencia	7	7
Entrenamiento y educación	7	7
Gestión de proyectos informal	7	7
Excelencia comportamental	7	7

Nivel 4. Benchmarking	25	25
Benchmarking cuantitativo	15	15
Benchmarking cualitativo	10	10

Nivel 5. Mejoramiento continuo	16	16
---------------------------------------	-----------	-----------



En el documento "TDG-2021-099-2.2_Informe de estado V0", se observa la evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos adaptada del modelo original de Harold Kerzner.

Nota: Fuente propia

2.6. Método para el cálculo del ROI

3. Prueba Piloto

Ilustración 87 Anexo Proy-SE-001 Acta de constitución

	Acta de constitución de proyectos		
MACROPROCESO	Servicio Posventa – Atención línea de accesorios.	CÓDIGO	Proy-SE-001
PROCESO	Servicio Posventa –Atención línea de accesorios por distribuidor.	VERSIÓN	0
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley.	Fecha	16/04/2022

1. Información del Proyecto

Nombre del Proyecto	Hoja de vida y tablero de indicadores		
Fecha de Radicación	13-05-2022	Código de la iniciativa	Proy-SE-001
Líder del Proyecto	Braham Stiven Gonzalez Guzman		
Sponsor			
Nombre	Cargo	Área proceso	
Jenny Avellaneda	Coordinador Nacional de Servicio Posventa	Departamento de calidad y soporte	

1. Alineación del Proyecto

Objetivo Estratégico
Controlar y medir las actividades de cada área perteneciente al departamento de calidad y soporte de Kalley

2. Objetivos del Proyecto

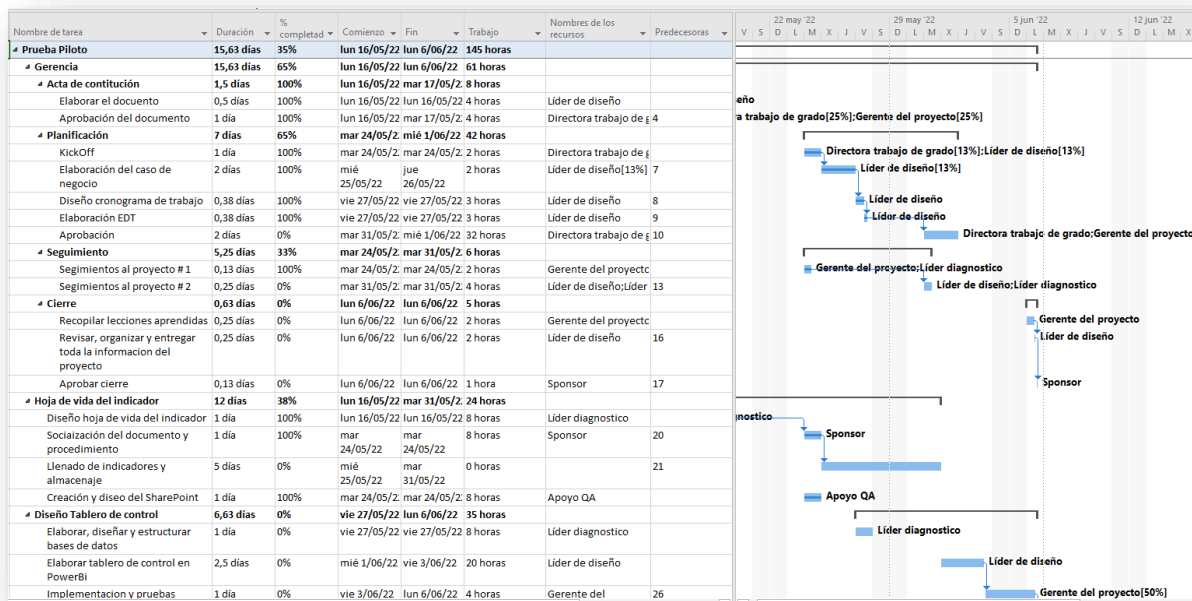
Objetivo General
Obtener una hoja de vida de indicadores actuales con el fin de ser analizados y monitoreados por medio de una herramienta (tablero de control), buscando visualización en una línea de tiempo.
Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> Costo: ----- Tiempo: Obtener los entregables (hoja de vida de indicadores y tablero de control), para el 3 de junio del 2022, con una desviación permitida de 3 días. Alcance: Obtener hoja de vida de los indicadores actuales del departamento de calidad y soporte de Kalley y un tablero control donde se visualice una línea de tiempo de los mismos.

