

LIBRO DE GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO: ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL
GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE
TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN
BOGOTÁ D.C.

ING. LUIS ERNESTO CELIS ROJAS
ING. JOHN ALEXANDER RINCÓN CHOCONTÁ

Director trabajo de grado:
Edna Paola Nájjar

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2015

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN.....	5
1. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO.	6
1.1. PROCESOS DE INICIACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.	6
1.1.1. PROJECT CHARTER.	6
1.1.2. REGISTRO DE STAKEHOLDERS.....	7
1.2. PLAN GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.	17
1.3. PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE.....	21
1.3.1. DOCUMENTO DE REQUERIMIENTOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS	21
1.3.2. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS.....	24
1.3.3. DECLARACIÓN DEL ALCANCE.	26
1.3.4. WBS Y DICCIONARIO DE LA WBS.....	31
1.4. PLAN GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.	34
1.5. PLAN GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	36
1.6. PLAN GESTIÓN DE LA CALIDAD.	37
1.6.1. OBJETIVOS CALIDAD.....	37
1.6.2. DEFINICIÓN DE REQUERIMEINTOS CALIDAD.	37
1.6.3. DEFINICIÓN PROCESOS Y METRICAS CALIDAD.	39
1.7. PLAN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	41
1.7.1. ORGANIGRAMA.....	41

1.7.2.	MATRIZ RESPONSABILIDAD.....	41
1.8.	PLAN GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	43
1.9.	PLAN GESTIÓN DE RIESGOS.....	47
1.10.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	49
1.11.	CIERRE.....	50
2.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	51
2.1.	INFORMES.....	51
2.1.1.	INFORME DE AVANCE 1.....	51
2.1.2.	INFORME DE AVANCE 2.....	53
2.1.3.	INFORME DE AVANCE 3.....	56
2.1.4.	INFORME DE AVANCE 4.....	59
2.1.5.	INFORME DE AVANCE 5.....	62
2.2.	ACTAS DE REUNIÓN.....	65
2.2	CONTROLES DE CAMBIOS.....	65
1.3.1	CONTROL DE CAMBIOS 01.....	65
2.3	CONTROL CALIDAD.....	67
2.4.1	LISTA DE REVISIÓN COMPONENTES DEL INFORME.....	67
2.4	CONTROL COMUNICACIONES.....	68
2.5.1	COMUNICACIÓN 1.....	68
2.5.2	COMUNICACIÓN 2.....	70
2.5.3	COMUNICACIÓN 3.....	74
2.	INFORME PARCIAL DE CIERRE.....	77
3.1	INDICADORES CIERRE.....	77

3.1.1	INDICADORES DE ALCANCE.....	77
3.1.2	INDICADORES DE TIEMPO.....	78
3.1.3	INDICADORES DE COSTOS.....	79
3.1.4	CURVA S.....	80
	BIBLIOGRAFÍA.....	81
	ANEXOS	82
	ANEXO A: <i>PROJECT CHARTER</i>	83
	ANEXO B: PRESENTACIÓN PROPUESTA TRABAJO DE GRADO.....	84
	ANEXO C: PRESENTACIÓN PLAN DE GERENCIA TRABAJO DE GRADO.....	93
	ANEXO D: PRESENTACIÓN SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO.....	116
	ANEXO E: ACTAS REUNIONES.	147

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento contiene todos los documentos relacionados a la gerencia del trabajo de grado, tales como los son el plan de gerencia del trabajo de grado, informes de avance, actas de reuniones, controles de cambio, acta de cierre parcial y presentaciones relacionadas con el mismo.

1. PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO.

1.1. PROCESOS DE INICIACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.

1.1.1. PROJECT CHARTER.

El *Project charter* del trabajo de grado contiene los siguientes puntos:

- **Alineación estratégica:**

Dentro de los objetivos establecidos por la Unidad de Negocios Transaccionales se encuentra el incrementar la efectividad (contactos de negocios a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evolución de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización. Con el objetivo de contribuir a este propósito, mediante el mejoramiento de la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico, se autoriza el inicio del proyecto denominado “elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la casa editorial el tiempo en Bogotá D.C”.

- **Autorización formal y nombramiento del gerente del trabajo de grado:**

Para gerenciar el trabajo de grado se nombra a John Alexander Rincón, a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos que se requieran, establecer cronograma, determinar presupuesto, realizar seguimiento, distribuir la información que se requiera y gestionar las medidas necesarias para el desarrollo exitoso del trabajo de grado.

- **Definición criterio de éxito:**

Se considera exitoso el trabajo de grado si se identifica y aplica un modelo que permita determinar el grado de madurez en administración de proyectos en la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales, y con base en dicho diagnóstico, se genera una serie de recomendaciones de mejora.

En el anexo A se encuentra el *Project Charter* debidamente firmado.

1.1.2. REGISTRO DE STAKEHOLDERS.

- **Identificación Stakeholders:**

Tabla 1. Identificación de *Stakeholders*.

ID	Organización	Rol
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador
ES-04	ECIJG	Director de la especialización
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos
ES-06	ECIJG	Gerente del trabajo de grado
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales
ES-12	ETCE	Administradores de proyectos en ETCE
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología
ES-17	ECIJG	Equipo del trabajo de grado

Fuente: elaboración propia

- **Clasificación de Stakeholders:**

Tabla 2. Clasificación de *Stakeholders*.

ID	Organización	Rol	Clase	Actitud
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Interno	Líder
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Externo	Partidario
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Interno	Partidario
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Externo	Partidario
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Externo	Partidario
ES-06	ECIJG	Gerente del trabajo de grado	Interno	Líder
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Externo	Partidario
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Interno	Partidario
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Externo	Líder
ES-12	ETCE	Administradores de proyectos en ETCE	Externo	Neutral
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Externo	Neutral
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Externo	Neutral
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Externo	Neutral
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Externo	Neutral
ES-17	ECIJG	Equipo del trabajo de grado	Interno	Partidario

Fuente: elaboración propia

- **Evaluación de Stakeholders:**

De acuerdo a la identificación y clasificación de los *Stakeholders*, se realizó la evaluación que busca establecer el nivel de prioridad que tiene cada uno de los *Stakeholders* identificados, teniendo en cuenta sus intereses, expectativas y deseos (Interés), y la relevancia que puedan tener sus decisiones (poder) sobre el desarrollo del trabajo de grado.

Para establecer el grado de interés y poder de cada *stakeholder* se realizó una calificación de carácter cualitativa y luego a cada nivel se le asignó un peso que permitiera sumar el valor de cada factor y obtener un valor numérico de acuerdo a su relevancia. En la tabla 3 se puede observar los valores cualitativos utilizados y su correspondiente valor numérico.

Tabla 3. Valores cualitativos y cuantitativos

Tabla valores influencia - poder	
Valor cualitativo	Valor cuantitativo
Nulo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

Fuente: elaboración propia

Con base en los anteriores valores se realiza una sesión de trabajo donde los miembros del equipo del trabajo de grado establecen el peso para cada uno los factores que construyen los niveles de poder e interés, y califican estos factores por *stakeholder*.

Tabla 4. Evaluación poder/interés de Stakeholders.

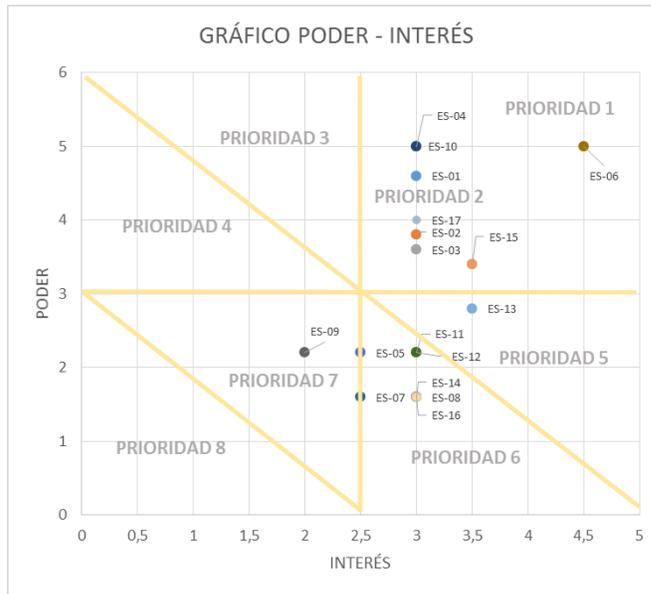
ID	Rol	Poder			Interés		
		Influencia	Control	Poder	Económico	Técnico	Interés
		60%	40%		50%	50%	
ES-01	Director Trabajo	5	4	4,6	1	5	3
ES-02	Comité Trabajo	5	2	3,8	1	5	3
ES-03	Segundo Calificador	4	3	3,6	1	5	3
ES-04	Director Especialización	3	1	2,2	1	5	3
ES-05	Profesores Unidad Proyectos	3	1	2,2	1	4	2,5
ES-06	Gerente del trabajo de grado	5	5	5	1	5	3
ES-07	Alumnos Escuela	2	1	1,6	1	4	2,5

ID	Rol	Poder			Interés		
		Influencia	Control	Poder	Económico	Técnico	Interés
		60%	40%		50%	50%	
ES-08	Alumnos Especialización	2	1	1,6	1	5	3
ES-09	Cuerpo Directivo	3	1	2,2	1	3	2
ES-10	Jefe Tecnología	5	5	5	5	4	4,5
ES-11	Coordinador Proyectos	5	5	5	1	5	3
ES-12	Administradores Proyecto ETCE	3	1	2,2	1	5	3
ES-13	Gerentes Negocio	4	1	2,8	4	3	3,5
ES-14	Gerente Tecnología	5	1	3,4	5	2	3,5
ES-15	Participantes Proyectos	2	1	1,6	2	4	3
ES-16	Otras Jefaturas	2	1	1,6	2	4	3
ES-17	Equipo del trabajo de grado	4	4	4	1	5	3

Fuente: elaboración propia

Una vez establecido el nivel de poder e interés, se construye una gráfica de dispersión en donde se establecen unas zonas con niveles de prioridad y se ubica cada *stakeholder* teniendo en cuenta los valores obtenidos.

Ilustración 1. Evaluación de *Stakeholders* poder/interés por prioridad.



Fuente: elaboración propia con base en el modelo presentado por German Gutierrez. (German, 2013)

- **Definición estrategia genérica de Stakeholders:**

Tabla 5. Estrategia genérica de *Stakeholders*.

ID	Rol	Zona	Estrategia
ES-01	Director trabajo de Grado	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-02	Comité de trabajo de grado	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-03	Segundo Calificador	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-04	Director de la especialización	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-05	Profesores de la Unidad de Proyectos	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-06	Gerente del trabajo de grado	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-07	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-08	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería – Especialización	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-09	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-10	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Prioridad 1	Manejar de cerca

ES-11	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-12	Administradores de proyecto ETCE	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-13	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Prioridad 5	Mantener Informados
ES-14	Gerente de Tecnología	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-15	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-16	Otras Jefaturas de tecnología	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-17	Equipo del trabajo de grado	Prioridad 2	Manejar de cerca

Fuente: elaboración propia

- **Identificación de necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders:**

Una vez identificados los Stakeholders del trabajo de grado, clasificado, evaluado y priorizado, se procede a establecer las necesidades, expectativas y deseos de cada uno de estos *Stakeholders*. En la siguiente tabla se consolidan las expectativas y deseos identificados.

Tabla 6. Necesidades, expectativas y deseos de los *Stakeholders*.

STAKEHOLDER	NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y DESEOS
Director trabajo de Grado	Que el proyecto desarrollado genere un beneficio para la compañía en la cual se desarrolla Que se dé cumplimiento a las normas y condiciones establecidas para el desarrollo del trabajo de grado
Comité de trabajo de grado	Que el proyecto desarrollado genere un beneficio para la compañía en la cual se desarrolla Que se dé cumplimiento a las normas y condiciones establecidas para el desarrollo del trabajo de grado
Director de la especialización	Que el proyecto desarrollado genere un beneficio para la compañía en la cual se desarrolla Que se dé cumplimiento a las normas y condiciones establecidas para el desarrollo del trabajo de grado
Profesores de la Unidad de Proyectos	Que se dé cumplimiento a las normas y condiciones establecidas para el desarrollo del trabajo de grado
Coordinador de proyectos negocios transaccionales y Jefe de tecnología negocios transaccionales	Identificar el grado de madurez en administración de proyectos que tiene la Jefatura y las recomendaciones para avanzar al siguiente nivel
	Poder identificar el grado de madurez entre tipos de negocios (e-commerce y verticales) y entre unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, El Empleo, Guía académica)
	Conocer la metodología utilizada, saber cómo se aplica y disponer de las herramientas utilizadas de tal manera que pueda ser replicada luego.
Administradores de proyectos en ETCE	Conocer si existe o no una Metodología para la Administración de Proyectos y si esta estandarizada Identificar los colaboradores que tengan deficiencias en conceptos relacionados con proyectos
	Determinar si la estructura actual de la Ofical de Proyectos es la adecuada Identificar las debilidades de los Administradores de Proyecto en cuanto a la Administración de Proyectos
	Conocer el nivel de alineación que tiene los proyectos con los objetivos estratégicos del negocio y con los KPI's de cada uno de los portales
	Contar con una relación de habilidades y conocimientos mínimos con los que debe contar el Administrador de Proyectos

STAKEHOLDER	NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y DESEOS
	<p>Conocer la pertinencia de los indicadores actualmente utilizados y obtener recomendaciones para la construcción de los mismos buscando un equilibrio entre variables cualitativas y cuantitativas, si el momento y la periodicidad con que se miden son suficientes y si son suficientes.</p> <p>Que el proyecto mejore el proceso de adquisiciones</p>
	<p>Que el proyecto mejore el proceso gestión de riesgos</p>
	<p>Que el proyecto ayude a solucionar los siguientes problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se asegura la disponibilidad de los colaboradores de TI para la ejecución de los proyectos. 2. No se conoce claramente el Rol de los colaboradores de TI en los proyectos. 3. No existe un modelo de costos completo que permita conocer los costos reales de los proyectos ya que no se incluyen los costos de los colaboradores internos.

STAKEHOLDER	NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y DESEOS
Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	<p>Conocer si existe o no una Metodología para la Administración de Proyectos y si esta estandarizada Que el proyecto ayude a solucionar los siguientes problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una base de lecciones aprendidas que permita conocer como un proyecto determinado soluciono los diferentes inconvenientes. 2. No existe una metodología unificada de proyectos. 3. Se presentan fallas en el proceso de planeación ya que no se invierte el tiempo necesario para planear y definir los requerimientos. 4. No se existe disciplina para seguir los lineamientos de la metodología para la administración de proyectos adoptada por la organización. 5. No hay una priorización de los proyectos que considere la disponibilidad de recursos. 6. No hay una clara diferenciación entre los proyectos y la operación. 7. No se reconoce desde la Gerencia General la importancia del Rol que desempeña el Administrador de Proyectos. 8. Sobredimensionamiento de los proyectos al momento de proponerlos.
	<p>Que el proyecto genere una guía para incrementar el porcentaje de éxito de los proyectos Identificar el grado de madurez en administración de proyectos que tiene la Jefatura y las recomendaciones para avanzar al siguiente nivel</p>
	<p>Conocer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos En el evento de existir una metodología, que esta sea conocida por los colaboradores de la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales</p>
	<p>Las recomendaciones generadas a partir del diagnóstico sean conocidas y estas puedan ser implementadas de manera generalizada en la Gerencia de Tecnología Conocer los costos que podría tener la implementación de las recomendaciones</p>

STAKEHOLDER	NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y DESEOS
	En el evento de implementarse una o más recomendaciones, estas no generen reprocesos o retrasos en las actividades
	Conocer la estructura de la Oficina de Proyectos y sus integrantes
	Las recomendaciones generadas a partir del diagnóstico apoyen la mejora en el proceso de comunicaciones
	Las recomendaciones generadas a partir del diagnóstico permitan conocer los roles y responsabilidades frente al Desarrollo de Proyectos
	Que se generen mediciones antes, durante y después de la implantación de las recomendaciones generadas
	Conocer el nivel de alineación que tiene los proyectos con los objetivos estratégicos del negocio y con los KPI's de cada uno de los portales
	Identificar características de otras metodologías, diferentes a la escogida, que puedan ser implementadas en la compañía
Otras Jefaturas de tecnología	Que la implementación de las recomendaciones obtenidas de la ejecución del proyecto, generen cambios positivos que se reflejen en la consolidación de la Oficina de Proyectos Contar con planes de acción que puedan ser replicables a las demás jefaturas.
	Conocer la metodología utilizada, saber cómo se aplica y disponer de las herramientas utilizadas de tal manera que pueda ser replicada luego. Que el levantamiento de la información requerida, así como el diagnóstico, involucre a la alta gerencia de la compañía
	Conocer los resultados obtenidos e identificar situaciones similares en sus propias áreas Conocer el nivel o grado en el cual los resultados e indicadores del proyecto se midan hacia el producto del proyecto y no así la gestión del proyecto, así como recomendaciones para mejorar este punto

STAKEHOLDER	NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y DESEOS
	<p>Lograr que la madurez se mida desde el punto de vista financiero Conocer el nivel o grado en el cual los resultados e indicadores del proyecto se midan hacía el producto del proyecto y no así la gestión del proyecto, así como recomendaciones para mejorar este punto</p>
	<p>Demostrar la importancia de la oficina de proyectos y su consolidación en la organización</p>
	<p>Conocer la pertinencia de los indicadores actualmente utilizados y obtener recomendaciones para la construcción de los mismos buscando un equilibrio entre variables cualitativas y cuantitativas, si el momento y la periodicidad con que se miden son suficientes y si son suficientes.</p>
	<p>Conocer el nivel o grado de cultura en proyectos que tiene la organización, así como recomendaciones para avanzar en este punto.</p>

Fuente: elaboración propia

1.2. PLAN GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.

A continuación se detalla la participación actual de los *Stakeholders*, la participación que se desea durante el desarrollo del proyecto y la estrategia planteada para lograr dicha participación.

Tabla 7. Gestión de *Stakeholders*.

Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
Director trabajo de Grado	Líder	Líder	Involucramiento efectivo en el desarrollo del trabajo de grado a través de la invitación a reuniones de seguimiento, validación directa con él de inquietudes durante el desarrollo, solicitando su apoyo frente a tomas de decisión y cumplimiento con los compromisos establecidos durante la ejecución del trabajo de grado.	Seguimiento quincenal sobre el desarrollo del trabajo de grado. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. envió informe de avance
Comité de trabajo de grado	Partidario	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que ellos tengas, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas	Envío informe de avance Presentación plan de gerencia y sustentación final
Segundo Calificador	Partidario	Partidario	Involucrar en la toma de decisiones del trabajo de grado. Mantenerlo informado con una periodicidad constante	Seguimiento periódico sobre el desarrollo del trabajo de grado. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. envió informe de avance

Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
Director de la especialización	Partidario	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que ellos tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas	Envió informe de avance Presentación plan de gerencia y sustentación
Profesores de la Unidad de Proyectos	Neutral	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que ellos tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final. Envío de comunicaciones relacionadas a avances en puntos de su interés particular.
Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Inconsciente	Neutral	Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final
Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Neutral	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que ellos tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final. Envío de comunicaciones relacionadas a avances en puntos de su interés particular.
Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Inconsciente	Neutral	Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final

Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
Jefe de tecnología negocios transaccionales	Partidario	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que él tenga, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Logrando, a través de la influencia del coordinador de proyectos, asumir decisiones frente a necesidades que pueda tener el trabajo de grado	Envío informe de avance. Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Líder	Líder	Involucramiento efectivo en el desarrollo del trabajo de grado a través de la validación directa con él de decisiones del desarrollo del mismo. Comunicación directa del avance del trabajo de grado. Presentación de avances parciales del trabajo de grado. Involucramiento en las validación sobre las herramientas que se utilicen en el desarrollo del diagnóstico	Seguimiento periódico sobre el desarrollo del proyecto. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío informe de avance Presentación informe
Administradores de proyecto	Neutral	Neutral	Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Neutral	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que él tenga, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe

Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
			de interés. Tratando de impactar al mínimo el desarrollo de sus actividades normales	
Gerente de Tecnología	Neutral	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que él tenga, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés.	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Neutral	Partidario	Indicando de qué manera el desarrollo y los productos del producto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que él tenga, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés.	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
Otras Jefaturas de tecnología	Neutral	Neutral	Informarle sobre el desarrollo del trabajo de grado, poner a disposición de ellos información de interés.	Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe

Fuente: elaboración propia

1.3. PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE.

1.3.1. DOCUMENTO DE REQUERIMIENTOS Y MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS

Con base en las expectativas, deseos y necesidades de los *Stakeholders* se identificaron los siguientes requerimientos.