2. Descripción del Proyecto

Se diseñará e implementará una herramienta que permita documentar la hoja de vida de los indicadores de las distintas áreas que componen el departamento de calidad y soporte de la marca (área de servicio al cliente, calidad, soporte técnico, logística y comercial de
--

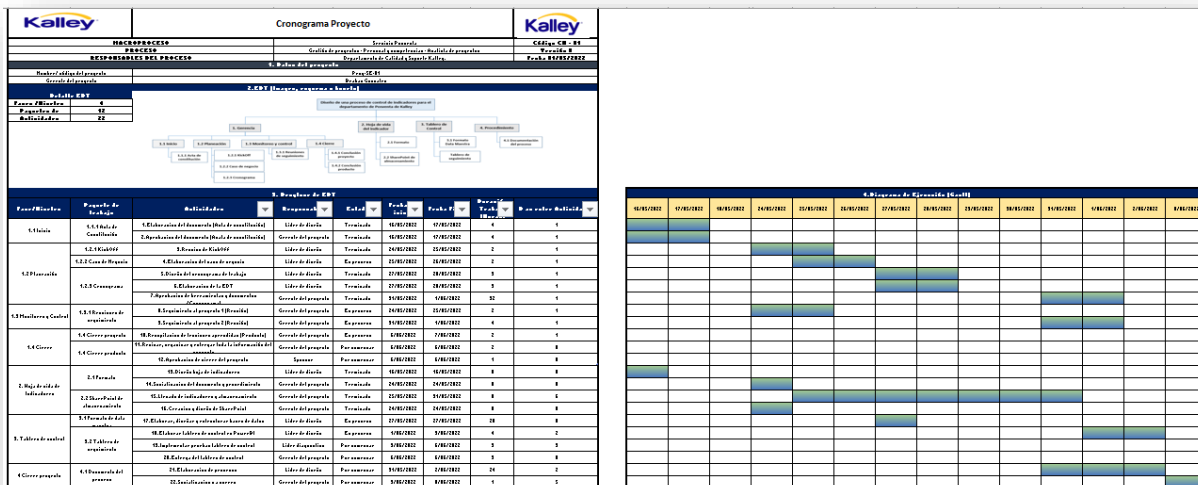
Nota: Fuente propia

Ilustración 88 Anexo Proy-SE-001 Cronograma de trabajo



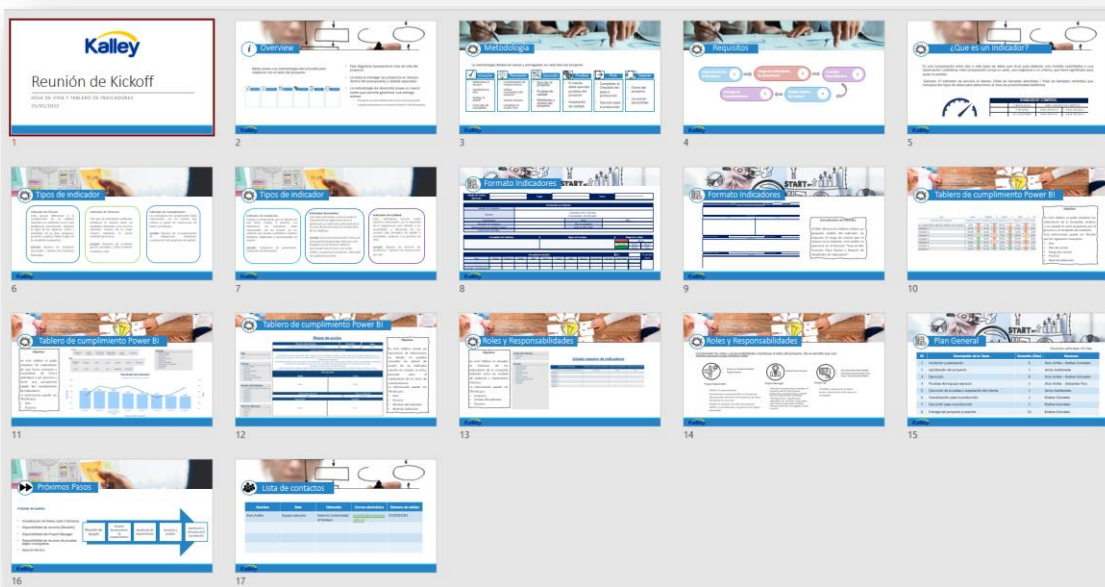
Nota: Fuente propia

Ilustración 89 Anexo Proy-SE-01 Cronograma



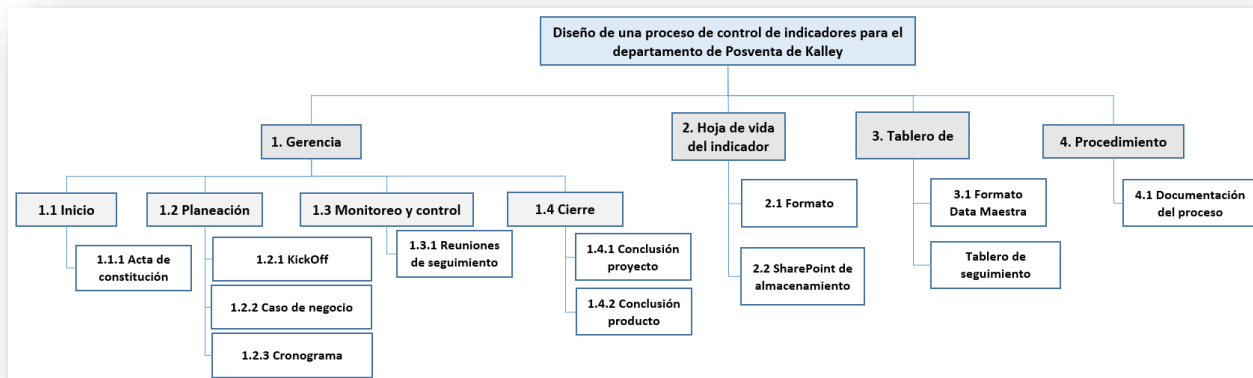
Nota: Fuente propia

Ilustración 90 Anexo Proy-SE-001 Presentación de Kickoff V0



Nota: Fuente propia

Ilustración 91 Anexo Proy-SE-001 EDT



Nota: Fuente propia

Ilustración 92 Anexo Proy-SE-001 Caso de Negocio V0 (Firmado)

Kalley		Caso de Negocio		Kalley	
MACROPROCESO	Servicio Posventa			Código	CN - 01
PROCESO	Gestión de proyectos - Caso de negocio			Versión	0
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley			Fecha	16/04/2022
DATOS BÁSICOS					
Nombre del proyecto			Área del Solicitante:		Fecha de Presentación:
Hoja de vida y tablero de indicadores			Departamento de Posventa		13/05/2022
Nombre del Gestor de la Iniciativa:		Información Contacto:		Cargo:	
Jenny Avellaneda		Jenny.Avellaneda@kalley.com.co		Coordinador Nacional de Servicio	
INFORMACIÓN GENERAL					
Descripción de la Iniciativa:					
Se diseñará e implementará una herramienta que permita documentar la hoja de vida de los indicadores de las distintas áreas que componen el departamento de calidad y soporte de la marca (área de servicio, calidad, soporte técnico, logística y comercial de repuestos), dicha herramienta deberá permitir una visualización de la línea de tiempo con el fin de evaluar el comportamiento de estos para la toma de decisiones o planes de acción que se deben ejecutar.					
Posterior a obtener las hojas de vida de los indicadores de deberá diseñar e implementar un tablero de control donde se evidencie el comportamiento de cada indicador en modo gerencial. La herramienta para el tablero de control será Poder BI.					
ENTREGABLES (Reportes, Documentos, Manuales, etc.)					
Nombre	Utilidad o Función	Especificación	Información a Presentar	Formato	
Reporte, Manual		Tiempo de Entrega, Destinatario			
Hoja de vida de indicadores	Registro de indicadores	Al inicio del proyecto	Detalle del indicador	Excel	
Tablero de control	Monitoreo y control de indicadores	Final del proyecto	Tener un tablero de control con las siguientes Características * Hoja 1 "Tablero de cumplimiento", Hoja 2 "Visualizar indicador", Hoja 3 "Plan de acción" y Hoja 4 "Listado Maestro"	Power BI	
Procedimiento	Gestión administrativa de indicadores	Final del proyecto	Proceso de como se trabajara la gestión de indicadores	PDF	
DILIGENCIAMIENTO DE HISTORIAS DE USUARIO ÉPICAS (HUE)					