Tabla 8. Requerimientos de negocio.

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RNE001	De Negocio	Identificar el grado de madurez en administración de proyectos que tiene la Jefatura y las recomendaciones para avanzar al siguiente nivel de tal manera que se pueda mejorar la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico de Incrementar la efectividad y el número de ventas	- Jefe de tecnología negocios transaccionales. - Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	17,5

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Requerimientos funcionales.

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RFU001	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar el grado de madurez para el área, por tipo de negocios (e-commerce y verticales) y por unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, El Empleo, Guíaacademica)	- Jefe de tecnología negocios transaccionales. - Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	17,5
RFU002	Funcionales	El producto desde tener una entrega formal donde se explique la metodología utilizada para el diagnostico	- Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	8
RFU003	Funcionales	El producto debe tener todas las herramientas (formatos, matrices de calificación, etc.) utilizadas en el desarrollo del diagnostico	- Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	8
RFU004	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar si existe o no una metodología en proyectos y el nivel en que esta estandarizada y es usada por el área	-Administradores de proyectos	5,2

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RFU005	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar el grado de conocimiento que tiene la organización y las unidades de negocio frente a conceptos de proyectos	-Administradores de proyectos	5,2
RFU006	Funcionales	El producto debe ser capaz de identificar las posibilidades de mejora en competencias específicas en Administración de Proyectos de los Administradores de Proyecto de ETCE	-Administradores de proyectos	5,2
RFU007	Funcionales	El producto debe ser capaz de establecer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos	- Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	4,6

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Requerimientos gerenciales.

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RGE001	De Gerencia	Sustentación de la Propuesta de Trabajo de Grado debe ser realizada el viernes 11 de Julio de 2014, de acuerdo con los comentarios del Director asignado y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE002	De Gerencia	El Plan de Gerencia del Trabajo de Grado debe ser entregado el viernes 01 de Agosto de 2014, de acuerdo con las guías y lo aprendido durante las clases y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE003	De Gerencia	La sustentación del Plan de Gerencia del Trabajo de Grado debe realizarse el Viernes 15 de Agosto de 2014, y como pre-requisito se debe haber entregado el Plan de Gerencia del Trabajo de Grado y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE004	De Gerencia	Entrega del informe de Trabajo de Grado debe efectuarse el Lunes 10 de Noviembre de 2014, el cual debe contar con las recomendaciones del Director y los asesores	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE005	De Gerencia	Sustentación final del Trabajo de Grado debe realizarse el Viernes 30 de Enero de 2014, previa aprobación del informe de Trabajo de Grado	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE006	De Gerencia	Entrega definitiva del informe de Trabajo de Grado debe realizarse el Lunes 09 de Febrero de 2014, la cual debe contar con la aprobación de la sustentación y los respectivos ajustes al informe	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE007	De Gerencia	Ejecutar el proceso de Seguimiento y Control para lo cual los informes de desempeño deben ser entregados quincenalmente al Director teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: 1. Debe aplicarse la técnica Earned Value,	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
		adicionalmente podrá aplicarse Earned Schedule. 2. Solicitudes de cambio. Deben elaborarse y tramitarse con las debidas formalidades. 3. Control de calidad, de acuerdo con el plan correspondiente.		
RGE008	De Gerencia	Ejecutar el proceso de Cierre el cual solo se ejecutará este proceso una vez se hayan satisfecho todos los requerimientos del trabajo de grado estos deben contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE009	De Gerencia	Libro de Gerencia del Trabajo de Grado debe contener Toda la información requerida para el desarrollo del Libro de Gerencia estará disponible para la elaboración del documento.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE010	De Gerencia	Actas de Reunión: Se debe generar 1 acta por sesión de trabajo y por lo menos un miembro del grupo gerencial debe estar presente en las sesiones de trabajo estas actas deben contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE011	De Gerencia	No exceder el presupuesto del trabajo de grado el cual es de \$24'261.000 COP	Equipo de trabajo de grado - Gerente del trabajo de grado	15

Fuente: elaboración propia

1.3.2. MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS.

Tabla 11. Matriz de trazabilidad.

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU001	El producto debe ser capaz de indicar el grado de madurez para el área, por tipo de negocios (e-commerce y verticales) y por unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, El Empleo, Guía académica)	18	A través de la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos de la Jefatura de TI de Negocios Transaccionales se podrán tomar las acciones necesarias para incrementar el porcentaje de éxito de los proyectos	1.1.2.2	Encuesta e indicadores	Análisis de los informes generados por el diagnóstico
RFU002	El producto desde tener una entrega formal donde se explique la metodología utilizada para el diagnóstico	8	El resultado obtenido cumplirá con las características necesarias para que la aplicación de las medidas recomendadas en el informe final sean claras y aplicables según la necesidad	1.1.2.1		
RFU003	El producto debe tener todas las herramientas (formatos, matrices de calificación, etc.) utilizadas en el desarrollo del diagnóstico	8		1.1.2		
RFU004	El producto debe ser capaz de indicar si existe o no una metodología en proyectos y el nivel en que esta estandarizada y es usada por el área	5,2		1.1.2.2		
RFU005	El producto debe ser capaz de indicar el grado de conocimiento que tiene la organización y las unidades de negocio frente a conceptos de proyectos	5,2		1.1.2.2		
RFU006	El producto debe ser capaz de identificar las debilidades de los Administradores de Proyecto en cuanto a la Administración de Proyectos	5,2		1.1.2.2		

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU07	<p>El producto debe ser capaz de presentar recomendaciones para los problemas relacionados a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se asegura la disponibilidad de los colaboradores de TI para la ejecución de los proyectos. 2. No se conoce claramente el Rol de los colaboradores de TI en los proyectos. 3. No existe un modelo de costos completo que permita conocer los costos reales de los proyectos ya que no se incluyen los costos de los colaboradores internos. 4. No existe una base de lecciones aprendidas que permita conocer como un proyecto determinado soluciono los diferentes inconvenientes. 5. No existe una metodología unificada de proyectos. 6. Se presentan fallas en el proceso de planeación ya que no se invierte el tiempo necesario para planear y definir los requerimientos. 7. No se existe disciplina para seguir los lineamientos de la metodología para la administración de proyectos adoptada por la organización. 8. No hay una priorización de los proyectos que considere la disponibilidad de recursos. 9. No hay una clara diferenciación entre los proyectos y la operación. 10. No se reconoce desde la Gerencia General la importancia del Rol que desempeña el Administrador de Proyectos. 11. Sobredimensionamiento de los proyectos al momento de proponerlos. 	9,8		1.1.2.2		
RFU08	El producto debe ser capaz de establecer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos	4,6		1.1.2.2		

Fuente: elaboración propia

1.3.3. DECLARACIÓN DEL ALCANCE.

- **Nombre del trabajo de grado:**

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.

- **Descripción del proyecto:**

El Tiempo Casa Editorial (ETCE) dentro de su estructura organizacional cuenta con una Gerencia de Tecnología que se compone de diferentes Jefaturas tales como la Jefatura de Tecnologías de Publicidad, La Jefatura de Tecnologías de Negocios Transaccionales, La Jefatura de Tecnologías de Contenido Digital, Jefatura de Tecnologías de Mercadeo, entre otras.

Desde el 2009, por la iniciativa de 2 profesionales, se inició la implementación de procesos relacionados a la Administración de Proyectos en las Jefaturas de Tecnologías de Negocios Transaccionales (El Empleo, Metrocuadrado, ET Clasificados y CarroYa) y de Tecnologías de Contenido Digital (El Tiempo, Portafolio, Futbolred y Vivein). El desarrollo de estas actividades se realizaba de forma no estandarizada y sobre proyectos de carácter tecnológico (los proyectos de la Jefatura de Tecnología).

En las dos jefaturas de tecnologías se evidenció la importancia de la Administración de Proyectos y el equipo encargado de esta actividad empezó a crecer, se decidió, desde la Gerencia de Tecnología, estandarizar los procesos relacionados a la Administración de Proyectos y replicarlo hacia las demás jefaturas. En consecuencia, desde hace cerca de 4 años se creó la Oficina de Proyectos para la Gerencia de tecnología de El Tiempo Casa Editorial.

Desde ese momento, se realiza seguimiento sobre los indicadores base de los proyectos (alcance, tiempo y costo) y algunos ajustes a los procesos establecidos.

En este momento, es prioritario para la organización identificar oportunidades que permitan mejorar cada vez más en la administración de los proyectos como factor directamente relacionado con mejores resultados de las diferentes líneas de negocio. En ese orden de ideas, se plantea la necesidad de determinar el grado de madurez de la Gerencia de Tecnología frente a la Administración de Proyectos; para así, identificar puntualmente cuáles son los puntos de mejora y cuáles podrían ser las acciones a seguir. Dadas las dimensiones de la Gerencia de Tecnología se determina como alcance para el desarrollo del Diagnóstico la Jefatura de Tecnologías de Negocios Transaccionales, principalmente porque corresponde a la Jefatura con mayor experiencia en la aplicación de una metodología para la Administración de Proyectos.

- **Justificación del proyecto:**

El proyecto tiene como propósito contribuir a mejorar la administración de proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales de El Tiempo Casa Editorial, dada su importancia para alcanzar mejores resultados de negocio. Así el proyecto busca:

- **Necesidad por satisfacer:** mejorar la metodología en Gerencia de Proyectos empleada por la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial.
- **Problema por Resolver:** el alto porcentaje de fracaso de los proyectos, entendiendo fracaso como un incumplimiento en la triple restricción.
- **Descripción del alcance del producto del trabajo de grado**

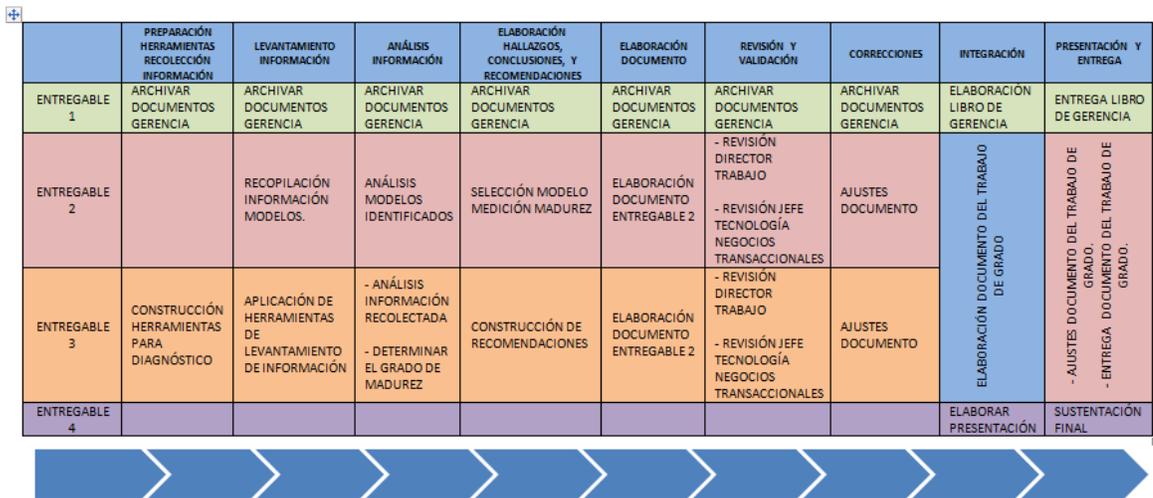
Los productos del trabajo de grado son:

- Libro de Gerencia del Trabajo de Grado (Entregable 1): libro con la documentación correspondiente al ejercicio gerencial del trabajo de grado. Debe contener ficha de inscripción del trabajo de grado, propuesta de trabajo de grado, informes de desempeño, solicitudes de control de cambios, actas de reuniones, correspondencia recibida y enviada y documentos de presentación utilizados.
- Documento del Trabajo de Grado: documento, presentado bajo las normas NTC, que sintetiza la descripción de la metodología seleccionada para medir el grado de

madurez en una organización, el grado de madurez obtenido para la jefatura y las recomendaciones derivadas de este diagnóstico. El documento se compone de:

- Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización (Entregable 2).
- Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial (Entregable 3).
- Sustentación final: presentación pertinente y estructurada donde se presenta al comité el entregable del trabajo de grado (Entregable 4).
- **Descripción del alcance del trabajo de grado**

Ilustración 2. Proceso de producción del producto del trabajo de grado.



Fuente: elaboración propia

- **Criterios de aceptación del producto del trabajo de grado**
- Libro de Gerencia del Trabajo de Grado (Entregable 1):
 - Contener los elementos acordados con el director del trabajo de grado.
- Documento del Trabajo de Grado (Entregable 3 y 4):
 - Haber sido entregado el día 10 de noviembre de 2014.
 - Cumplir los requerimientos de contenido establecidos en la guía.

- Realizar ajustes presentados en la sustentación y ser entregado el día 9 de febrero.
- Sustentación final (Entregable 4):
 - Aprobación documento del trabajo de grado.
 - Debe realizarse el día 30 de Enero
- **Exclusiones**
 - Dentro del alcance del trabajo de grado no se incluye la implementación de las recomendaciones ni el seguimiento a los resultados de la misma.
 - El diagnóstico solo se adelanta sobre la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.
 - Las herramientas que se incluyen son solo las utilizadas en el desarrollo del diagnóstico.
- **Restricciones**
 - El plan de trabajo debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 1 de agosto de 2014.
 - El Informe debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 10 de noviembre de 2014.
 - El Informe definitivo debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 9 de febrero de 2015.
 - Cumplir la política de confidencialidad de información de Casa Editorial El Tiempo en las diferentes etapas del desarrollo del trabajo de grado.
 - La dedicación de cada miembro del equipo para desarrollar el trabajo de grado no excederá las 12 horas semanales.
 - El presupuesto asignado al trabajo de grado no debe exceder los Veinticuatro millones doscientos sesenta y un mil pesos, \$24'261.000 COP.

- **Supuestos**

- Se mantiene el apoyo por parte de la Jefatura de Tecnología de Proyectos Transaccionales para consultar y emplear la información de la compañía en el desarrollo del trabajo de grado.
- Se cuenta con la disponibilidad y participación de los colaboradores de Casa Editorial el Tiempo para el desarrollo del trabajo de grado.
- El miembro del equipo que trabaja en Casa Editorial El Tiempo continuará en la compañía por lo menos hasta la finalización del trabajo de grado.
- El equipo de trabajo que desarrollará el trabajo de grado continuará con la Especialización hasta la finalización de la misma.
- Toda la información requerida para el desarrollo del Libro de Gerencia estará disponible para la elaboración del documento.
- Los miembros del equipo del trabajo de grado estarán disponibles para las sesiones de trabajo.
- El director de trabajo de grado estará disponible para la sesiones de trabajo.

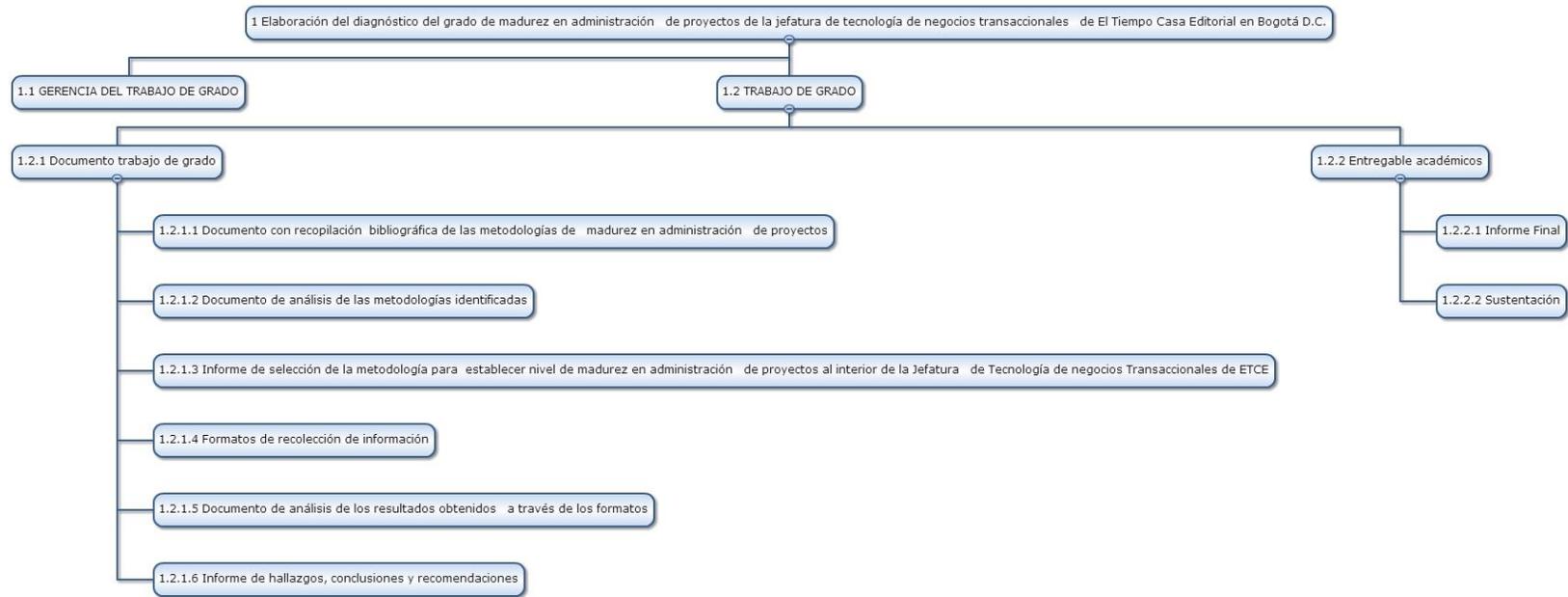
La Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito:

- Brindará el acompañamiento y asesoría necesarios para el desarrollo del trabajo de grado.
- Conservará las definiciones realizadas en la documentación soporte del desarrollo de trabajo de grado tales como guías, cronograma de fechas para el desarrollo del trabajo.

1.3.4. WBS Y DICCIONARIO DE LA WBS.

- **WBS**

Ilustración 3. WBS.



Fuente: elaboración propia

- **Diccionario de la WBS.**

Tabla 12. Diccionario de la WBS.