Nota: Fuente propia

Ilustración 93 Anexo Proy-SE-001 Informe prueba piloto

Kalley	Informe final prueba piloto	Kalley
MACROPROCESO	Servicio Presenta	CÓDIGO
PROCESO	división de proyectos - Informe	VERSIÓN
RESPONSABLE DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley	Fecha

1. Introducción

Definir los parámetros que permitan establecer el diseño y consolidar los indicadores para Kalley a través del cargue, análisis de resultados, seguimiento, formulación de planes de acción y presentación de los indicadores, permitiendo la toma de decisiones oportunas, en pro del desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento empresarial.

2. Objetivo

Mostrar las bondades y beneficios del diseño de la PMO en Kalley electrodomésticos.

3. Objetivos específicos

- Disminuir del tiempo de seguimiento y control de los proyectos del Dpto. de posventa en un 40%
- Cumplir con la fecha determinada para la prueba piloto, demostrando que se pueden disminuir el 20% de los tiempos de retraso de los proyectos del portafolio de Kalley
- Iniciar la medición y control de costos en los proyectos de kalley

4. Resultados de la prueba piloto

El objetivo de la prueba piloto es diseñar un proceso de calidad para la gestión de indicadores con el fin de ser analizados y monitoreados por medio de una herramienta (tablero de control), buscando visualización en una línea de tiempo:

Se diseñaron los siguientes entregables como parte de la planificación autorizada por Kalley

Acta de constitución	Presentación KWPM	Caso de negocio
Proy SE 01 Acta de constitución (1)	Proy SE 001 Presentación de K6	Proy SE 001 Caso de Negocio V
Cronograma de trabajo (Project)	Cronograma de trabajo (Excel)	Acta
Proy SE 01 Cronograma de trabajo	Proy SE 001 Cronograma Excel	Proy SE 001 EST.xlsx
Formato ficha de indicadores	Evidencias formato de indicadores	Data Maestra de indicadores

Nota: Fuente propia

Ilustración 94 Anexo Proyec-SE-001 Acta de cierre VO (firmada)

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
MACROPROCESO	Servicio Presenta - Informe de cierre	CÓDIGO
PROCESO	Servicio Presenta - Cierre de proyecto	VERSIÓN
RESPONSABLE DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley	Fecha

1. Información del Proyecto

Nombre del Proyecto	Hoja de vida y tablero de indicadores
Fecha de iniciación	13-05-2022
Código de la iniciativa	Proy-SE-001
Líder del Proyecto	Brahán Steven González Guzmán

2. Tiempo

Fecha de inicio	13-05-2022	Fecha de entrega	03-06-2022
Fecha de inicio (Real)	16-05-2022	Fecha de entrega (Real)	09-06-2022
Fecha de finalización	08-06-2022	Fecha de garantía	30-06-2022
Tiempo estimado	247 días	Tiempo Real	147 días

3. Costo

Costo Estimado (\$ mil Bsat)	Costo Real	\$2.427.976
------------------------------	------------	-------------



Análisis financiero

Dentro del proyecto se identifican gastos representados con el gerente de Funcionarios, es decir, se mide a partir del valor por hora de cada actividad realizada.

Detalle:



- El proyecto requirió 23 actividades para su ejecución.
- Las 22 actividades fueron diseñadas por el equipo del proyecto, gerente del proyecto, líder prueba piloto, líder diseño y sponsor.
- La distribución del tiempo de trabajo fue la siguiente:
 - Gerente del proyecto - 66 horas
 - Líder diseño - 70 horas
 - Líder de diseño - 3 horas
 - Sponsor - 1 hora
- Se realizó la proyección de costos de cada recurso con su valor de costo reportado y se obtiene un valor global de su 427.976 pesos.