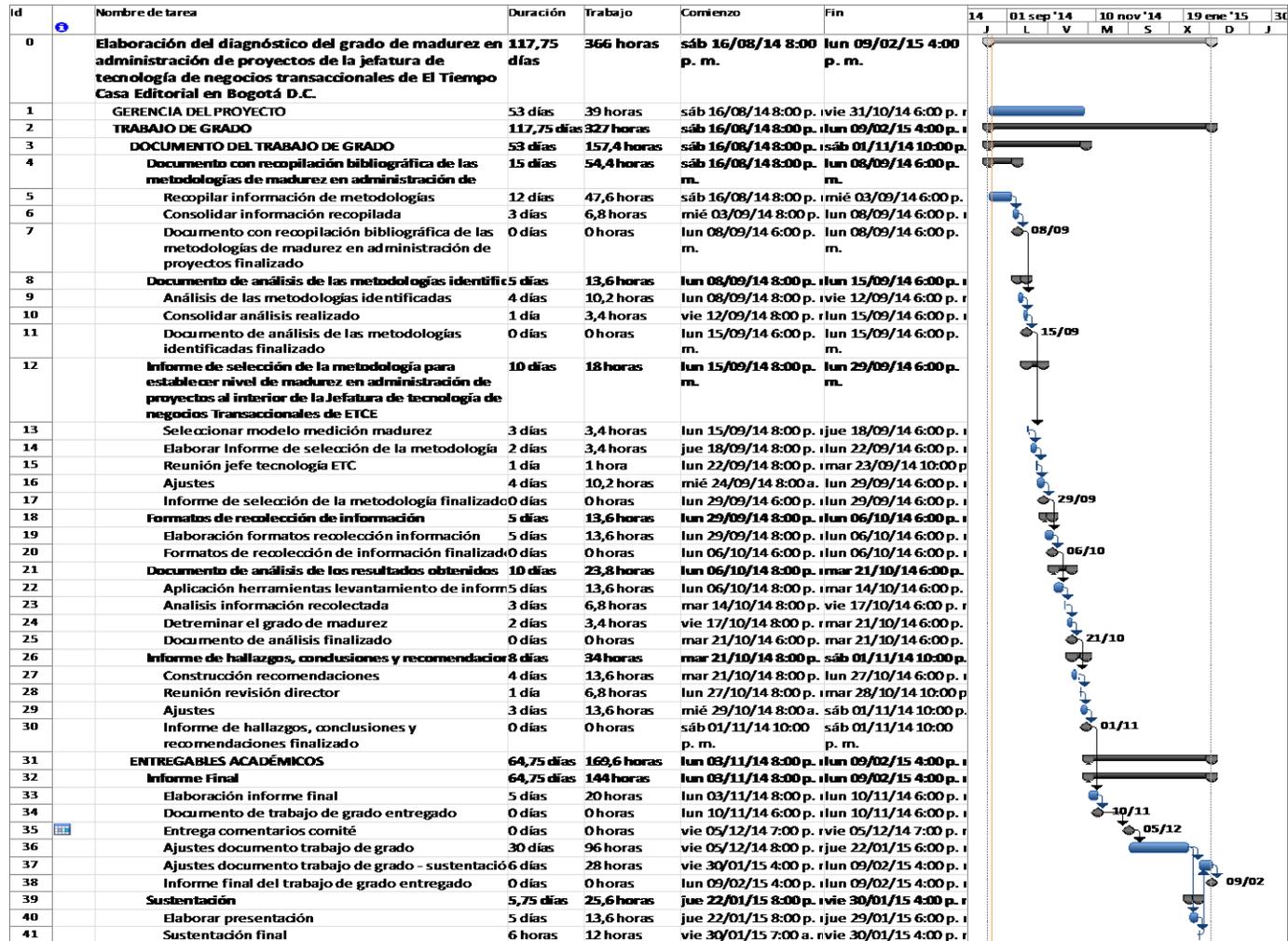
NIVEL	CODIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCION DEL TRABAJO DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
1	1,1	SI	GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO	Gerencia del trabajo de grado "PLAN DE GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C."	N/A	Gerente del trabajo de grado
1	1,2	NO	TRABAJO DE GRADO		N/A	Gerente del trabajo de grado
2	1.2.1	SI	DOCUMENTO DE TRABAJO DE GRADO		1.2.1.1, 1.2.1.2, 1.2.1.3, 1.2.1.4, 1.2.1.5, 1.2.1.6	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.1.1	NO	Documento con recopilación bibliográfica de las metodologías de madurez en administración de proyectos	Investigación y documentación de las metodologías existentes para la medición del grado de madurez en la administración de proyectos en una organización	N/A	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.1.2	NO	Documento de análisis de las metodologías identificadas	Documentación de las conclusiones obtenidas luego de realizar el análisis de metodologías.	N/A	Gerente del trabajo de grado

NIVEL	CODIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCION DEL TRABAJO DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
3	1.2.1.3	NO	Informe de selección de la metodología para establecer nivel de madurez en administración de proyectos al interior de la Jefatura de Tecnología de negocios Transaccionales de ETCE	Documentación de la decisión tomada sobre la metodología a utilizar para el Diagnostico.	N/A	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.1.4	NO	Formatos de recolección de información	Plantillas en donde se registra de manera organizada la información obtenida	N/A	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.1.5	NO	Documento de análisis de los resultados obtenidos a través de los formatos	Documentación de los resultados obtenidos luego de aplicar la metodología para la medición del grado de madurez en administración de proyectos escogida	N/A	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.1.6	NO	Informe de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	Compilación de la información obtenida durante el proceso de diagnostico		
2	1.2.2	SI	ENTREGABLES ACADÉMICOS		1.2.2.1, 1.2.2.2	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.2.1	NO	Informe Final	Compilación y adaptación de la información obtenida en el diagnóstico de acuerdo a las guías suministradas por la ECI	N/A	Gerente del trabajo de grado
3	1.2.2.2	NO	Sustentación	Presentación final ante el Comité de la Especialización del trabajo realizado	N/A	Gerente del trabajo de grado

Fuente: elaboración propia

1.4. PLAN GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.

Ilustración 4. Cronograma del trabajo de grado



Fuente: elaboración propia

1.5. PLAN GESTIÓN DE LOS COSTOS.

En la siguiente tabla se resumen los costos asociados al desarrollo del trabajo de grado.

Tabla 13. Resumen costos.

Recursos necesarios (globales) para el trabajo de grado.			
	GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO	DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO	ENTREGABLES ACADÉMICOS
Recursos Humanos:	\$ 2.067.000	\$ 8.639.200	\$ 9.258.800
Materiales y suministros:	\$ -	\$ 99.000	\$ 120.000
Totales:	\$2.067.000	\$ 8.738.200	\$ 9.378.800
Recurso Financiero Total	\$20.184.000,00		

Fuente: elaboración propia

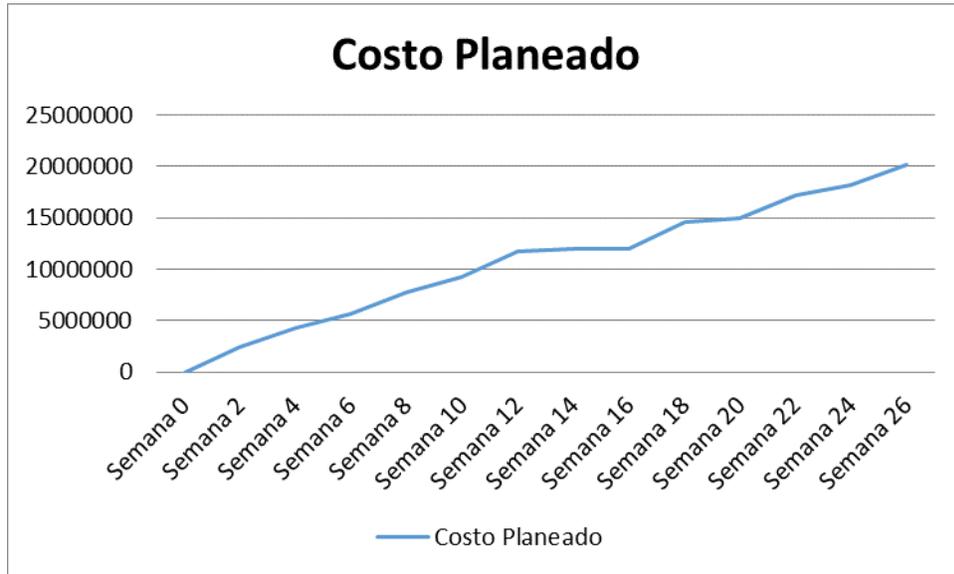
Seguido, se establece la línea base de costos para el trabajo de grado.

Tabla 14. Costos planeados del trabajo de grado por semana.

Periodo de tiempo	Costo Planeado
Semana 0	-
Semana 2	\$ 2.802.807,68
Semana 4	\$ 4.543.008,32
Semana 6	\$ 5.941.607,68
Semana 8	\$ 7.844.949,76
Semana 10	\$ 9.560.807,68
Semana 12	\$ 11.952.211,20
Semana 14	\$ 11.952.211,20
Semana 16	\$ 12.387.381,76
Semana 18	\$ 14.998.412,80
Semana 20	\$ 14.998.412,80
Semana 22	\$ 17.185.443,84
Semana 24	\$ 18.837.429,76
Semana 26	\$ 20.184.002,56

Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Línea base costos trabajo de grado.



Fuente: elaboración propia

1.6. PLAN GESTIÓN DE LA CALIDAD.

1.6.1. OBJETIVOS CALIDAD.

Tabla 15. Objetivos de calidad.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado

Fuente: elaboración propia

1.6.2. DEFINICIÓN DE REQUERIMEINTOS CALIDAD.

Tabla 16. Objetivos de calidad.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	REQUISITOS ASOCIADOS A CUMPLIR
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.	<p>Son requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validación de varias metodologías enfocadas hacia el grado de madurez en administración de proyectos. - Selección de una metodología para establecer el grado de madurez en administración de proyectos para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales. - Identificación del grado de madurez en administración de proyectos para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales. - comparativo del grado de madurez por tipos de negocios existentes (e-commerce y verticales) así como por unidades de negocio (LoEncontraste, QueBuenaCompra, El Empleo, ETClasificados, Metrocuadrado y CarroYa).
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado	<p>Son requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 1486. - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 5613. - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 4490. - El cuerpo del informe debe contener: <ul style="list-style-type: none"> + Introducción. + Propósito del trabajo de grado. + Justificación del trabajo de grado: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de la problemática. - Objetivos (generales y específicos) del trabajo de grado. + Capítulos: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis realizados. - Soportes. - Información utilizada. - Hallazgos. - Recomendaciones. - Conclusiones. + Anexos. + Bibliografía.
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia	<p>Son requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de inscripción del trabajo de grado. - Propuesta de Trabajo de Grado. - Informes de desempeño periódicos. - Solicitudes y control de cambios. - Actas de reunión: - Correspondencia (recibida y enviada). - Documentos de presentación utilizados en sustentaciones.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	REQUISITOS ASOCIADOS A CUMPLIR
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación	Son requisitos: - Entrega del informe de trabajo de grado el 10 de noviembre de 2014 - Sustentación final el 30 de enero de 2015. - Entrega final 9 de febrero de 2015.
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado	Es requisito: - Costo del trabajo de grado no superior a \$24'261.000 COP

Fuente: elaboración propia

1.6.3. DEFINICIÓN PROCESOS Y METRICAS CALIDAD.

Tabla 17. Definición procesos y métricas de calidad.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" - Validación con el Jefe y coordinador de proyectos del área de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales la metodología seleccionada. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial"	Métricas: - SPI\$ (Schedule Performance Index). - % complete

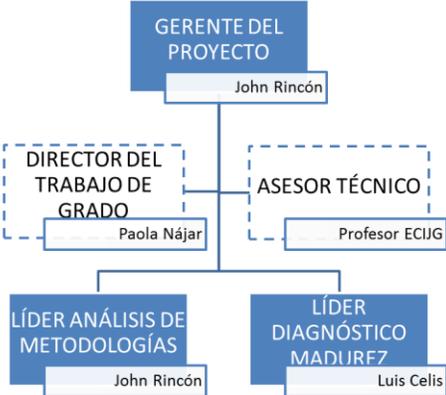
ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado	<p>Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición, al inicio de la construcción de los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos a cumplir de la normas NTC establecidas. - Revisión antes de la entrega, sobre los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos establecidos a cumplir de las normas NTC. 	Listas de control: -% Cumplimiento check list
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia	<p>Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los requerimientos establecidos antes de la entrega final 	Listas de control: -% Cumplimiento check list
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación	<p>Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones. 	Métricas: - SPIt (Schedule Performance Index). - %t complete - EACt (Estimate At Completion)
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado	<p>Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones. 	Métricas: - CPI (Cost Performance Index) - % spent - EAC\$ (Estimate At Completion)

Fuente: elaboración propia

1.7. PLAN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.7.1. ORGANIGRAMA.

Ilustración 6. Organigrama trabajo de grado.



Fuente: elaboración propia

1.7.2. MATRIZ RESPONSABILIDAD.

Tabla 18. Matriz responsabilidad RACI.

		GERENTE DEL PROYECTO	DIRECTOR TRABAJO DE GRADO	ASESOR DE TRABAJO DE GRADO	LÍDER ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS	LÍDER DIAGNÓSTICO MADUREZ
PREPARACIÓN HERRAMIENTAS RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	I	I	R	R
ANÁLISIS INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
ELABORACIÓN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
ELABORACIÓN DOCUMENTO	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	I	I	R	R
REVISIÓN Y VALIDACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	C	A	C	R	R
CORRECCIONES	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	A	C	R	R
INTEGRACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
PRESENTACIÓN Y ENTREGA	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	A	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	A	C	R	R

(Convenciones R=responsable; A=aprobador; C=consultado; I=informado)

Fuente: elaboración propia

1.8. PLAN GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.

Tabla 19. Matriz comunicaciones.

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado	X			X			
			Correcciones		X			X			
			Observaciones			X		X			
			Aceptación del producto del trabajo de grado		X				X		
			Resultados de las evaluaciones		X				X		
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Requerimientos		X				X		
			Correcciones		X				X		
			Observaciones			X			X		
			Aceptación del producto del trabajo de grado		X				X		
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Requerimientos		X				X		
			Correcciones	X				X			
			Observaciones		X			X			
			Aceptación del producto del trabajo de grado	X				X			
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Requerimientos		X			X			

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
			Observaciones			X			X		
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Observaciones				X		X		
ES-06	ECIJG	Gerente del trabajo de grado	Avance del trabajo de grado	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Comité de Trabajo de Grado - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Problemas experimentados	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Necesidades	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Cambios en Alcance, Tiempo y Costo	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Propuestas, Solicitudes	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del trabajo de grado			X	X			
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Observaciones	Gerente del trabajo de grado			X	X			
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del trabajo de grado			X	X			
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado	X				X		

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
		negocios transaccionales	Correcciones		X				X		
		negocios transaccionales	Observaciones		X				X		
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado		X			X		
			Correcciones			X			X		
			Observaciones			X			X		
ES-12	ETCE	Administradores de proyecto	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado		X			X		
			Correcciones			X			X		
			Observaciones			X			X		
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado		X		X	X		
			Observaciones			X		X	X		
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Requerimientos	Gerente del trabajo de grado		X		X	X		
			Observaciones			X		X	X		
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Observaciones	Gerente del trabajo de grado		X		X	X		
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Observaciones	Gerente del trabajo de grado			X	X			X

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
ES-17	ETCE	Equipo del trabajo de grado	Avance del trabajo de grado	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Comité de Trabajo de Grado - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Problemas experimentados	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Necesidades		X				X		
			Cambios en Alcance, Tiempo y Costo		X				X		
Propuestas, Solicitudes	X					X					

Fuente: elaboración propia

1.9. PLAN GESTIÓN DE RIESGOS.

Tabla 20. Registro riesgos.

ID	Actividad/Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
1	Recopilar información de modelos	Si no se cuenta con información completa y suficiente sobre las metodologías para la evaluación del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría presentarse una falta de solidez en el diagnóstico, lo que produciría un incumplimiento en el objetivo del proyecto	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Durante la ejecución se asegurará la consecución de la información mediante las asesorías de las cuales dispone el equipo del trabajo de grado, de la misma forma se consultara a los docentes expertos en PMO para contar con bibliografía recomendada
2	Seleccionar modelo medición madurez	Si no se selecciona adecuadamente la metodología para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría obtenerse información que no refleje correctamente las necesidades de ETCE, lo que produciría unas conclusiones y recomendaciones que no sean funcionales para ETCE	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Conocer las características de la PMO de ETCE y realizar una investigación detallada de las metodologías existentes mediante la asesoría de los docentes expertos en PMO

ID	Actividad/Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
3	Construcción herramientas para diagnóstico	Si no se construyen correctamente las herramientas para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría documentarse información inconsistente para el diagnóstico, lo que produciría un grado de madurez irreal para ETCE	Riesgo Operativo	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Durante la ejecución se solicitara asesoría de los docentes expertos en PMO y se investigará sobre los métodos para la construcción de este tipo de herramientas
4	Aplicación herramientas levantamiento de información	Si se presentan errores en la aplicación de las herramientas de levantamiento de información, podrían omitirse datos importantes para el diagnóstico, lo que produciría un informe de conclusiones y recomendaciones que no refleje las necesidades reales de ETCE	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Investigar previamente y conocer otros proyectos que hayan aplicado estas herramientas o similares y solicitar la asesoría de los docentes expertos en PMO
5	Construcción de las recomendaciones	Si se presenta un falta de pertinencia de las recomendaciones, podría presentarse una inconformidad por parte del cliente, lo que produciría una afectación reputacional para el equipo del trabajo de grado	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Asegurar las etapas para la aplicación de la metodología seleccionada, utilizando información consistente y haciendo uso de las sesiones de validación tanto del Director de Trabajo de Grado como del Patrocinador del trabajo de grado
6	Ejecución del Presupuesto	Si se incurre en costos superiores a los planificados, podría no contarse con el recurso monetario suficiente para el desarrollo del trabajo de grado, lo que produciría un trabajo incompleto y con bajo grado de calidad	Riesgo Financiero	Medio	Alto	Alto	Evitar	Equipo de Gerencia del trabajo de grado	Costear adecuadamente las actividades y recursos necesarios para el desarrollo del trabajo de grado o solicitar un crédito bancario para soportar el desarrollo del Trabajo de Grado

1.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Se establece el siguiente esquema de seguimiento y control para el desarrollo del trabajo de grado:

1. Previo al desarrollo de la reunión de seguimiento y control se repasarán los siguientes temas:
 - 1.1.1. Objetivo de la Reunión.
 - 1.1.2. Temas a tratar (Agenda).
 - 1.1.3. Compromisos adquiridos previamente.
2. Las decisiones, conclusiones, compromisos y recomendaciones generadas en las reuniones tanto internas como externas se soportarán mediante la elaboración de actas las cuales se compartirán con el grupo de trabajo para validación y aprobación.
3. Los compromisos generados en las reuniones de seguimiento y control se atenderán para la siguiente reunión.
4. Durante el desarrollo de las reuniones de seguimiento y control, se revisarán los compromisos anteriores y se verificará su cumplimiento.

Tabla 21. Reuniones seguimiento y control.

TIPO DE REUNIÓN	ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA REUNIÓN	PERIODICIDAD
INTERNA	ECIJG	Director de Trabajo de Grado / Equipo del trabajo de grado	Desarrollar el seguimiento al avance del trabajo de grado	Semanal
			Verificar los entregables de acuerdo con el plan	
			Identificar acciones de mejora para el adecuado desarrollo del trabajo de grado	
			Validar la aplicación de la metodología establecida para el desarrollo del trabajo de grado	
EXTERNA	ETCE	Patrocinador del trabajo de grado / Equipo del trabajo de grado	Realizar control a la triple restricción (Alcance, tiempo y costo)	Mensual
			Verificar los entregables de acuerdo con el plan	
			Identificar acciones de mejora para el adecuado desarrollo del trabajo de grado	

TIPO DE REUNIÓN	ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA REUNIÓN	PERIODICIDAD
INTERNA	ECIJG	Equipo de Proyecto	Desarrollar las actividades del plan de trabajo	Dos veces por semana
			Efectuar los ajustes y actualizaciones recomendadas por el Director de Trabajo de Grado y demás Stakeholders	

Fuente: elaboración propia

1.11. CIERRE.

Las consideraciones para el cierre del trabajo de grado se contemplan a continuación:

- Se dará por terminado el trabajo de grado una vez se hayan verificado tanto por el Director de Trabajo de Grado como por el Patrocinador del trabajo de grado, los entregables comprometidos, para tal fin se establecerá una lista de verificación que permita realizar esta actividad, de la misma forma se verificara la documentación de las lecciones aprendidas.

Se deberá cumplir con las fechas de las sustentaciones establecidas por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

2. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

2.1. INFORMES.

2.1.1. INFORME DE AVANCE 1.

	INFORME DE AVANCE 1
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha de Corte:	14 de septiembre de 2014 (semana 4)
Fecha de Elaboración:	15 de septiembre de 2014
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Indicadores de Alcance:

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
0,78	17,6%	El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 0,78. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto. Se ha avanzado un 17% en el desarrollo del alcance del proyecto.