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
<ul style="list-style-type: none"> Se realizó la ejecución del proyecto no se observaron sobresaltos ni alarmas. 		
4. Alcance		
Entregables planificados <ul style="list-style-type: none"> Tablero de control Hoja de vida de los indicadores Base de datos maestra Manuales de procedimiento para actualización y alimentación para la gestión de indicadores 		
Entregables materializados <ul style="list-style-type: none"> Tablero de control VO Hoja de vida de los indicadores VO Base de datos maestra VO Manuales de procedimiento para actualización y alimentación para la gestión de indicadores VO 		
Acta de registro de los documentos: M/GP, KALLEE KALLEE, Calidad, y Soporte/PMO Kalley - Calidad y soporte/Proyectos_2022/Proy-SE-001		
5. Logros del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la cultura de gestión de proyectos. Implementación de nuevas herramientas para la planificación de gestión de proyectos (Cronograma adaptado) Establecer canales de comunicación efectivos dentro del departamento para la ejecución y control de proyectos (Grupo de trabajo / Intranet de proyectos). Trabaja y aplica los estándares y procesos diseñados para la gestión de proyectos del departamento. 		
6. Comentarios Generales		
<p>El proyecto aporta en la construcción de buenas prácticas en la gestión de indicadores en el departamento, con lo cual complementa la estrategia y planificación de crecimiento planteada por la dirección.</p> <p>El conocimiento y trazabilidad de los indicadores permitieron a la dirección del departamento realizar toma de decisiones con el panorama total de las áreas y sus desempeños.</p>		
7. Firmas de entrega		

Kalley	Acta de Cierre del Proyecto	Kalley
JEFATURA		
Nombre:		
Cargo:		
COORDINACIÓN		
Nombre:	Jenny Lisset Avila Medina / JAL	
Cargo:	Coordinadora del Servicio Presenta	
Firma 		
Fecha de aprobación:	08/06/2022	
Gerente del proyecto		
Nombre:	Brahán González	
Cargo:	Líder postventa	
Firma 		
Fecha de aprobación:	08/06/2022	
8. Registro de cambios		
Verión	Descripción de la modificación	Fecha de aplicación
02	Version inicial del proyecto	13/05/22

Nota: Fuente propia

Ilustración 95 Anexo Proy-SE-001-*Procedimiento Gestión de indicadores*

		Procedimiento gestión de indicadores		
MACROPROCESO	Servicio Posventa	CÓDIGO	PROC-ND 1	
PROCESO	Gestión de proyectos – Procedimiento	VERSIÓN	0	
RESPONSABLES DEL PROCESO	Departamento de Calidad y Soporte Kalley.	Fecha	07/06/2022	

1. Objetivo

Definir los parámetros que permitan establecer el diseño y consolidar los indicadores para Kalley a través del cargue, análisis de resultados, seguimiento, formulación de planes de acción y presentación de los indicadores, permitiendo la toma de decisiones oportunas, en pro del desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento empresarial.

2. Alcance

Inicia con la identificación de las necesidades de medición por medio de indicadores, se brindan los parámetros para la construcción de estos, realizando análisis, seguimiento y publicación de resultados.

3. Líder del procedimiento

Jefe de calidad, soporte y desarrollo

4. Definiciones

Concepto	Descripción
Indicador	Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Por Ejemplo: El indicador de servicio al cliente: (Total de llamadas atendidas / Total de llamadas recibidas) que compara dos tipos de datos para determinar el nivel de productividad telefónica.
Ficha técnica del indicador	Formato donde se define, construye y reporta los resultados de los indicadores de los procesos.
Meta	Valor esperado (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un período específico.
Análisis cuantitativo	Va orientado a estudiar las cantidades de algo. Realiza una medición controlada de una situación y está claramente orientado a seguir un resultado determinado. Por ejemplo: Pagos realizados a tiempo del cronograma semanal, total de llamadas atendidas, número de incumplimientos y/o sanciones de antes de control.
Análisis cualitativo	Va orientado a estudiar las cantidades de algo. Realiza una medición controlada de una situación y está claramente orientado a seguir un resultado determinado. Por ejemplo: Pagos realizados a tiempo del cronograma semanal, total de llamadas atendidas, número de incumplimientos y/o sanciones de antes de control.
Dirección hacia arriba	El valor del indicador es favorable mientras más cerca esté del valor máximo que puede alcanzar. Por ejemplo: el indicador de Satisfacción

Nota: Fuente propia

Ilustración 96 *Proy-SE-01 Evidencia SharePoint prueba piloto*

Proyec-SE-01 (Prueba Piloto)

Descripción:

Se diseñará e implementará una herramienta que permita documentar la hoja de vida de los indicadores de las distintas áreas que componen el departamento de calidad y soporte de la marca (área de servicio al cliente, calidad, soporte técnico, logística y comercial de repuestos), dicha herramienta deberá permitir una visualización de la línea de tiempo con el fin de evaluar el comportamiento de estos para la toma de decisiones o planes de acción que se deben ejecutar.