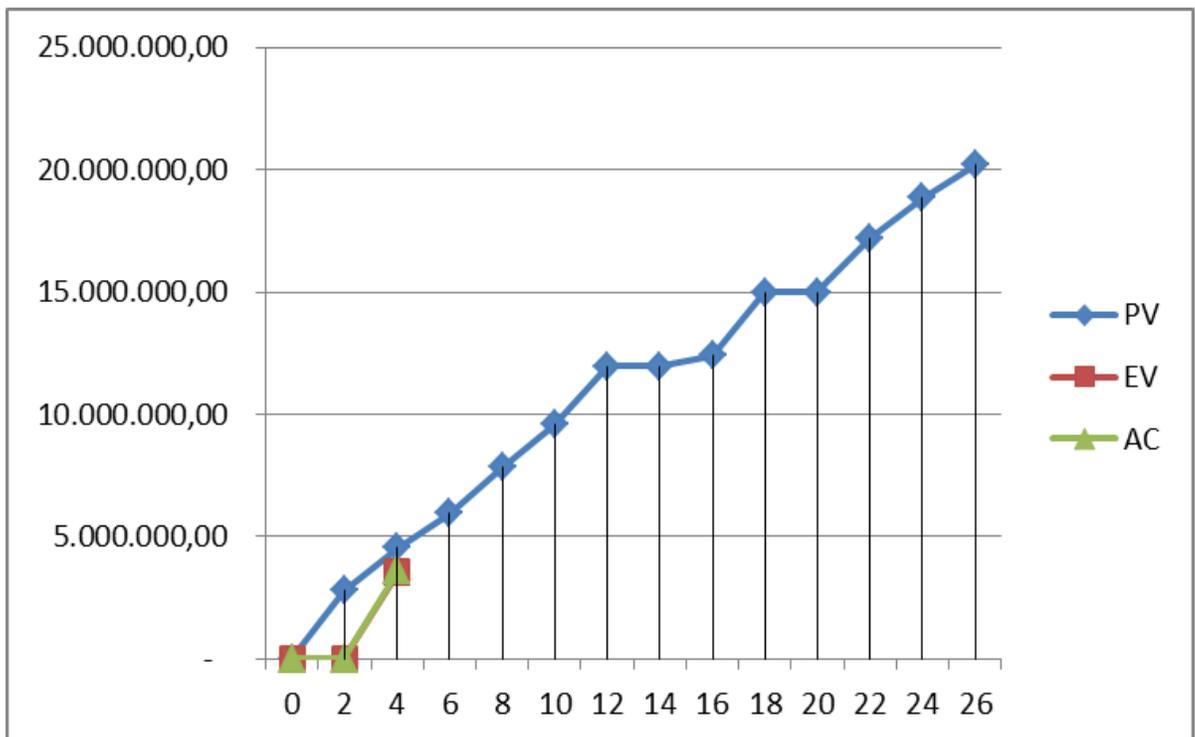
2. Tiempo:

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,79	20,2%	180 días	El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se han avanzado 0,79 días. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia. Se ha avanzado un 20,2 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 180 días (la línea base es de 174 días)

3. Costo:

CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,99	17,8%	\$ 20.230.815	EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$0,99 de valor. Se ha ejecutado el 17,8% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$20.230.815 (la línea base es de \$20.184.002)

4. Curva S.



2.1.2. INFORME DE AVANCE 2.

	INFORME DE AVANCE 2
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha de Corte:	28 de septiembre de 2014 (semana 6)
Fecha de Elaboración:	29 de septiembre de 2014
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Resumen.

Se adelantaron las actividades y finalizó el entregable “*Documento de análisis de las metodologías identificadas*”. Se adelantaron sesiones de asesoría con las profesoras Martha Rolón y Sofia Lopez. Se debía iniciar con el entregable “*Informe de selección de la metodología para establecer nivel de madurez en administración de proyectos al interior de la Jefatura de tecnología de negocios Transaccionales de ETCE*”, sin embargo se está no se inició a la espera de recibir los comentarios de la profesora Martha Rolón (asesora) y de la directora de trabajo de grado frente al análisis de las metodologías identificadas.

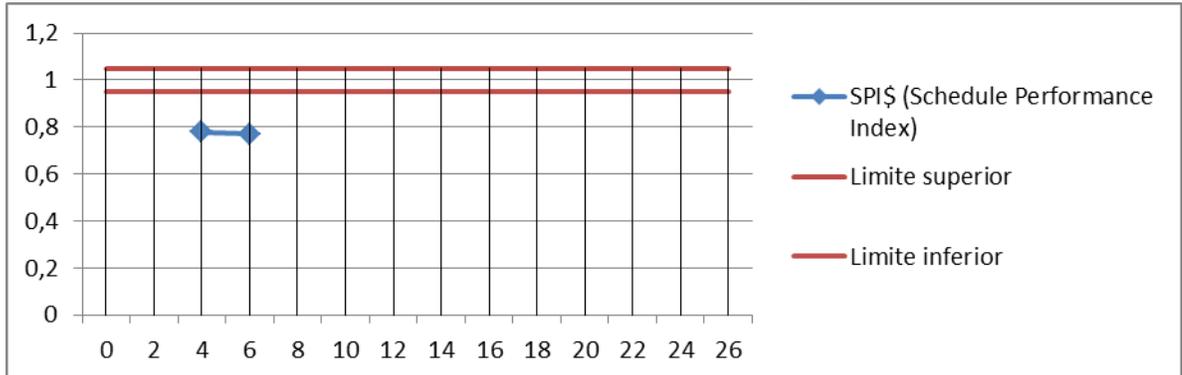
Para mitigar el retraso que se presenta en el proyecto y alcanzar las fechas de cierre planeadas, se planea tener una mayor dedicación de tiempo del 100% por parte de Luis Ernesto Celis entre el 20 de octubre y el 11 de noviembre.

Las actividades planeadas para las próximas dos semanas son el informe de selección de la metodología para establecer nivel de madurez en administración de proyectos al interior de la Jefatura de tecnología de negocios Transaccionales de ETCE, Formatos de recolección de información y parte del entregable Documento de análisis de los resultados obtenidos (tarea aplicación herramientas levantamiento de información).

2. Indicadores de Alcance:

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
0,77	22,7%	El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 0,77. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia y el retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología. Se ha avanzado un 22,7% en el desarrollo del alcance del proyecto.

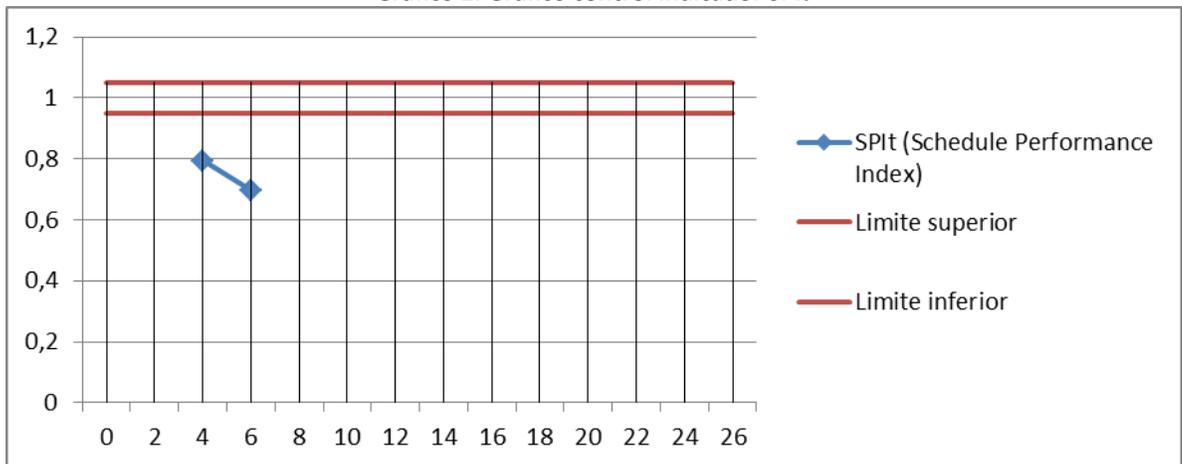
Gráfico 1. Gráfico control indicador SPI\$



3. Tiempo:

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,70	26,2%	187 días	<p>El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se han avanzado 0,70 días. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia y el retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología.</p> <p>Se ha avanzado un 26,2 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 187 días (la línea base es de 174 días)</p>

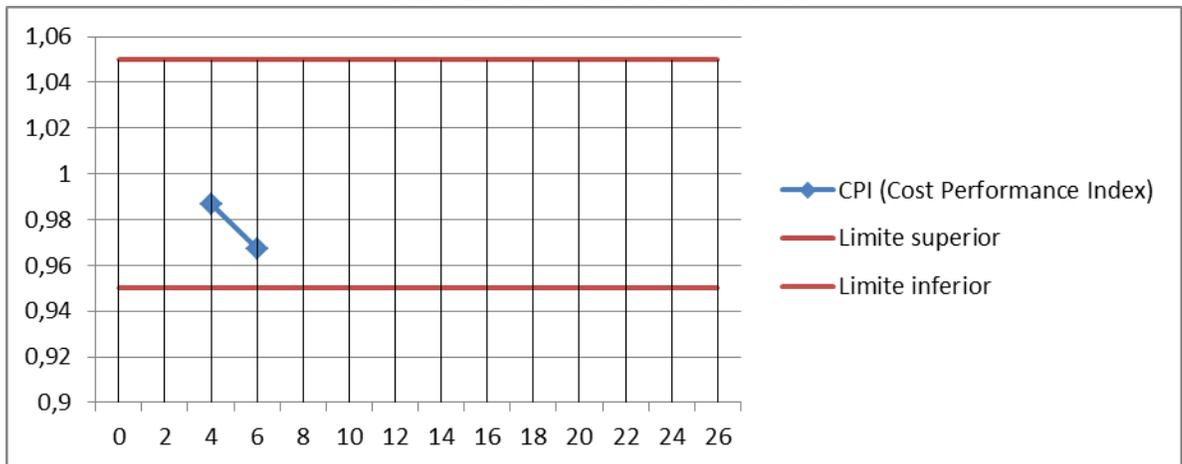
Gráfico 2. Gráfico control indicador SPIt



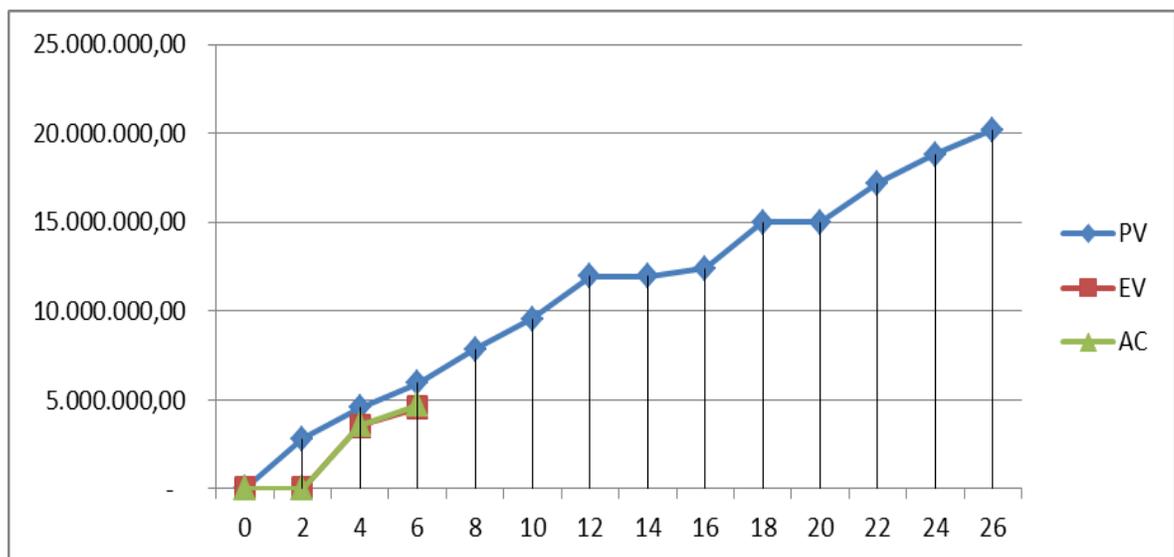
4. Costo:

CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,97	23,5%	\$ 20.338.690	EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$0,97 de valor. Se ha ejecutado el 23,5% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$20.338.690 (la línea base es de \$20.184.002)

Gráfico 2. Gráfico control indicador CPI



5. Curva S.



2.1.3. INFORME DE AVANCE 3.

	INFORME DE AVANCE 3
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha de Corte:	12 de octubre de 2014 (semana 8)
Fecha de Elaboración:	13 de septiembre de 2014
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Resumen.

Se adelantaron las actividades y finalizó el entregable “*Informe de selección de la metodología para establecer nivel de madurez en administración de proyectos al interior de la Jefatura de tecnología de negocios Transaccionales de ETCE*”. Igualmente se adelantó y finalizó los formatos recolección información.

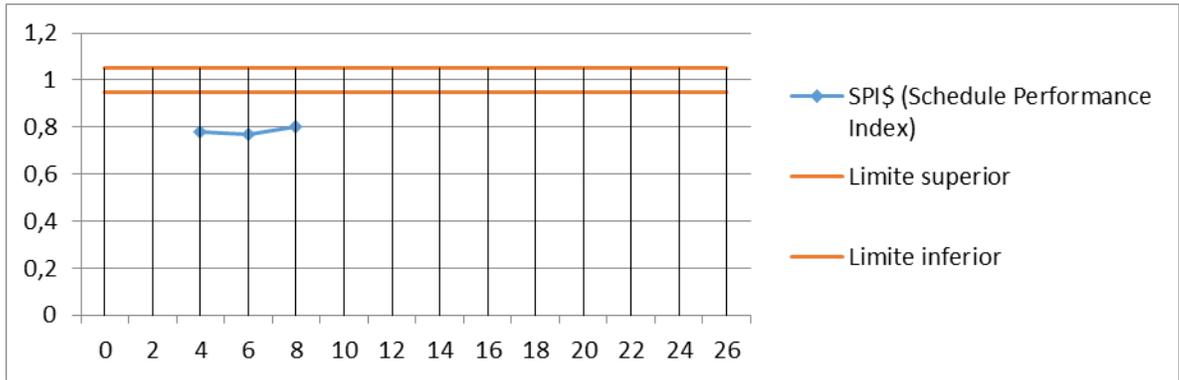
Para mitigar el retraso que se presenta en el proyecto y alcanzar las fechas de cierre planeadas, se planea tener una mayor dedicación de tiempo del 100% por parte de Luis Ernesto Celis entre el 20 de octubre y el 11 de noviembre.

Las actividades planeadas para las próximas dos semanas son la aplicación herramientas levantamiento de información, análisis de la información recolectada, determinar el grado de madurez, construcción recomendaciones y elaboración de los entregables “*Documento de análisis de los resultados obtenidos*” e “*Informe de hallazgos, conclusiones y recomendaciones*”.

2. Indicadores de Alcance:

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
0,8	31,1%	El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 0,8. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información. Se ha avanzado un 31,1% en el desarrollo del alcance del proyecto.

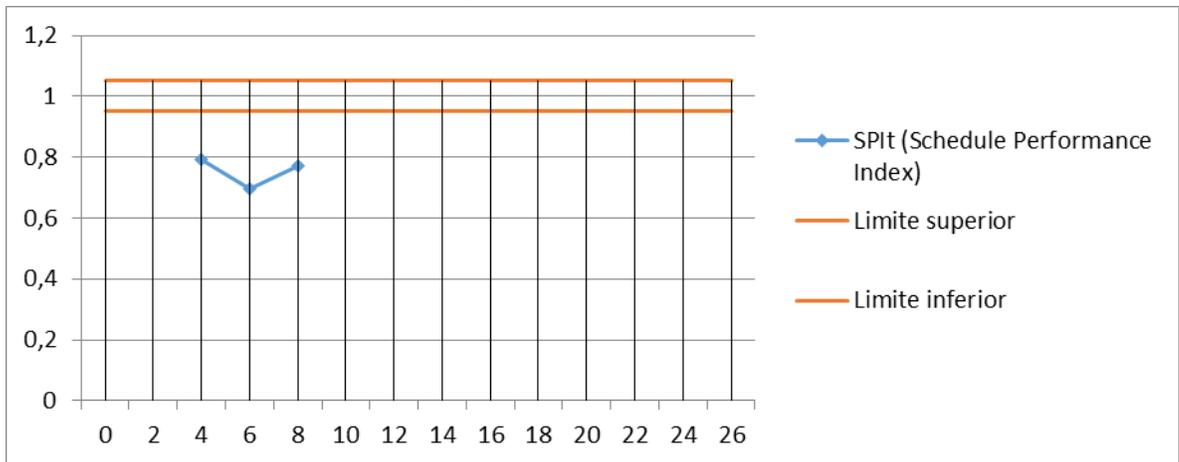
Gráfico 1. Gráfico control indicador SPIs



3. Tiempo:

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,77	38,6%	187 días	<p>El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se han avanzado 0,77 días. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información.</p> <p>Se ha avanzado un 38,6 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 187 días (la línea base es de 174 días)</p>

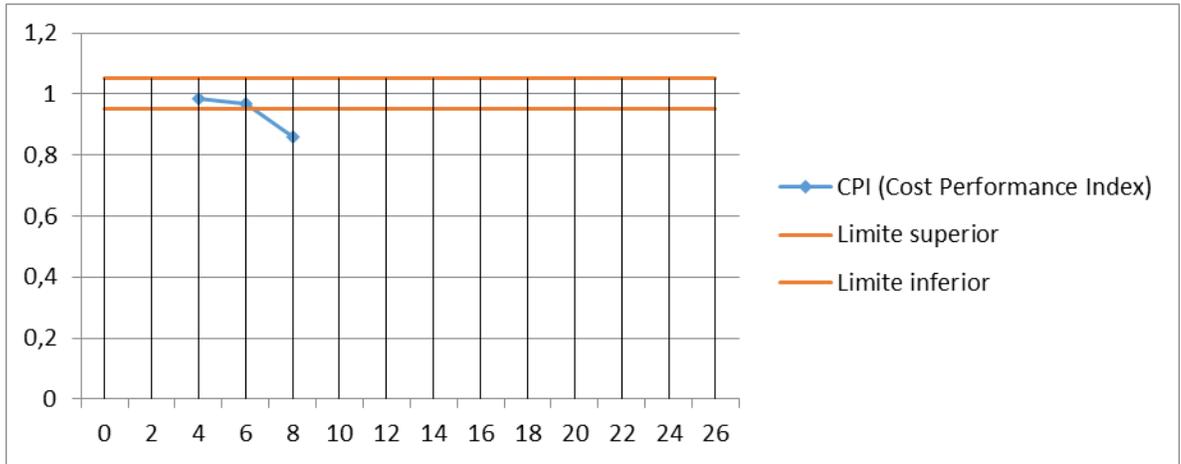
Gráfico 2. Gráfico control indicador SPIt



4. Costo:

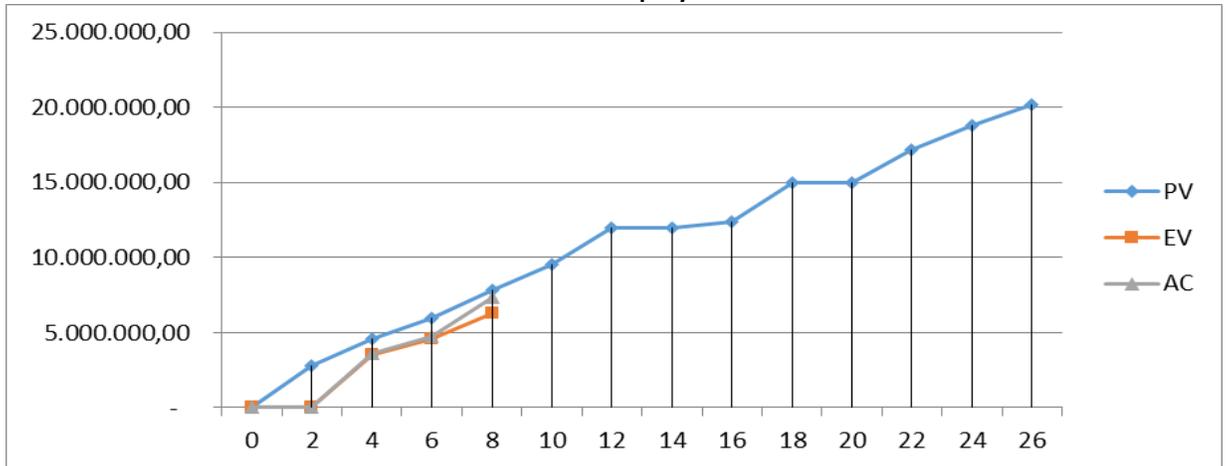
CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,86	36,2%	\$ 21.211.383	EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$0,86 de valor. Esta situación se presenta por el sobre esfuerzo que requirió la construcción de los entregables informe de selección de la metodología y los formatos de recolección. Se ha ejecutado el 36,2% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$ 21.211.383 (la línea base es de \$20.184.002)

Gráfico 3. Gráfico control indicador CPI



5. Curva S.

Gráfico 4. Curva S proyecto.