Posterior a obtener las hojas de vida de los indicadores se deberá diseñar e implementar un tablero de control donde se evidencie el comportamiento de cada indicador en modo gerencial. La herramienta para el tablero de control será Power BI.

Entregables:

- Tablero de control
- Hoja de vida de los indicadores
- Base de data maestra
- Instructivo de procedimiento para actualización y alimentación para la gestión de indicadores

Cronograma (Hitos).

Semana 1 – Elaborar Hoja de vida de los indicadores actuales con los responsables.

Semana 2 – Elaboración de la base maestra de datos – Diseñar el tablero de control.



EDT del proyecto

Proyecto	Fecha de inicio	Fecha de fin	Actividad	Responsable	Estado	Inicio	Fin	Duración	Precedentes	Relaciones
1.1.1.1.1.1.1	2023-01-01	2023-01-05	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-01	2023-01-05	5		
	2023-01-06	2023-01-10	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-06	2023-01-10	5		
	2023-01-11	2023-01-15	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-11	2023-01-15	5		
	2023-01-16	2023-01-20	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-16	2023-01-20	5		
1.1.1.1.1.1.2	2023-01-21	2023-01-25	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-21	2023-01-25	5	1.1.1.1.1.1.1	
	2023-01-26	2023-02-01	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-01-26	2023-02-01	6	1.1.1.1.1.1.1	
	2023-02-02	2023-02-07	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-02-02	2023-02-07	5	1.1.1.1.1.1.1	
	2023-02-08	2023-02-13	Definición de la estructura de datos	Juan Pérez	Completado	2023-02-08	2023-02-13	5	1.1.1.1.1.1.1	

Cronograma del Proyecto



Avance del Proyecto

Documentos PMO Ver todo

+ Nuevo ↑ Cargar ⋮

☰ Todos los documentos ?

- 📁 Nombre ▼
- 📁 Datos de Ejecución
- 📁 Documentación Proyectos
- 📁 General
- 📁 Indicadores Kalley QYS

Nota: Fuente propia

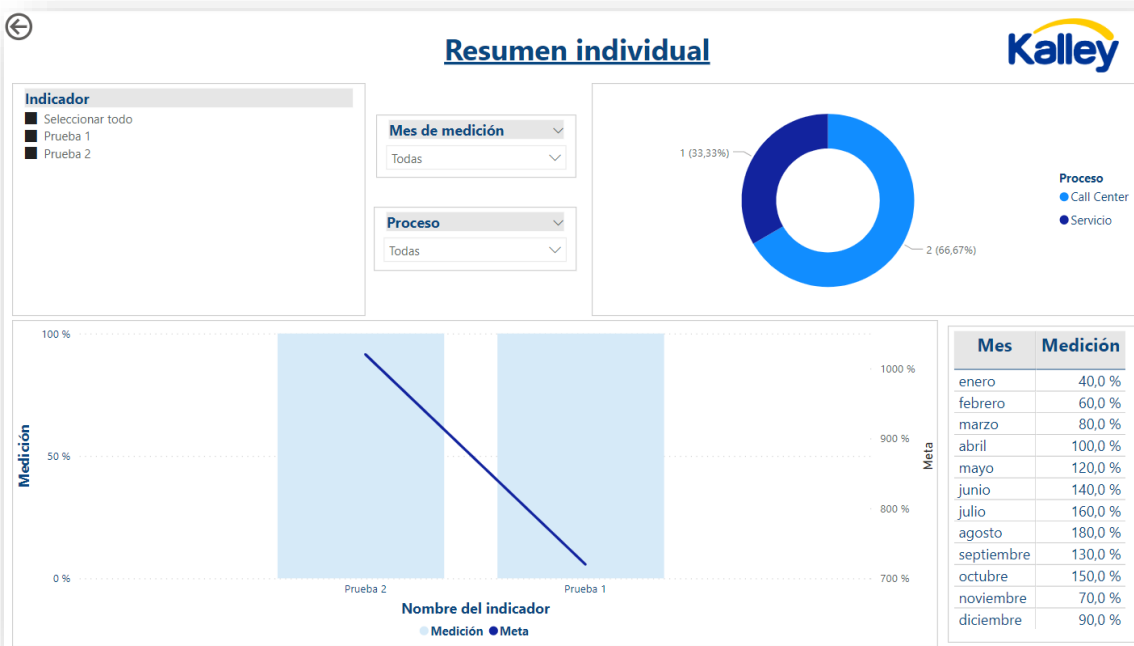
Ilustración 97 Anexo Proy-SE-001 Data Maestra Indicadores