2.1.4. INFORME DE AVANCE 4.

	INFORME DE AVANCE 4
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha de Corte:	26 de octubre de 2014 (semana 10)
Fecha de Elaboración:	28 de octubre de 2014
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Resumen.

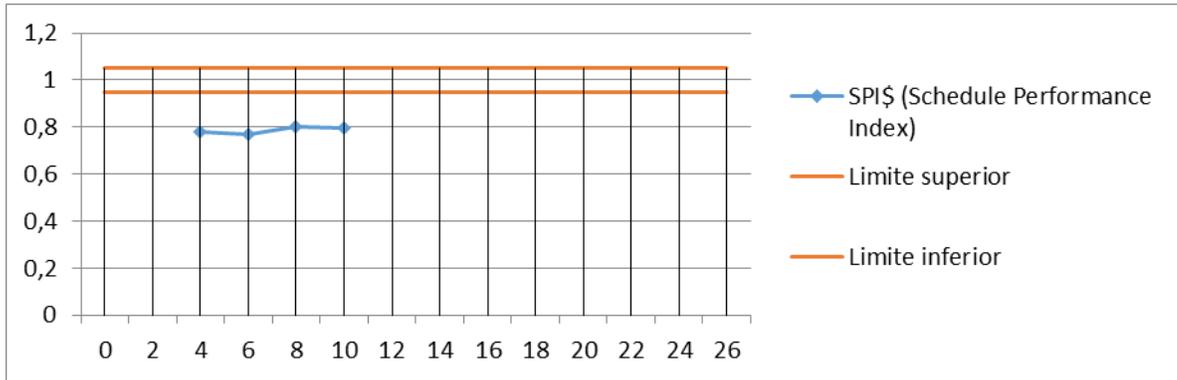
Se avanzaron en las actividades de aplicación herramientas levantamiento de información y análisis de la información recolectada. Se planea finalizar estas actividades el 4 y 5 de noviembre.

Para las próximas dos semanas se planea finalizar las actividades de aplicación herramientas levantamiento de información y análisis de la información recolectada e iniciar y finalizar las actividades correspondientes a determinar el grado de madurez, construcción recomendaciones y elaboración de los entregables "*Documento de análisis de los resultados obtenidos*" e "*Informe de hallazgos, conclusiones y recomendaciones*".

2. Indicadores de Alcance:

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
0,79	31,1%	<p>El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 0,79. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información.</p> <p>Se ha avanzado un 31,1% en el desarrollo del alcance del proyecto.</p>

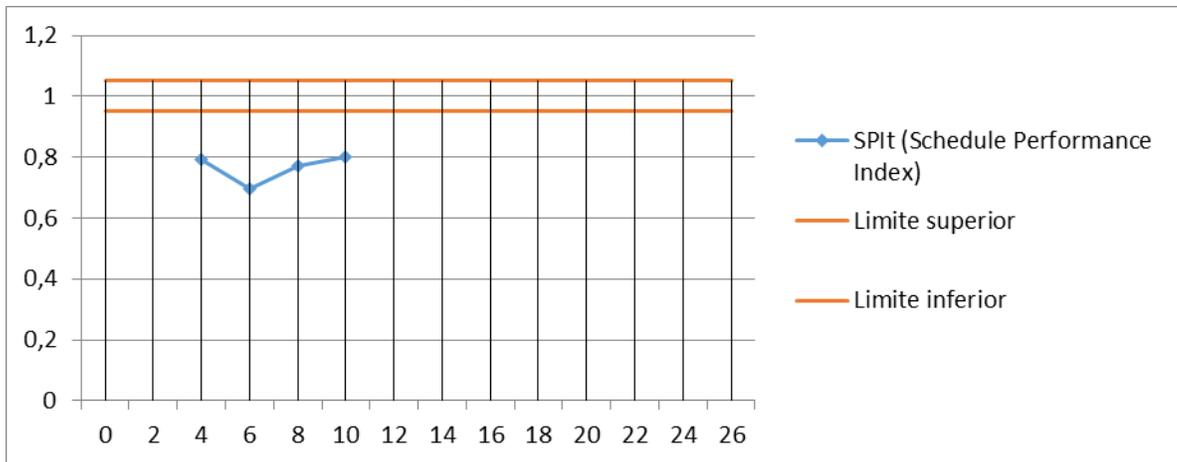
Gráfico 1. Gráfico control indicador SPI\$



3. Tiempo:

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,80	50%	188 días	<p>El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se han avanzado 0,8 días. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información.</p> <p>Se ha avanzado un 50 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 188 días (la línea base es de 174 días)</p>

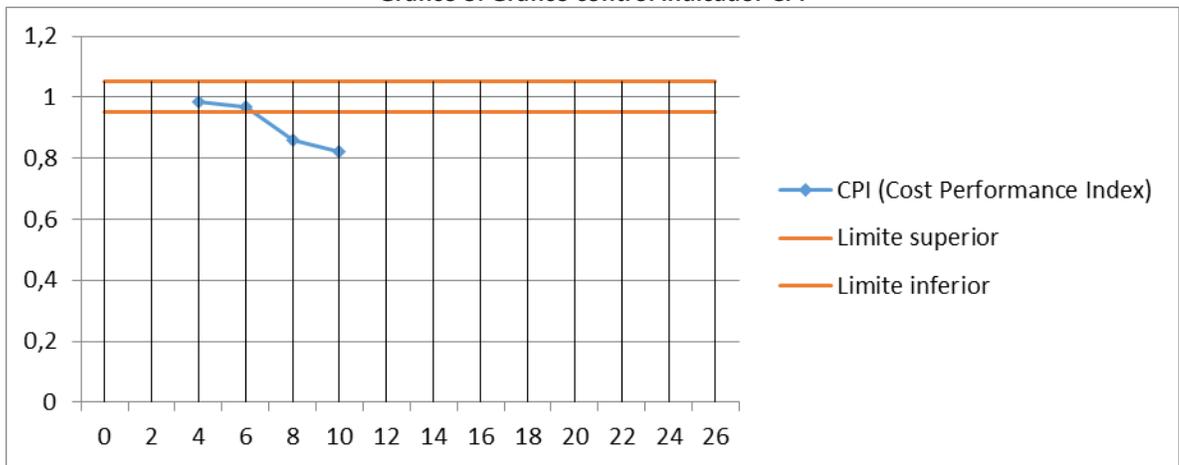
Gráfico 2. Gráfico control indicador SPIt



4. Costo:

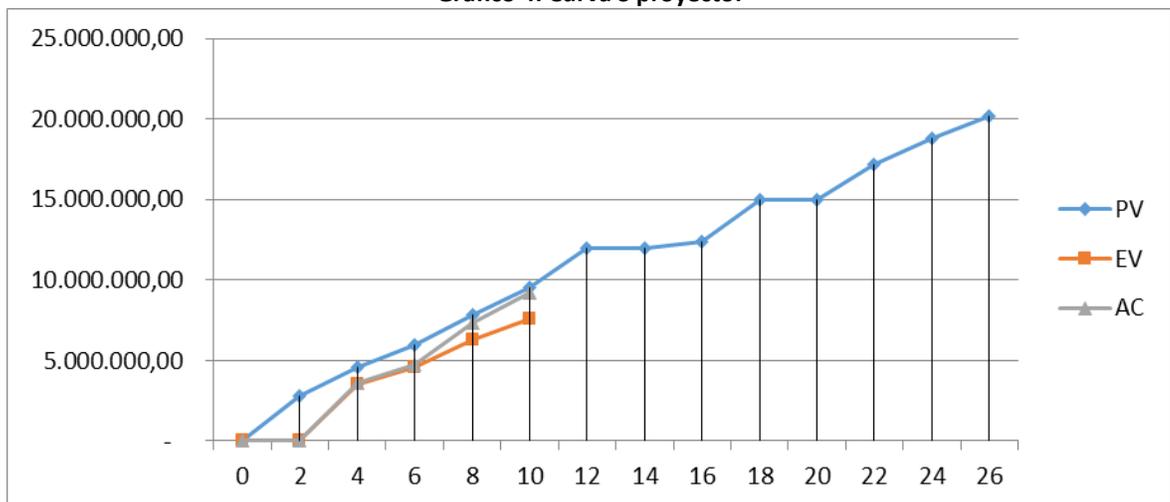
CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,82	45,8%	\$ 21.843.483	EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$0,82 de valor. Esta situación se presenta por el sobre esfuerzo que requirió la construcción de los entregables informe de selección de la metodología, los formatos de recolección y aplicación de la encuesta. Se ha ejecutado el 45,8% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$ 21.843.483 (la línea base es de \$20.184.002)

Gráfico 3. Gráfico control indicador CPI



5. Curva S.

Gráfico 4. Curva S proyecto.



2.1.5. INFORME DE AVANCE 5.

	INFORME DE AVANCE 5
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha de Corte:	9 de noviembre de 2014 (semana 10)
Fecha de Elaboración:	11 de noviembre de 2014
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Resumen.

Se finalizaron las actividades de aplicación herramientas levantamiento de información, análisis de la información recolectada y determinar el grado de madurez.

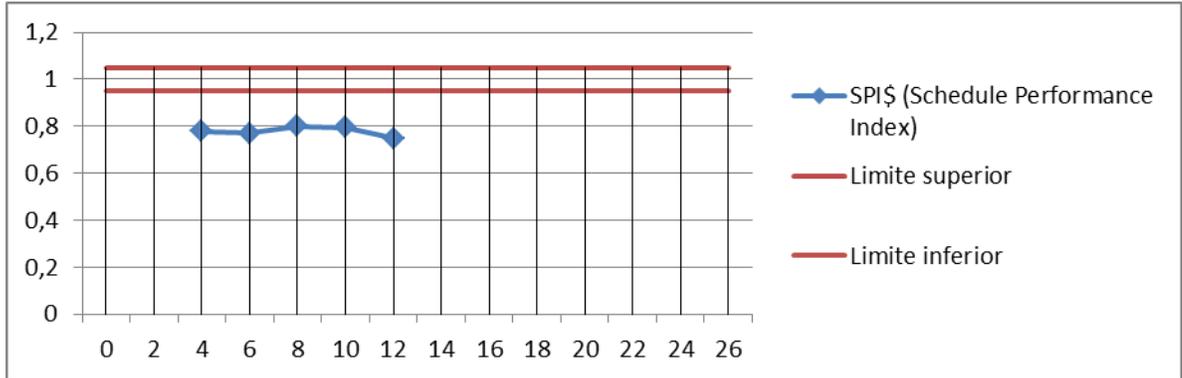
Para las próximas dos semanas se planea finalizar las actividades de construcción de recomendaciones, revisión director de grado y elaboración del informe final.

Se aprobó una solicitud control de cambios de control de cambios para ampliar la fecha de entrega del trabajo de grado para el día 18 de noviembre. En el próximo informe se verá reflejado dicho control de cambios.

2. Indicadores de Alcance:

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
0,75	44,3%	El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 0,75. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información. Se ha avanzado un 44,3% en el desarrollo del alcance del proyecto.

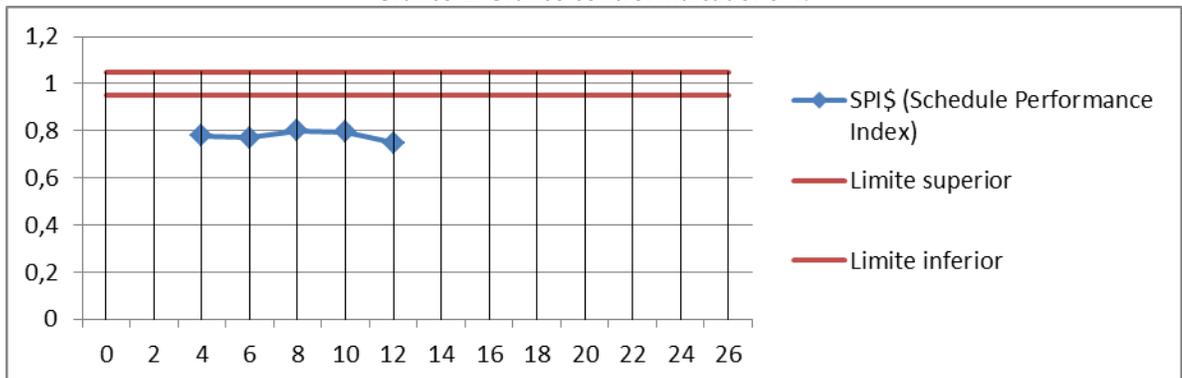
Gráfico 1. Gráfico control indicador SPI\$



3. Tiempo:

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,76	57%	194 días	<p>El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se han avanzado 0,76 días. Este atraso se debe al retraso en el inicio del proyecto por el cambio de fecha en la presentación del plan de gerencia, al retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología y al esfuerzo de más requerido para la construcción del informe de selección de metodología y la construcción de las herramientas de recolección de información.</p> <p>Se ha avanzado un 57 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 194 días (la línea base es de 174 días)</p>

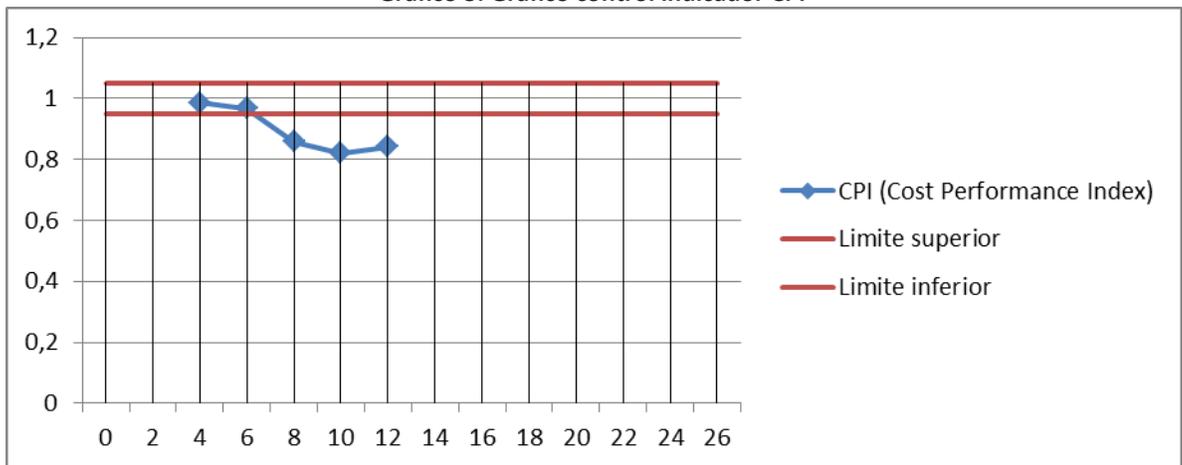
Gráfico 2. Gráfico control indicador SPIt



4. Costo:

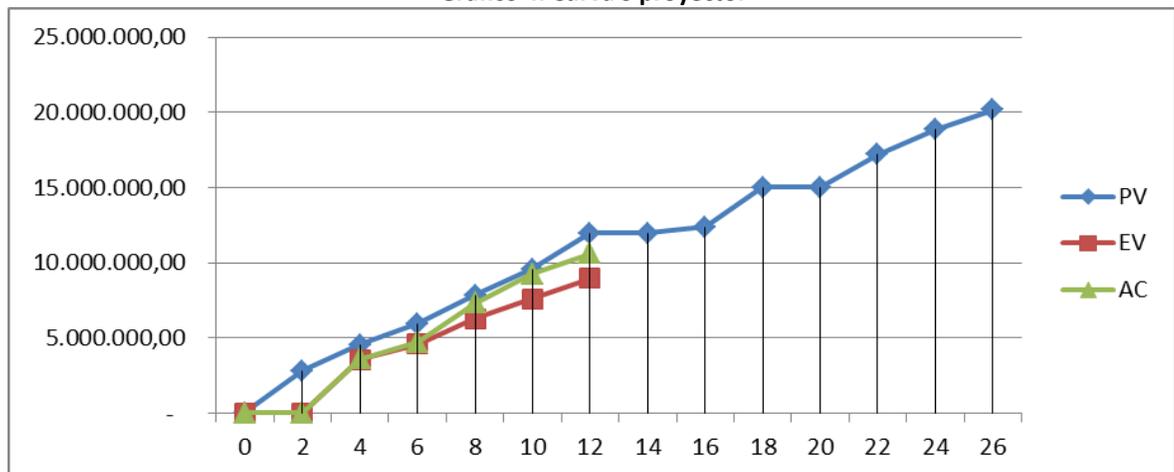
CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
0,84	52,6%	\$ 21.865.402	EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$0,84 de valor. Esta situación se presenta por el sobre esfuerzo que requirió la construcción de los entregables informe de selección de la metodología, los formatos de recolección y aplicación de la encuesta. Se ha ejecutado el 52,6% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$ 21.865.402 (la línea base es de \$20.184.002)

Gráfico 3. Gráfico control indicador CPI



5. Curva S.

Gráfico 4. Curva S proyecto.



2.2. ACTAS DE REUNIÓN.

Ver anexo E.

2.2 CONTROLES DE CAMBIOS.

1.3.1 CONTROL DE CAMBIOS 01.

	SOLICITUD DE CAMBIO 1
	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C
Sponsor del proyecto:	Miguel Castro (jefe tecnología negocios transacciones)
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Gerente del proyecto:	John Rincón
Equipo del proyecto:	Luis Celis / John Rincón
Fecha solicitud:	31 de octubre de 2014
Solicitante:	Estudiantes especialización cohorte 18
Clasificación Doc.:	Uso interno: Confidencial: X

1. Solicitud:

Inclusión resultado consultoría diseño	
Descripción	Ampliar la fecha de entrega del informe final del trabajo de grado del 10 de noviembre al 18 del mismo mes.
Justificación y/o Beneficio(s)	Compromisos de carácter académico, con las diferentes materias que se cursan de manera simultánea al desarrollo del trabajo de grado, han causado atrasos en el cronograma del plan de gerencia de cada grupo; por esta razón se solicita la extensión del plazo de entrega.
Impacto de NO hacer el cambio	Entrega del informe final con el alcance incompleto.
Prioridad	Alto: X Normal: Bajo:

2. Análisis de impacto:

Análisis de impacto	
Impacto en Alcance	Ninguno.
Impacto en Tiempo	Ninguno. Se amplía la fecha de entrega final en 8 días, sin embargo la fecha de cierre del proyecto no se ve impactada.
Impacto en Costo	COP\$ 0. A pesar que se mueven las fechas de entrega final, los costos generados por este aumento, se compensan con los costos reducidos en el tiempo para realizar ajustes. Se presenta una variación en la curva S.

Impacto en Calidad	Permite tener un entregable final más completo, y por lo tanto con mejor calidad
Impacto en Otros Recursos	Ninguno
Riesgos de la aprobación del cambio	Se reduce el tiempo establecido para realizar ajustes luego de las observaciones de los evaluadores.

3. Evaluación final:

Validación Gerente Tecnología	
Director trabajo de grado	Paola Nájar
Aprobado	SI: X NO:
Motivo rechazo	
Firma	

2.3 CONTROL CALIDAD.

2.4.1 LISTA DE REVISIÓN COMPONENTES DEL INFORME.

GUÍAS GENERALES PARA EL TRABAJO DE GRADO	
Requisito	Check
Tapas o pastas	No
Guardas	No
Cubierta	No
Portada	Si
Página de aceptación.	No
Página de dedicatoria (opcional)	No
Página de agradecimientos (opcional)	No
Contenido	Si
Listas especiales	Si
Glosario	Si
Resumen Ejecutivo	No
Introducción	Si
Propósito del trabajo de grado	Si
Justificación del trabajo de grado	Si
NTC 1486	
Márgenes	Si
Portada	Si
Tabla de Contenido	Si
Tabla Bibliografía	SI

2.4 CONTROL COMUNICACIONES.

Como parte del plan de comunicaciones, se estableció que para la comunidad universitaria se dispondría de información. Esta fue expuesta en la cartelera de la Unidad de Proyectos.

2.5.1 COMUNICACIÓN 1.

A LA COMUNIDAD UNVERSITARIA INTERESADA EN GERENCIA DE PROYECTOS.

Somos estudiantes de la especialización de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, que actualmente estamos adelantando nuestro trabajo de grado, el cual busca obtener el diagnóstico del grado de madurez en gerencia de proyectos para una empresa dedicada a medios digitales.

En caso de tener interés en el tema o querer compartir su experiencia con nosotros, los invitamos a escribirnos a los correos luis.celis@mail.escuelaing.edu.co o john.rinconc@mail.escuelaing.edu.co.

A continuación presentamos a una introducción general frente a la definición de un modelo de madurez en gerencia de proyectos.

ACERCA DE LOS MODELOS DE MADUREZ Y DE CAPACIDAD.

En la actualidad los proyectos hacen parte fundamental del éxito de las organizaciones, en la medida en que estos contribuyen directamente al logro de sus objetivos estratégicos, y es por esta importancia que las organizaciones han buscado la forma de mejorar ya sea empezando a implementar procesos de gerencia de proyectos o desarrollando programas de capacitación y formación para los miembros de la organización. Frente a esta necesidad que tienen las organizaciones de mejorar la forma de desarrollar proyectos, surge la pregunta de cómo se puede ser mejores en el desarrollo de proyectos, de cómo se puede aumentar la habilidad o capacidad (*capability*) en proyectos, y es allí en donde, y como respuesta a estos interrogantes, aparecen los modelos de madurez.

Un primer paso para entender que son los modelos de madurez es conocer los conceptos de capacidad, madurez y modelo. Según la Real Academia Española (RAE) la capacidad es "*aptitud,*

*talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo*¹, madurez o madurar hace referencia a *“adquirir pleno desarrollo”*² y el nivel se puede entender como *“la medida de una cantidad con referencia a una escala determinada”*.

Profundizando en proyectos, John Schlichter propone entender los modelos de madurez en tres dimensiones (Schlichter, 1999): i) descripción de madurez o capacidades esenciales (capacidades), ii) progreso de esas capacidades (niveles de madurez), y iii) medición utilizada para evaluar la organización (medición).

- **Capacidad:** las capacidades describen el modelo de madurez y generalmente se pueden agrupar en temas como metodologías y prácticas en gerencia de proyectos, recursos humanos, estructura organizacional, aprendizaje y alineación estratégica. Estos grupos se descomponen en múltiples áreas, para la cual hay diferentes propuestas como las planteadas por el Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE), ISO Standards o el Project Management Body of Knowledge (PMBOK).
- **Niveles de madurez:** el nivel de madurez agrupa las capacidades y describe como incrementarlas de manera ordenada, consecuente y controlada.
- **Medición:** la medición indica cómo se avanza de un nivel a otro.

Los modelos de madurez para la gestión de proyectos toman como base el modelo de madurez y de capacidad Capability Maturity Model (CMM), incluyendo Capability Maturity Model Integration (CMMI). Los CMMs contienen los elementos esenciales de los procesos eficaces, los cuales se basan en los conceptos desarrollados por Crosby, Deming, Juran y Humphrey.

Más adelante, en la década de los 30, Walter Shewhart trabajó en la mejora de procesos aplicando sus principios de control estadístico de la calidad. Dichos principios fueron aplicados y complementados por W. Edwards Deming, Phillip Crosby y Joseph Juran. Watts Humphrey, Ron Radice y otros expertos en el tema, iniciaron la aplicación de estos principios en el desarrollo de software en compañías como IBM (International Business Machines) y el Software Engineering Institute (SEI). El libro de Humphrey, *Managing the Software Process*, describe los principios y conceptos básicos en los que se basan muchos de los modelos de madurez y de capacidad (Capability Maturity Models®, CMMs®).

Por otro lado el SEI tomó la premisa de la gestión de procesos, “la calidad de un sistema o producto está muy influenciada por la calidad del proceso empleado para desarrollarlo y mantenerlo” y ha diseñado CMMs que aplican este concepto. La adopción de esta premisa se encuentra en los movimientos de calidad de todo el mundo, como lo muestra la International

¹ Tomado del diccionario de la lengua española; <http://www.rae.es/>

² *Ibíd.*

Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission (ISO/IEC) en su conjunto de estándares.

Dentro de los múltiples modelos de madurez en proyectos que existen, se puede considerar cuatro como los más importantes (Arce & López, 2010):

- Capability Maturity Model Integration – CMMI del Software Engineering Institute (SEI)
- Organizacional Project Management Maturity Model – OPM3 del Project Management Institute (PMI)
- Project Management Maturity Model - PM3 de Kerzner.
- Project Management Maturity Model de PMSolutions.

Bibliografía

Arce, S., & López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. *Revista EAN*, 60-87.

Schilchter, J. (1999). An organizational PM Maturity Model. *PM Network*, 18.

2.5.2 COMUNICACIÓN 2.

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A MEDIOS DIGITALES. (ENTREGA 2)

En la entrega anterior realizábamos una introducción general acerca de los modelos de madurez y de capacidad. En esta entrega, vamos a detallar el modelo de madurez sobre el cual basaremos nuestro diagnóstico y nos permitirá establecer el grado de madurez en gerencia de proyectos.

Recuerde, en caso de tener interés en el tema o querer compartir su experiencia con nosotros, los invitamos a escribirnos a los correos luis.celis@mail.escuelaing.edu.co o john.rinconc@mail.escuelaing.edu.co.

PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – PM SOLUTIONS

PMSolutions es una compañía fundada en 1996 por J. Kent Crawford con el objetivo de desarrollar soluciones para la gerencia de proyectos, y brindar servicios para ayudar a las organizaciones y sus miembros a desempeñarse al máximo. Actualmente es una firma consultora líder en la aplicación de prácticas en gerencia de proyectos y portafolios que ayudan a la mejora del desempeño y la

eficiencia operacional, así como servicios para oficinas de gerencia de proyectos. GENERALIDADES DEL PMMM – PM SOLUTIONS.

El modelo de madurez en gerencia de proyectos – PMMM es una herramienta formal desarrollada por PM Solutions la cual combina los niveles de medición de madurez establecidos por el SEI y las áreas de conocimiento establecidas por el PMI en el PMBOK. La herramienta desarrollado por PM Solutions se basa en el modelo de PMMM propuesto por Crawford en su libro *Project Management Maturity Model*, en donde cada nivel representa la capacidad de la organización basada en un resumen de características y cada área de conocimiento es desglosada en componentes específicos a lo largo de los 5 niveles.

Los niveles para el PMMM establecidos por el PM Solutions son:

- Nivel 1 – Proceso inicial (*initial process*)
 - Ad hoc de procesos.
 - Conocimiento en gerencia.
- Nivel2 – Procesos y estándares estructurados (*structured process and standards*)
 - Procesos básicos; no estándar en todos los proyectos.
 - La alta gerencia apoya y soporta el uso de la gerencia de proyectos.
 - Mezcla entre información de nivel intermedio y bajo.
 - Estimaciones y cronogramas se basan en conocimientos de expertos y herramientas genéricas.
- Nivel 3 – Procesos estandarizados e institucionalizados organizacionalmente (*organizational standards and institutionalized process*)
 - Todos los procesos son estándares y replicable para todos los proyectos.
 - La alta gerencia ha institucionalizado los procesos.
 - Información detallada.
 - Estimaciones y cronogramas pueden basarse en estándares de la industria o específicos de la organización.
 - Análisis informal del desempeño de los proyectos.
- Nivel 4 – Procesos gerenciados (*managed process*)
 - Procesos de gerencia integrados con los procesos de la organización.
 - Cumplimiento de las políticas de la alta gerencia.
 - La gerencia con una visión de organización.
 - Análisis sólido sobre el desempeño de los proyectos.
 - Estimaciones y cronograma se basan en la experiencia de la organización.
 - La gerencia usa datos para la toma de decisiones.
- Nivel 5 – Optimización de procesos (*optimizing process*)
 - Procesos para medir eficiente y efectivamente los proyectos.
 - Procesos guiados hacia la mejora del desarrollo de los proyectos.
 - Gerencia enfocada en la mejora continua.

Frente a las áreas de conocimiento, el modelo propone desglosar cada área en los siguientes ítems.

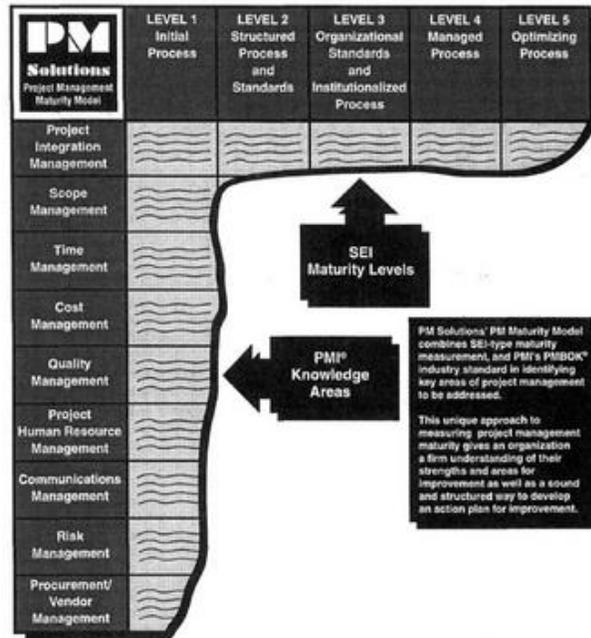
- Integración:
 - Desarrollo del plan de gerencia.
 - Ejecución del plan de gerencia.
 - Controles de cambio.
 - Sistema de información de proyectos.
 - Oficina de proyectos.
- Alcance:
 - Definición de requerimientos (negocio).
 - Definición de requerimientos (técnico).
 - Identificación de entregables.
 - Definición del alcance.
 - WBS.
 - Control de cambio del alcance.
- Tiempo:
 - Definición de actividades.
 - Secuenciación de actividades.
 - Desarrollo del cronograma.
 - Control del cronograma.
 - Integración del cronograma.
- Costos:
 - Planeación de recursos.
 - Estimación de costos.
 - Presupuesto.
 - Medición del rendimiento.
 - Control de los costos.
- Calidad:
 - Planeación de la calidad.
 - Aseguramiento de la calidad.
 - Control de la calidad.
 - Supervisión de la gerencia.
- Recursos Humanos:
 - Planeación organizacional.
 - Ingreso de recursos.
 - Desarrollo del equipo de proyecto.
 - Desarrollo profesional.

- Comunicación:
 - Planeación.
 - Distribución de la información.
 - Reporte de desempeño.
 - Gerencia y seguimiento de errores.
- Riesgos:
 - Identificación de riesgos.
 - Cuantificación de riesgos.
 - Desarrollar respuesta a los riesgos.
 - Controlar los riesgos.
 - Documentar los riesgos.
- Adquisiciones:
 - Planeación de adquisiciones.
 - Realizar adquisiciones.
 - Control.
 - Gerencia y cierre de contratos.

El modelo de PM Solutions propone tres componentes claves para la adopción de prácticas de gerencia de proyectos. Estos tres componentes son:

- La oficina de proyectos: la oficina de proyecto brinda soporte a los miembro del proyectos respecto a áreas como cronogramas, informes de avance, herramientas de gerencia de proyectos y capacitación. Entre otros aspectos que maneja la oficina de proyectos se incluye consultoría y monitoreo sobre el equipo de proyectos, y el desarrollo y difusión de metodologías y estándares relacionados a la gerencia de proyectos. La oficina de proyectos toma importancia en la madurez de la gerencia de proyectos en la organización ya que ayuda a concentrar esfuerzos y adoptar una misma visión por parte de la organización.
- Supervisión de la alta gerencia: este es un componente que facilita el avance en la madurez en gerencia de proyectos. Se debe promulgar porque las altas directivas y los líderes claves de la organización supervisen y se involucren en el desarrollo de las funciones de gerencia de proyectos.
- Desarrollo profesional: la necesidad del continuo desarrollo de los gerentes de proyectos es clave. Los gerentes de proyectos reúnen habilidades técnicas, gerenciales y de liderazgo, las cuales requieren una continua renovación y refinación.

Ilustración 7. Esquema modelo PM Solutions



Fuente (Crawford, 2002)

Por último, para establecer el grado de madurez, en cada una de las áreas de conocimiento, y por cada uno de los *ítems* que lo compone, el modelo propone una descripción de los cinco niveles de madurez. Con base en esa descripción la organización realiza una autoevaluación, donde indica para cada componente el nivel en el que se encuentra de acuerdo a la descripción propuesta.

2.5.3 COMUNICACIÓN 3.

DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A MEDIOS DIGITALES. (ENTREGA 3)

En la entrega anterior realizamos una descripción de los modelos de madurez sobre el cual basaremos nuestro diagnóstico y nos permitirá establecer el grado de madurez en gerencia de proyectos. En esta oportunidad compartimos con ustedes la forma de cálculo a utilizar para obtener el nivel de madurez.

Recuerde, en caso de tener interés en el tema o querer compartir su experiencia con nosotros, los invitamos a escribirnos a los correos luis.celis@mail.escuelaing.edu.co o john.rinconc@mail.escuelaing.edu.co.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ

HERRAMIENTA RECOLECCIÓN INFORMACIÓN.

Para obtener el grado de madurez, como lo propone Crawford (Crawford, 2002), se utilizó un *self assesment* en donde las diferentes personas entrevistadas seleccionaban la situación que mejor describiera la situación del área frente al ítem preguntado. El instrumento construido para la recopilación de la información cuenta con un total de 60 preguntas divididas en tres módulos los cuales se describen a continuación:

MÓDULO 1. DATOS GENERALES.

Este módulo tiene como objetivo recopilar la información demográfica de cada encuestado e incorpora la siguiente información:

- Fecha de realización de la encuesta.
- Nombres y Apellidos del encuestado.
- Sexo.
- Cargo Actual.
- De la misma manera se buscó obtener información específica sobre el perfil de cada encuestado mediante los siguientes aspectos:
- Unidades de negocio con las que desarrolla proyectos normalmente.
- Tiempo en el cargo actual.
- Tiempo vinculado a Casa Editorial El Tiempo.
- Rol o roles que generalmente desempeña en los proyectos.
- Años de experiencia profesional en temas relacionados con la Administración de Proyectos.

La información recopilada en este módulo, permitirá identificar las características de la población de El Tiempo Casa Editorial que fue encuestada.

MÓDULO 2. HABILITADORES ORGANIZACIONALES.

En este módulo se identificará si existen o no Habilitadores Organizacionales para la Administración de Proyectos al interior de la Jefatura de tecnología de negocios transaccionales (área), entendiendo Habilitadores Organizacionales como el conjunto de mejores prácticas que generan un ambiente propicio para que los procesos específicos de Administración de Proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización.

MÓDULO 3. PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

En este módulo se recopilará la información relacionada a la aplicación y el grado de madurez de los diferentes procesos que componen la administración de proyectos (Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Involucrados) en los proyectos desarrollados por el área.

CÁLCULO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Como se indicó anteriormente, las personas encuestadas seleccionan la opción que mejor describe la situación actual del área frente al ítem preguntado, cada opción posible hace referencia a un nivel de madurez. Dependiendo de la opción escogida (nivel) este tiene un peso porcentual de la siguiente manera:

Tabla 22. Relación nivel madurez – peso porcentual

Nivel	Peso
Nivel 1	20%
Nivel 2	40%
Nivel 3	60%
Nivel 4	80%
Nivel 5	100%

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realiza una ponderación, por ítem, promediando el producto entre el número de personas que seleccionaron un nivel determinado y el peso correspondiente. Por ejemplo si 3 personas seleccionaron el nivel 1, 1 el nivel 2, 8 el nivel 3, 6 el nivel 4 y 3 el nivel 5, el resultado para este ítem será $(3*20\% + 1*40\% + 8*60\% + 6*80\% + 3*100\%)/21 = 65\%$. Posteriormente, con base en la escala de valoración, se obtiene el nivel de madurez por cada ítem, que para el caso del ejemplo es Nivel 4.

Tabla 23. Escala valoración rango porcentual – nivel madurez.

Nivel	Rango
Nivel 1	Entre 0% y 20%
Nivel 2	Entre 20% y 40%
Nivel 3	Entre 40% y 60%
Nivel 4	Entre 60% y 80%
Nivel 5	Entre 80% y 100%

Fuente: Elaboración propia

Dado que cada área de conocimiento se compone de varios *ítems*, por ejemplo el área de integración de 4, así, el grado de madurez para cada área de conocimiento se obtiene del promedio de sus componentes y revisando en que parte de la escala de valoración se encuentra.

En la próxima entrega, compartiremos el resultado obtenido.

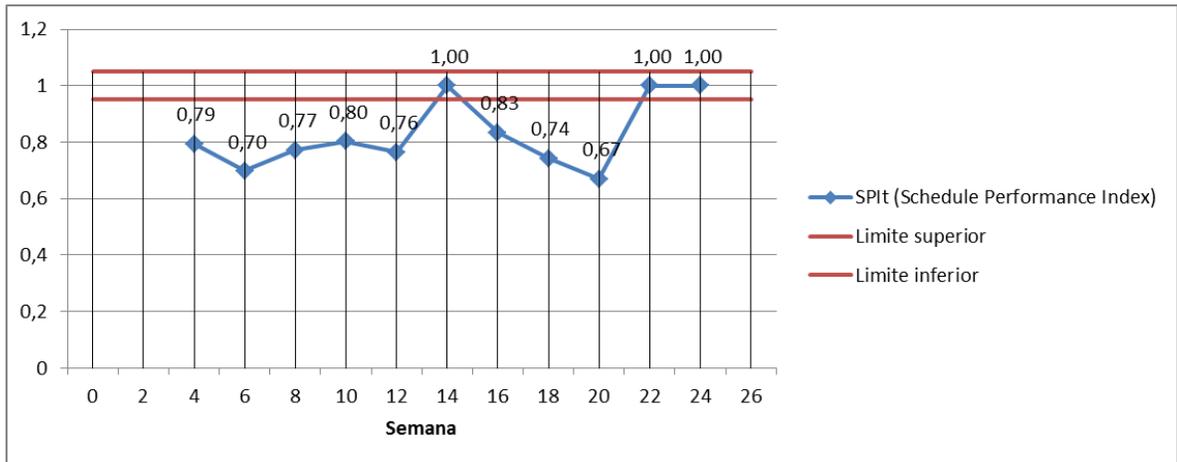
2. INFORME PARCIAL DE CIERRE.