		Ficha técnica y reporte de resultados de indicadores											
MACROPROCESO		Servicio Posventa			Código	IND - 01							
PROCESO		Gestión de proyectos - Hoja de vida de Indicadores			Versión	0							
RESPONSABLES DEL PROCESO		Departamento de Calidad y Soporte T.C.L.			Fecha	15/05/2022							
Nombre de Quien Diligencia:	Andrea Vasquez	Cargo:	Auxiliar Servicio Pos venta	Área:	Servicio al cliente								
Información de Indicador													
Nombre del indicador:	Tiempo primer contacto cliente												
Formula:	Numerador / Denominador												
Periodicidad:	Mensual	Meta:	85,0%										
Dirección del indicador:	Hacia Arriba		Indicador de eficiencia										
Responsable de la medición (Cargo):	Coordinador Posventa y calidad		Nivel de Utilización:	Táctico									
Objetivo del Indicador:	Brindar respuesta de las diferentes peticiones, quejas, reclamos, solicitudes realizadas por los clientes en un tiempo no mayor a 15 días hábiles												
Descripción del Indicador		Origen de los datos			Rangos de control								
Indicador que mide la eficiencia de respuesta con los clientes a través de los diferentes canales de contacto, el mismo cuenta con una meta del 85% de aceptabilidad					Superior	85,0%							
					Tolerable	76,0%	84,0%						
					No Aceptable	75,0%	0,0%						
Recopilación de datos													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual
...	11	11	44	30									88,4%
...	14	13	47	31									
Resultados del indicador	76,6%	84,6%	93,6%	95,8%									
Registrar análisis Mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Registrar plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Tiempo primer contacto cliente													
Análisis mensual del resultado del indicador													
Se evidencia un cumplimiento aceptable del indicador respecto a la meta propuesta, seguiremos capacitando y fortaleciendo el conocimiento del colaborador con el fin de ser mas ágiles en la velocidad de la gestión de los casos en primer contacto.													
Plan de acción													
Causas				Acción									
1. El 3,0 % de los casos toma mas de 2 horas para gestionar una solicitud en primer contacto con el cliente.				1. Establecer protocolo de preguntas filtro y direccionar el indicador a una tipificación específica 2. Verificar nivel de complejidad de los casos. 3. Establecer capacitaciones periodicas de producto, funcionalidades y configuración. 4. Establecer tabla de preguntas y respuestas frecuentes (FAQ).									
Responsable aplicación: Gildardo Montoya				Fecha Aplicación: Junio									
Seguimiento													
* validar tematica de las capacitaciones. * verificar las necesidades mas frecuentes de los clientes para crear los FAQ. * verificar la tendencia del numero de solicitudes mensuales.													

Nota: Fuente propia

Ilustración 98 *Proy-SE-001* Tablero de indicadores-Kalley





Planes de Acción



Mes de medición

Todas

Proceso

Todas

Nivel de utilización

Todas

Indicador

- Seleccionar todo
- Prueba 1
- Prueba 2

Nombre del indicador	Resultado	Meta
Prueba 1	55,0 %	72,5 %
Análisis mensual del resultado del indicador		
Análisis 1		
Plan de acción		
Causa	Acción	
Causa 1	Acción 1	
Responsable aplicación		Fecha de aplicación
Sebastian 1		1/04/2022
Seguimiento	Evidencia	
Seguimiento 1	Evidencia 1	

Nota: Fuente propia

Anexos

Panificación

1. Alcance

- TDG-2021-2-009- 3. Matriz de requisitos V.2
- TDG-2021-2-009 EDT V1
- TDG-2021-2-009-2. Enunciado del alcance V0
- TDG-2021-2-009-5 Diccionario EDT V0