3.1 INDICADORES CIERRE.

3.1.1 INDICADORES DE ALCANCE

SPI\$ (Schedule Performance Index)	% completado	Comentarios
1	93,3%	<p>El SPI indica que por cada \$1 de valor que se planeó generar, realmente se ha generado \$ 1. Al inicio se presentó un atraso en el inicio de las actividades del trabajo de grado y durante el desarrollo se presentó un retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología. Sin embargo gracias al control de cambios, se logró ponerse al día en el alcance del proyecto.</p> <p>Se ha avanzado un 93,3% en el desarrollo del alcance del proyecto.</p>

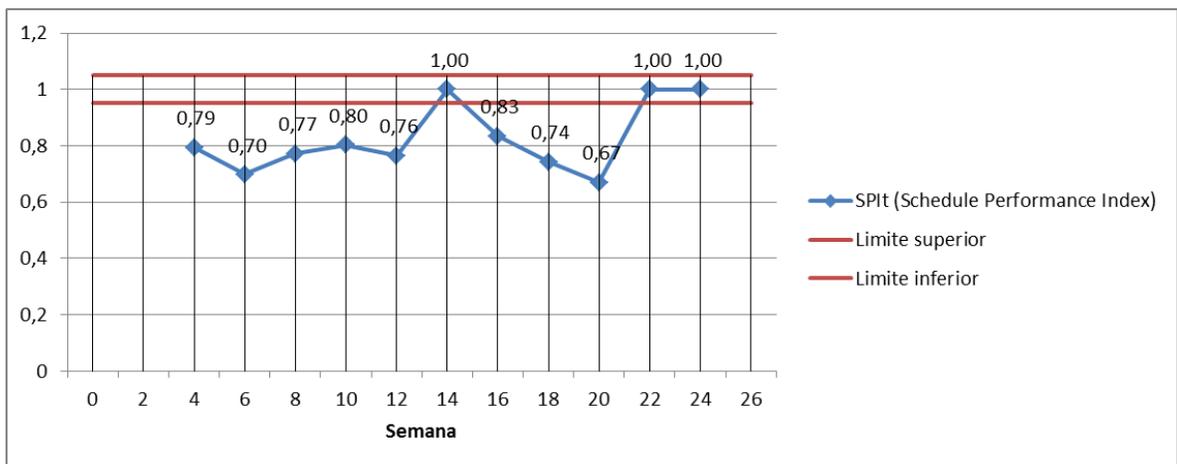
Gráfico 1. Gráfico control indicador SPI\$



3.1.2 INDICADORES DE TIEMPO

SPIt (Schedule Performance Index)	%t completado	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
1	97,7%	174 días	<p>El SPI indica que por cada día que se planeó avanzar, realmente se ha avanzado 1 día. Al inicio se presentó un atraso en el inicio de las actividades del trabajo de grado y, durante el desarrollo, se presentó un retraso en el cierre en el documento de análisis de metodología. Sin embargo gracias al control de cambios, se volver a los tiempos planeados del proyecto.</p> <p>Se ha avanzado un 97,7 % en la duración del proyecto y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado durará 174 días (la línea base es de 174 días)</p>

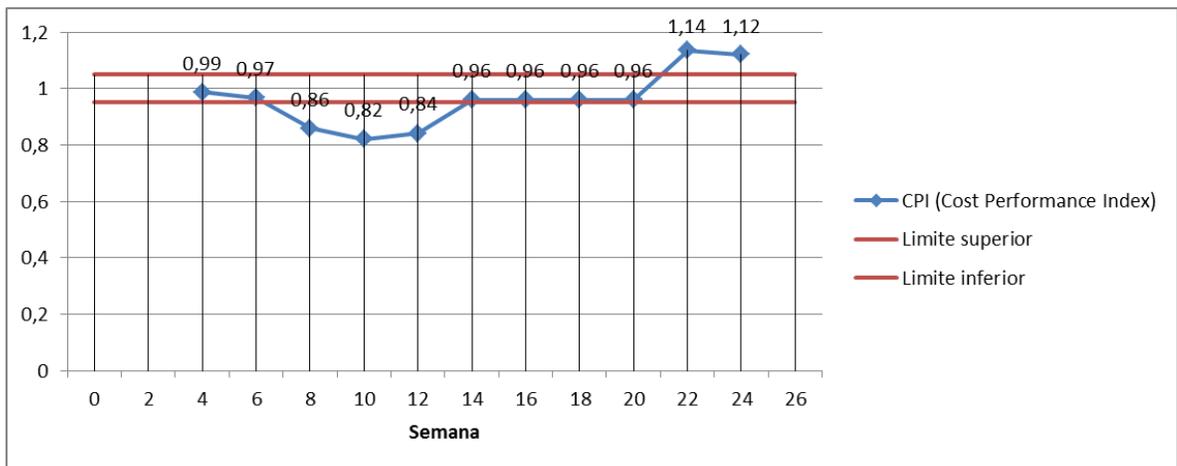
Gráfico 2. Gráfico control indicador SPIt



3.1.3 INDICADORES DE COSTOS

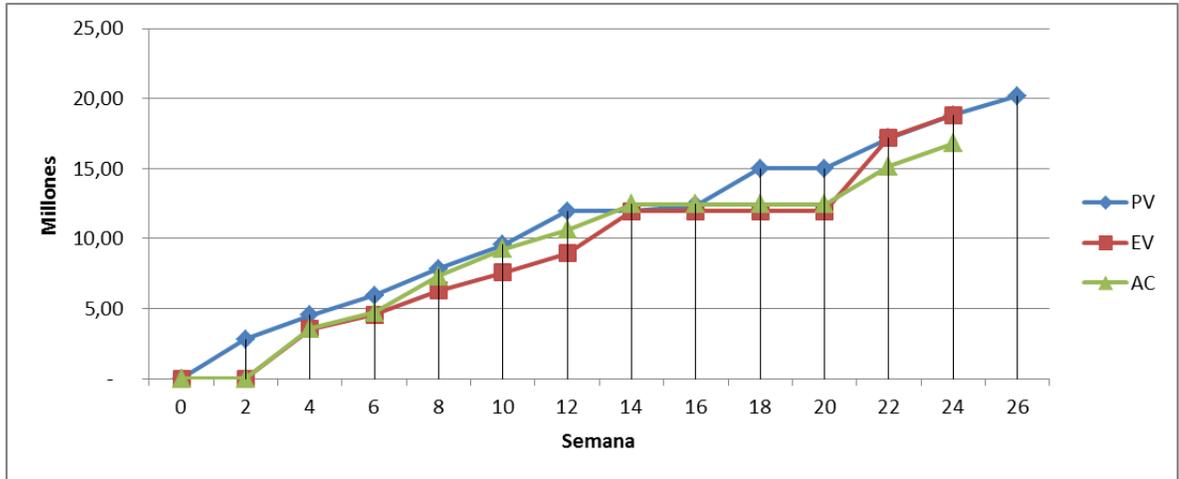
CPI (Cost Performance Index)	% spent	EACt (Estimate At Completion)	Comentarios
1,12	61,6%	\$ 20.673.708	<p>EL CPI indica que por cada \$1 gastado se ha generado \$1,12 de valor. Durante el desarrollo del trabajo de grado se tuvo un sobre esfuerzo asociado a la construcción de los entregables informe de selección de la metodología, los formatos de recolección y aplicación de la encuesta. Sin embargo, las tareas de “Informe de hallazgos, conclusiones y recomendaciones” y “Elaboración informe final” requirieron menor esfuerzo al planeado.</p> <p>Se ha ejecutado el 83,2% del presupuesto estimado y, de continuar la situación actual, el trabajado de grado costará \$ 18.143.279 (la línea base es de \$20.184.002)</p>

Gráfico 3. Gráfico control indicador CPI



3.1.4 CURVAS

Gráfico 4. Curva S proyecto.



BIBLIOGRAFÍA

German, G. P. (2013). *Planeación y Control de Proyectos con MS Project 2010*.

ANEXOS

ANEXO A: PROJECT CHARTER.

EL TIEMPO
CASA EDITORIAL

Fecha elaboración:	Julio 17 de 2012
Elaborado por:	John Rincón
Clasificación:	Confidencial

PROJECT CHARTER:

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE LA CASA EDITORIAL EL TIEMPO EN BOGOTÁ D.C.

Dentro de los objetivos establecidos por la Unidad de Negocios Transaccionales se encuentra el incrementar la efectividad (contactos de negocios a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evolución de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización. Con el objetivo de contribuir a este propósito, mediante el mejoramiento de la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico, se autoriza el inicio del proyecto denominado "elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la casa editorial el tiempo en Bogotá D.C".

Para dirigir el proyecto se nombra a John Alexander Rincón, a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos que se requieran, establecer cronograma, determinar presupuesto, realizar seguimiento, distribuir la información que se requiera y gestionar las medidas necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto.

Se considera exitoso el proyecto si se identifica un modelo adecuado para establecer el nivel de madurez en administración de proyectos en la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales, se establece dicho nivel y, se obtienen recomendaciones y acciones de mejora frente a la gestión de los proyectos de dicha jefatura.



Miguel Castro
Jefe de Tecnología Negocios Transaccionales.
Gerencia de Tecnología.
El Tiempo Casa Editorial.

ANEXO B: PRESENTACIÓN PROPUESTA TRABAJO DE GRADO.

Diapositiva
1



PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.

Ing. Luis Ernesto Celis
Ing. John Alexander Rincón

Director: Edna Paola Nájar



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva
2



CONTENIDO

1. Nombre del proyecto y del trabajo de grado.
2. Propósito del proyecto.
3. Contribuciones del proyecto.
4. Antecedentes.
5. Justificación.
6. Productos y entregables.
7. Recursos necesarios.
8. Cronograma estimado.
9. Principales fuentes de información.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva

3



Nombre del proyecto

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.

Nombre del trabajo de grado

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva

4



Propósito del proyecto

Contribuir a mejorar la administración de proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales de El Tiempo Casa Editorial, dada su importancia para alcanzar mejores resultados de negocio.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva

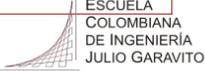
5



Contribución objetivos organizacionales y estratégicos

EL TIEMPO
CASA EDITORIAL

OBJETIVO ORGANIZACIONAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	APORTE DEL PROYECTO
	Incrementar la efectividad (contactos de negocios a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evolución de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización.	Mejorar la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico..



Diapositiva

6



Contribución objetivos organizacionales y estratégicos



OBJETIVO ORGANIZACIONAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	APORTE DEL PROYECTO
Contextualizar la actividad académica en las necesidades del entorno y en los propósitos y oportunidades nacionales de desarrollo.	La creatividad y la innovación orientadas especialmente al desarrollo del país	Elaborar un trabajo de grado en el cual se apliquen los conocimientos adquiridos en la Especialización a un caso real: la administración de proyectos en una de las empresas más grandes del país.



Diapositiva

7

Antecedentes (Estructura Organizacional)

- Jefatura de tecnología de negocios transaccionales
- Jefatura de tecnología de publicidad
- Jefatura de tecnología de contenido digital
- Jefatura de tecnología de mercadeo
- Jefatura de tecnologías administrativas
- Jefatura de tecnologías de Usuario Final

metro cuadrado
VIVE DONDE QUIERES VIVIR
www.metrocuadrado.com

elemplo
Siempre hay un empleo mejor
www.elemplo.com

carroya
Unidos con el respaldo de Telcel
VENDES POR UN MOTIVO.
COMPRAS POR UN MOTIVO.
www.carroya.com

Unidades de negocio

ESTE ES EL PUNTO DE ENCUENTRO DE LOS NEGOCIOS

EL TIEMPO clasificados
www.ELTIEMPO.COM/CLASIFICADOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Diapositiva

8

Antecedentes

2009

- Se inicia implementación de procesos relacionados a la Administración de proyectos – jefaturas transaccionales y contenido digital.

2010

- Se estandarizan los procesos en gerencia de proyectos y se replican hacia las demás jefaturas. Se crea la PMO de la gerencia de tecnología

2014

- Se cumplen 4 años trabajando bajo los procesos establecidos para la gerencia de los proyectos. Se evidencia, en los proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales indicadores negativos de cumplimiento en alcance, tiempo y costos

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Diapositiva

9



Justificación del proyecto

NECESIDAD POR SATISFACER: : **mejorar** la metodología en Gerencia de Proyectos empleada por la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial

PROBLEMA POR RESOLVER: el porcentaje de fracaso de los proyectos, entendiendo fracaso como un incumplimiento en la triple restricción.



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva

10



Entregables

DEL PROYECTO

1. Informe del Diagnóstico del Grado de Madurez para la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales de El Tiempo Casa Editorial.
 - Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización.
 - Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO



Entregables

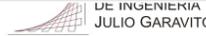
DEL TRABAJO DE GRADO:

1. Plan de gerencia.
2. Sustentación del plan de gerencia.
3. Libro de Gerencia del Trabajo de Grado.
4. Documento del Trabajo de Grado
 - Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización.
 - Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial.
5. Sustentación final.
6. Sustentación definitiva.




Restricciones y Supuesto

	RESTRICCIONES	SUPUESTOS
DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> • La elaboración del diagnóstico debe entregarse a la jefatura de tecnología de negocios transaccionales a más tardar el 15 de diciembre de 2014. • El presupuesto asignado al proyecto no debe exceder los veintiún millones novecientos sesenta y cinco mil (\$ 21'965.000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene el apoyo por parte de la Jefatura de Tecnología de Proyectos Transaccionales para consultar y emplear la información de la compañía en el desarrollo del proyecto. • Se cuenta con la disponibilidad y participación de los colaboradores de Casa Editorial el Tiempo para el desarrollo del proyecto.
DEL TRABAJO DE GRADO:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las fechas de entrega establecidas por la Unidad de Proyectos de la ECIJG: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo – 01/08/2014. • Informe – 10/11/2014. • Informe definitivo -09/02/2015 • Cumplir la política de confidencialidad de información de Casa Editorial El Tiempo. • La dedicación de cada miembro del equipo para desarrollar el trabajo de grado no excederá las 12 horas semanales. • El presupuesto asignado al trabajo de grado no debe exceder los dieciocho millones ciento veinticinco mil pesos (\$ 18'125.000) 	<ul style="list-style-type: none"> • El miembro del equipo que trabaja en Casa Editorial El Tiempo continuará en la compañía por lo menos hasta la finalización del trabajo de grado. • El equipo de trabajo que desarrollará el proyecto continuará con la Especialización hasta la finalización de la misma. • La Unidad de Proyectos de la ECIJG Brindará el acompañamiento y asesoría necesarios para el desarrollo del proyecto. • Conservará las definiciones realizadas en la documentación soporte del desarrollo de trabajo de grado tales como guías, cronograma de fechas para el desarrollo del trabajo de grado, etc.





Exclusiones

EXCLUSIONES	
DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> Dentro del alcance del diagnóstico no se incluyen las demás jefaturas de tecnología de la Gerencia de Tecnología. Solo se aplicará una metodología para determinar el nivel de madurez en administración de proyectos para la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales. No se contempla en el alcance la implementación de las recomendaciones que se obtengan como parte del proyecto.
DEL TRABAJO DE GRADO:	<ul style="list-style-type: none"> Dentro del alcance del diagnóstico no se incluyen las demás jefaturas de tecnología de la Gerencia de Tecnología. Solo se aplicará una metodología para determinar el nivel de madurez en administración de proyectos para la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales. No se contempla en el alcance la implementación de las recomendaciones que se obtengan como parte del proyecto.

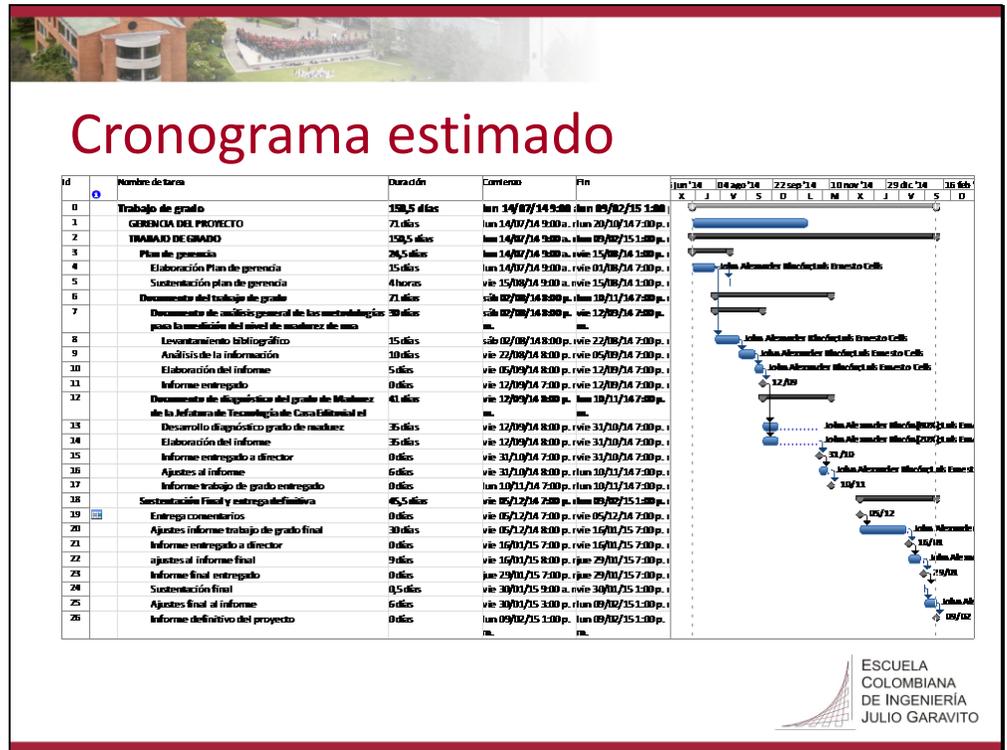
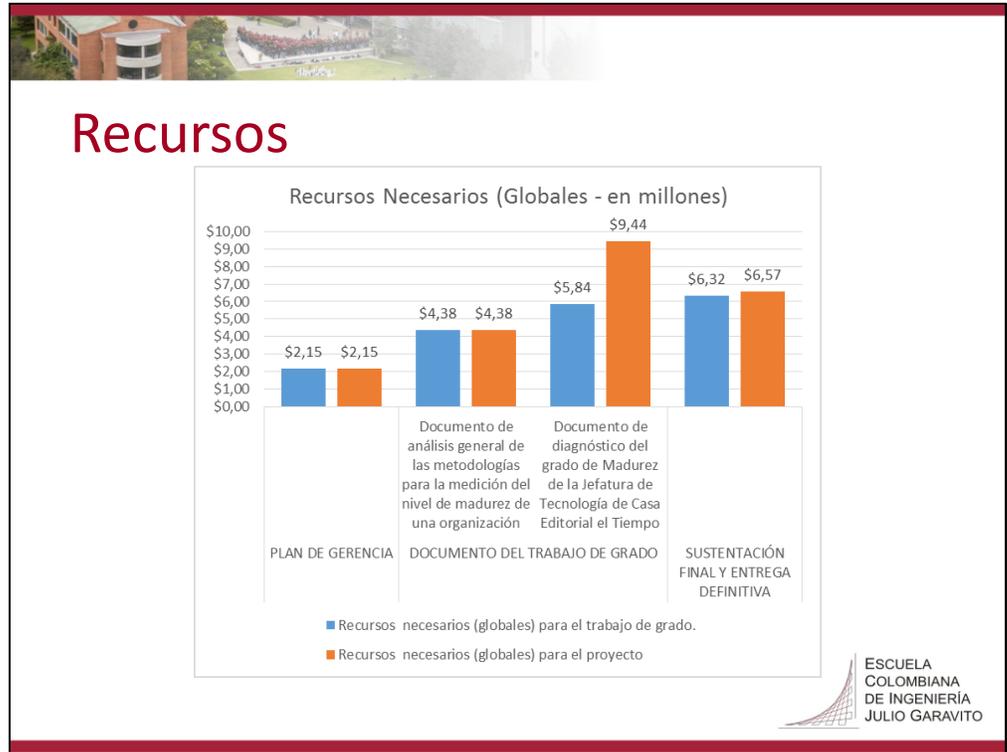



Recursos estimados

Recursos necesarios (globales) para el trabajo de grado.				
	PLAN DE GERENCIA	DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO		SUSTENTACIÓN FINAL Y ENTREGA DEFINITIVA
		Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización	Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología El Tiempo Casa Editorial	
Recursos Humanos:	\$2.000.000	\$4.100.000	\$5.400.000	\$5.800.000
Maquinaria y Equipo:	\$25.000	\$50.000	\$60.000	\$70.000
Materiales y suministros:	\$125.000	\$230.000	\$380.000	\$450.000
Totales:	\$2.150.000	\$4.380.000	\$5.840.000	\$6.320.000
Recurso Financiero Total				\$18.690.000,00

Recursos necesarios (globales) para el proyecto				
	PLAN DE GERENCIA	DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO		SUSTENTACIÓN FINAL Y ENTREGA DEFINITIVA
		Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización	Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología El Tiempo Casa Editorial	
Recursos Humanos:	\$2.000.000	\$4.100.000	\$5.400.000	\$5.800.000
Maquinaria y Equipo:	\$25.000	\$50.000	\$60.000	\$70.000
Materiales y suministros:	\$125.000	\$230.000	\$380.000	\$450.000
Recursos ETCE	\$0	\$0	\$3.600.000	\$250.000
Totales:	\$2.150.000	\$4.380.000	\$9.440.000	\$6.570.000
Recurso Financiero Total				\$22.540.000,00





Diapositiva

17



Principales Fuentes de información

- Arce L. Sigilfredo y Sierra L. Hermes, Revista EAN N°69, Valoración de la Gestión de Proyectos en Empresas de Bogotá
- GyPRO (grupo de investigación), Universidad del Valle, Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos. El Colombian Project Management Maturity Model (CP3M©)
- GyPRO (grupo de investigación), Universidad del Valle, Principales Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos
- Priya G. Mahata, PMP, Organizational Project Management Maturity: Roadmap to Success



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva

18



GRACIAS



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ANEXO C: PRESENTACIÓN PLAN DE GERENCIA TRABAJO DE GRADO.

Diapositiva 1



PLAN DE GERENCIA

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la Casa Editorial El Tiempo en Bogotá D.C.