2. Costo

- TDG-2021-2-009-Presupuesto_V0_CP

3. Cronograma

- TDG-2021-2-009_Cronograma__V0
- TDG-2021-2-009-lista_de_actividades_V0

4. Calidad

- TDG_2021-2-009_Matriz_de_calidad_V0

5. Comunicaciones

- TDG_2021-2-009_Matriz de comunicaciones V1

6. Recursos

- TDG-2021-2-009-Acta_de_constitución_del_equipo_V0
- TDG-2021-2-09 Diagrama jerárquico OBS_V0

7. Riesgos

- TDG-2021-009-Matriz_de_Riesgos_V1

Evidencias Producto

1. Diagnostico

- TDG-2021-099_2.1__Encuestas_H._Kerzner_V0

2. Diseño

- Tablero_de_control_-_Kalley
- TDG_2021-2-009_Solicitud_de_cambios_V.0
- TDG-2021-02-009 Presentación de Kickoff V0
- TDG-2021-02-009_-_Caracterización_Gestión_de_Proyectos_V0
- TDG-2021-02-009_-_Metodología_Gestión_de_Proyectos_V0
- TDG-2021-02-009_Acta_de_cierre_V0
- TDG-2021-02-009_Acta_de_constitución_V0
- TDG-2021-02-009_Acta_de_reunión_V0
- TDG-2021-02-009_Caso_de_Negocio_V0

- TDG-2021-02-009_Procedimiento_Gestión_de_proyectos_V0
- TDG-2021-02-009_Procedimiento_Gestión_documental_V0
- TDG-2021-2-009_Presetación del proceso a Kalley
- TDG-2021-009_Diagrama_Jerarquico_PMO
- TDG-2021-009_Estructura, personal_y_competencias_V0
- TDG-2021-009-_Evidencia_de_entrega_-_Balanceo_de_funciones_PMO
- TDG-2021-009_Informe_de_Madurez__Revisado_V1
- TDG-2021-099_2.2_Informe_de_estado_V0

3. Prueba Piloto

- Proy-SE-001 Acta de constitución
- Proy-SE-001 Cronograma de trabajo
- Proy-SE-01_Cronograma_V0
- Proy-SE-001 Presentación de Kickoff V0
- Proy-SE-001 EDT
- Proy-SE-001_Caso_de_Negocio_V0 (Firmado)
- Proy-SE-001-Informe prueba piloto
- Proyec-SE-001Acta de cierre V0 (firmada)
- Proy-SE-001-Procedimiento_Gestión_de_indicadores
- Proy-SE-01 Evidencia SharePoint prueba piloto
- Proy-SE-001 Tablero de indicadores-Kalley

Actas de reuniones

1. Actas de reunión equipo de trabajo

- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_del_equipo_#_1 (2)
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_del_equipo_#_2 (1)
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_del_equipo_#_3

2. Acta de reunión directora trabajo de grado

- Acta de reunión 01 23-09-21
- Actade_reunión_02_29-09-21
- TDG-2021-2-009_Acta_de_reunion_3
- Acta de reunión 04 18-11-21
- TDG-2021-009_Acta_de_reunión_05
- TDG_2021_009_Acta_de_reunión_06
- Acta de reunión 7 11-02-22
- TDG-2021-009_Acta_de_reunión_08
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_09_V0
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_10
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_11
- TDG-2021-009-_Acta_de_reunion_12

Formatos de la especialización

- F-TDG-001 FORMATO PROPUESTA TRABAJO DE GRADO
- F-TDG-002 Aceptación Empresa - F-TDG-002
- F-TDG-003 - TDG-2021-2-009
- F-TDG-004-FORMATO ACEPTACIÓN DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
- F-TDG-005 FORMATO AUTORIZACIÓN DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTA AL COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO
- F-TDG-006_FORMATO_AUTORIZACIÓN_SUSTENTACIÓN_FINAL
- F-TDG-007 FORMATO APROBACIÓN DE LA EMPRESA PARA SUSTENTACIÓN EN SUSTENTACIÓN FINAL
- TDG-2021-2-008_FORMATO APROBACIÓN Y CIERRE PLANEACIÓN DETALLADA
- TDG-2021-2-009_FORMATO_AUTORIZACIÓN_SUSTENTACIÓN_F-TDG-006
- F-TDG- 010 Acta de reunión Trabajo de Grado.
- F-TDG-011-Acta de Aprobación de Trabajo de grado, debidamente firmada