Ing. Luis Ernesto Celis
Ing. John Alexander Rincón

Director: Eco. Edna Paola Nájar



Diapositiva 2



AGENDA

- 1. INICIACIÓN.**
 - ✓ Charter.
 - ✓ Registro de stakeholders.
- 2. PLANEACIÓN.**
 - ✓ Plan de gestión de stakeholders.
 - ✓ Expectativas, necesidades y deseos.
 - ✓ Documentación de requerimientos y matriz de trazabilidad.
 - ✓ Declaración de alcance.
 - ✓ WBS con su diccionario.
 - ✓ Línea base de tiempo (cronograma).
 - ✓ Línea base de costos (presupuesto).
 - ✓ Plan de calidad.
 - ✓ Organigrama.
 - ✓ Matriz de asignación de responsabilidades.
 - ✓ Matriz de comunicaciones.
 - ✓ Registro de riesgos.
- 3. SEGUIMIENTO Y CONTROL.**
- 4. CIERRE.**



Diapositiva 3



INICIACIÓN – PROJECT CHARTER

Fecha elaboración:	Julio 17 de 2012
Elaborado por:	John Rincón
Clasificación:	Confidencial

PROJECT CHARTER:
ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE LA CASA EDITORIAL EL TIEMPO EN BOGOTÁ D.C.

Dentro de los objetivos establecidos por la Unidad de Negocios Transaccionales se encuentra el incrementar la efectividad (contactos de negocios a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evolución de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización. Con el objetivo de contribuir a este propósito, mediante el mejoramiento de la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico, se autoriza el inicio del proyecto denominado "Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la casa editorial el tiempo en Bogotá D.C."

Para dirigir el proyecto se nombra a John Alexander Rincón, a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos que se requieran, establecer cronograma, determinar presupuesto, realizar seguimiento, distribuir la información que se requiera y gestionar las medidas necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto.

Se considera exitoso el proyecto si se identifica un modelo adecuado para establecer el nivel de madurez en administración de proyectos en la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales, se establece dicho nivel y, se obtienen recomendaciones y acciones de mejora frente a la gestión de los proyectos de dicha jefatura.



Miguel Castro
 Jefe de Tecnología Negocios Transaccionales,
 Gerencia de Tecnología,
 El Tiempo Casa Editorial.



1. Alineación con los objetivos estratégicos.
2. Reconocimiento formal del Gerente del Proyecto.
3. Definición de éxito del proyecto.

Diapositiva 4



PLANEACIÓN – CLASIFICACIÓN

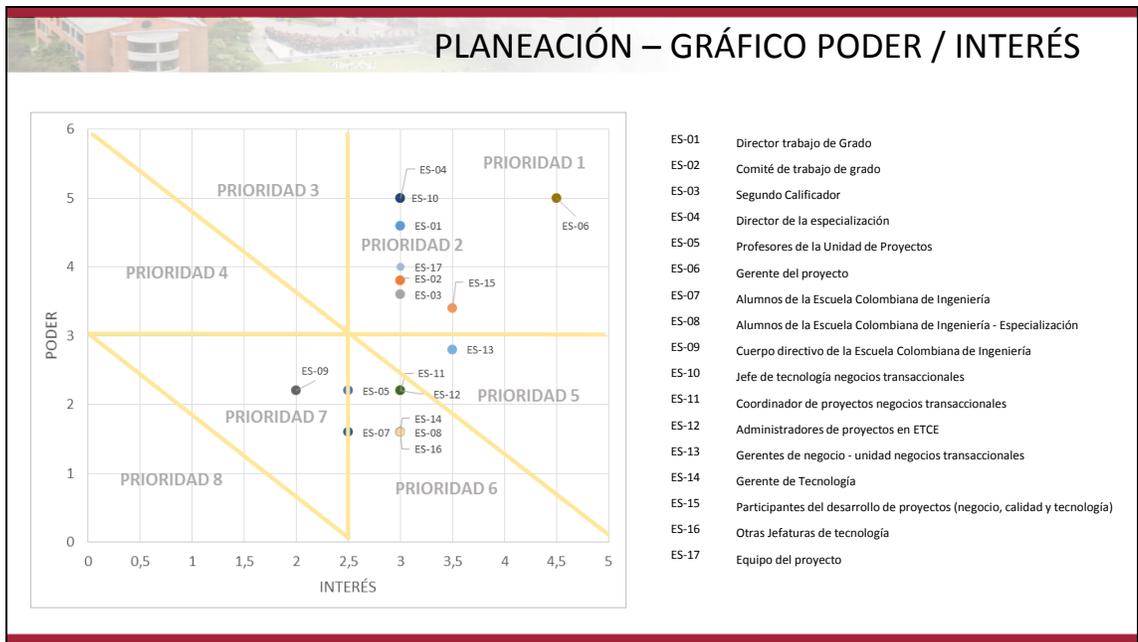
ID	Organización	Rol	Clase	Actitud
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Interno	Líder
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Externo	Partidario
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Interno	Partidario
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Externo	Partidario
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Externo	Partidario
ES-06	ECIJG	Gerente del proyecto	Interno	Líder
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Externo	Partidario
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Interno	Partidario
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Externo	Líder
ES-12	ETCE	Administradores de proyectos en ETCE	Externo	Neutral
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Externo	Neutral
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Externo	Neutral
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Externo	Neutral
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Externo	Neutral
ES-17	ECIJG	Equipo del proyecto	Interno	Partidario

Diapositiva 5

PLANEACIÓN – PODER / INTERÉS

MATRIZ PODER INTERÉS								
ID	Organización	Rol	Poder			Interés		
			Influencia	Control	Poder	Económico	Técnico	Interés
			60%	40%		50%	50%	
ES-01	ECIJG	Director Trabajo	5	4	4,6	1	5	3
ES-02	ECIJG	Comité Trabajo	5	2	3,8	1	5	3
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	4	3	3,6	1	5	3
ES-04	ECIJG	Director Especialización	3	1	2,2	1	5	3
ES-05	ECIJG	Profesores Unidad Proyectos	3	1	2,2	1	4	2,5
ES-06	ECIJG	Gerente Proyecto	5	5	5	1	5	3
ES-07	ECIJG	Alumnos Escuela	2	1	1,6	1	4	2,5
ES-08	ECIJG	Alumnos Especialización	2	1	1,6	1	5	3
ES-09	ECIJG	Cuerpo Directivo	3	1	2,2	1	3	2
ES-10	ETCE	Jefe Tecnología	5	5	5	5	4	4,5
ES-11	ETCE	Coordinador Proyectos	5	5	5	1	5	3
ES-12	ETCE	Administradores Proyecto ETCE	3	1	2,2	1	5	3
ES-13	ETCE	Gerentes Negocio	4	1	2,8	4	3	3,5
ES-14	ETCE	Gerente Tecnología	5	1	3,4	5	2	3,5
ES-15	ETCE	Participantes Proyectos	2	1	1,6	2	4	3
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas	2	1	1,6	2	4	3
ES-17	ECIJG	Equipo de Proyecto	4	4	4	1	5	3

Diapositiva 6



Diapositiva 7

PLANEACIÓN – ESTRATEGIA				
ID	Organización	Rol	Zona	Estrategia
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-06	ECIJG	Gerente del proyecto	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería – Especialización	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Prioridad 7	Hacer seguimiento
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Prioridad 1	Manejar de cerca
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-12	ETCE	Administradores de proyecto ETCE	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Prioridad 5	Mantener Informados
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Prioridad 2	Manejar de cerca
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Prioridad 6	Mantener Informados
ES-17	ECIJG	Equipo de Proyecto	Prioridad 2	Manejar de cerca

Diapositiva 8

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS					
ID	Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
ES-01	Director trabajo de Grado	Líder	Líder	Involucrar de manera efectiva en el desarrollo del proyecto, a través de la invitación a reuniones de seguimiento, validación directa de inquietudes, solicitando apoyo frente a toma de decisión y cumpliendo con los compromisos establecidos durante la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento semanal sobre el desarrollo del proyecto. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío del informe de avance
ES-02	Comité de trabajo de grado				
ES-04	Director de la especialización	Partidario	Partidario	Incluir en los entregables respectivos las observaciones y recomendaciones realizadas. Cumplir con las fechas de entregas y sustentaciones establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación plan de gerencia y sustentación final
ES-03	Segundo Calificador	Partidario	Partidario	Involucrar en la toma de decisiones del proyecto. Mantener informado con una periodicidad constante.	<ul style="list-style-type: none"> Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío del informe de avance
ES-05	Profesores de la Unidad de Proyectos				<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio.
ES-08	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Neutral	Partidario	Incluir en los entregables respectivos las observaciones y recomendaciones realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación sustentación final. Envío de comunicaciones relacionadas a avances en puntos de su interés particular.
ES-07	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería				
ES-09	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Inconsciente	Neutral	Informar sobre el desarrollo del proyecto, poner a disposición de ellos información de interés	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final

Diapositiva 9

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

ID	Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
ES-10	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Partidario	Partidario	Comunicar de qué manera los productos del proyecto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que se tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Lograr, por medio de la influencia del coordinador de proyectos, la toma de decisiones frente a necesidades que pueda tener el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Envío informe de avance. Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-11	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Líder	Líder	Involucrar de manera efectiva en el desarrollo del proyecto, a través de la validación directa de decisiones sobre el desarrollo del proyecto. Comunicar directamente el avance del proyecto. Presentar los avances parciales del proyecto. Involucrar en las validación sobre las herramientas que se utilicen en el desarrollo del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento periódico sobre el desarrollo del proyecto. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío informe de avance. Presentación informe
ES-12	Administradores de proyecto	Neutral	Neutral	Informar sobre el desarrollo del proyecto, poner a disposición de ellos información de interés	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-13	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Neutral	Partidario	Comunicar de qué manera los productos del proyecto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que se tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-14	Gerente de Tecnología	Neutral	Partidario		
ES-15	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)				

Diapositiva 10

PLANEACIÓN – REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO.

Con base en las expectativas, deseos y necesidades de los *Stakeholders* se identificaron los siguientes requerimientos de negocio:

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RNE001	De Negocio	Identificar el grado de madurez en administración de proyectos que tiene la Jefatura	- Jefe de tecnología negocios transaccionales. - Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	17,5
RNE002	De Negocio	Generar recomendaciones para mejorar la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales	- Jefe de tecnología negocios transaccionales. - Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	17,5

Diapositiva 11

PLANEACIÓN – REQUERIMIENTOS FUNCIONALES.

Con base en las expectativas, deseos y necesidades de los *Stakeholders* se identificaron los siguientes requerimientos funcionales y no funcionales:

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RFU001	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar el grado de madurez para el área, por tipo de negocios (e-commerce y verticales) y por unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, El Empleo, Guía académica)	- Jefe de tecnología negocios transaccionales. - Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	17,5
RFU002	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar si existe o no una metodología en proyectos y el nivel en que esta estandarizada y es usada por el área	- Administradores de proyectos	5,2
RFU003	Funcionales	El producto debe ser capaz de indicar el grado de conocimiento que tiene la organización y las unidades de negocio frente a conceptos de proyectos	- Administradores de proyectos	5,2
RFU004	Funcionales	El producto debe ser capaz de identificar las posibilidades de mejora en competencias específicas en Administración de Proyectos de los Administradores de Proyecto de ETCE	- Administradores de proyectos	5,2
RFU005	Funcionales	El producto debe ser capaz de establecer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos	- Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	4,6
RNU001	No Funcionales	El producto debe tener una entrega formal donde se explique la metodología utilizada para el diagnóstico.	- Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	8
RNU002	No Funcionales	El producto debe entregarse con todas las herramientas (formatos, matrices de calificación, etc.) utilizadas en el desarrollo del diagnóstico	- Coordinador de proyectos negocios transaccionales.	8

Diapositiva 12

PLANEACIÓN – REQUERIMIENTOS DE GERENCIA.

Con base en las expectativas, deseos y necesidades de los *Stakeholders* se identificaron los siguientes requerimientos de gerencia:

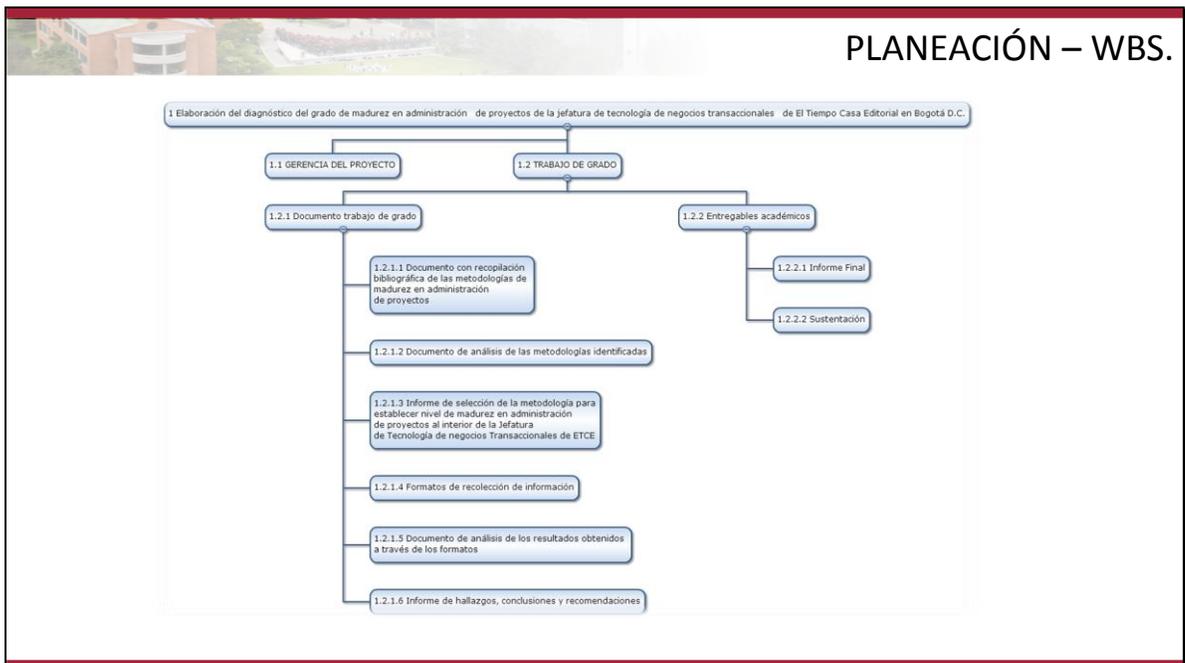
COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RGE001	De Gerencia	Sustentación de la Propuesta de Trabajo de Grado debe ser realizada el viernes 11 de Julio de 2014, de acuerdo con los comentarios del Director asignado y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE002	De Gerencia	El Plan de Gerencia del Proyecto - Trabajo de Grado debe ser entregado el viernes 01 de Agosto de 2014, de acuerdo con las guías y lo aprendido durante las clases y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE003	De Gerencia	La sustentación del Plan de Gerencia del Proyecto - Trabajo de Grado debe realizarse el Viernes 15 de Agosto de 2014, y como pre-requisito se debe haber entregado el Plan de Gerencia del Proyecto - Trabajo de Grado y debe contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE004	De Gerencia	Entrega del informe de Trabajo de Grado debe efectuarse el Lunes 10 de Noviembre de 2014, el cual debe contar con las recomendaciones del Director y los asesores	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE005	De Gerencia	Sustentación final del Trabajo de Grado debe realizarse el Viernes 30 de Enero de 2014, previa aprobación del informe de Trabajo de Grado	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6

Diapositiva 13

PLANEACIÓN – REQUERIMIENTOS DE GERENCIA.

COD	Tipo	Requerimiento	Stakeholders solicitante	P+I
RGE006	De Gerencia	Entrega definitiva del informe de Trabajo de Grado debe realizarse el Lunes 09 de Febrero de 2014, la cual debe contar con la aprobación de la sustentación y los respectivos ajustes al informe	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE007	De Gerencia	Ejecutar el proceso de Seguimiento y Control para lo cual los informes de desempeño deben ser entregados quincenalmente al Director teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: 1. Debe aplicarse la técnica Earned Value, adicionalmente podrá aplicarse Earned Schedule. 2. Solicitudes de cambio. Deben elaborarse y tramitarse con las debidas formalidades. 3. Control de calidad, de acuerdo con el plan correspondiente.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE008	De Gerencia	Ejecutar el proceso de Cierre el cual solo se ejecutará este proceso una vez se hayan satisfecho todos los requerimientos del proyecto y del trabajo de grado estos deben contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE009	De Gerencia	Libro de Gerencia del Trabajo de Grado debe contener toda la información requerida para el desarrollo del Libro de Gerencia estará disponible para la elaboración del documento.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE010	De Gerencia	Actas de Reunión: Se debe generar 1 acta por sesión de trabajo y por lo menos un miembro del grupo gerencial debe estar presente en las sesiones de trabajo estas actas deben contener la información solicitada en las guías.	Director Trabajo de Grado - Comité - Director de la Especialización	19,6
RGE011	De Gerencia	No exceder el presupuesto del proyecto el cual es de \$24'261.000 COP	Equipo de Proyecto - Gerente de Proyecto	15

Diapositiva 14



Diapositiva 15

PLANEACIÓN – MATRIZ DE TRAZABILIDAD.						
REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU001	El producto debe ser capaz de indicar el grado de madurez para el área, por tipo de negocios (e-commerce y verticales) y por unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, ElEmpleo, Guiacademica)	18	A través de la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos de la Jefatura de TI de Negocios Transaccionales se podrán tomar las acciones necesarias para incrementar el porcentaje de éxito de los proyectos	1.1.2.2	Encuesta e indicadores	Análisis de los informes generados por el diagnóstico
RFU002	El producto desde tener una entrega formal donde se explique la metodología utilizada para el diagnóstico	8	El resultado obtenido cumplirá con las características necesarias para que la aplicación de las medidas recomendadas en el informe final sean claras y aplicables según la necesidad	1.1.2.1		
RFU003	El producto debe tener todas las herramientas (formatos, matrices de calificación, etc.) utilizadas en el desarrollo del diagnóstico	8		1.1.2		
RFU004	El producto debe ser capaz de indicar si existe o no una metodología en proyectos y el nivel en que esta estandarizada y es usada por el área	5,2		1.1.2.2		
RFU005	El producto debe ser capaz de indicar el grado de conocimiento que tiene la organización y las unidades de negocio frente a conceptos de proyectos	5,2		1.1.2.2		
RFU006	El producto debe ser capaz de identificar las debilidades de los Administradores de Proyecto en cuanto a la Administración de Proyectos	5,2		1.1.2.2		

Diapositiva 16

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU07	El producto debe ser capaz de presentar recomendaciones para los problemas relacionados a: 1. No se asegura la disponibilidad de los colaboradores de TI para la ejecución de los proyectos. 2. No se conoce claramente el Rol de los colaboradores de TI en los proyectos. 3. No existe un modelo de costos completo que permita conocer los costos reales de los proyectos ya que no se incluyen los costos de los colaboradores internos. 4. No existe una base de lecciones aprendidas que permita conocer como un proyecto determinado soluciono los diferentes inconvenientes. 5. No existe una metodología unificada de proyectos. 6. Se presentan fallas en el proceso de planeación ya que no se invierte el tiempo necesario para planear y definir los requerimientos. 7. No se existe disciplina para seguir los lineamientos de la metodología para la administración de proyectos adoptada por la organización. 8. No hay una priorización de los proyectos que considere la disponibilidad de recursos. 9. No hay una clara diferenciación entre los proyectos y la operación. 10. No se reconoce desde la Gerencia General la importancia del Rol que desempeña el Administrador de Proyectos. 11. Sobredimensionamiento de los proyectos al momento de proponerlos.	9,8	El resultado obtenido cumplirá con las características necesarias para que la aplicación de las medidas recomendadas en el informe final sean claras y aplicables según la necesidad	1.1.2.2	Encuesta e indicadores	Análisis de los informes generados por el diagnóstico
RFU08	El producto debe ser capaz de establecer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos	4,6		1.1.2.2		

Diapositiva 17

PLANEACIÓN – DECLARACIÓN DE ALCANCE.

✓ **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:**

El proyecto tiene como propósito contribuir a mejorar la administración de proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales de El Tiempo Casa Editorial, dada su importancia para alcanzar mejores resultados de negocio. Así el proyecto busca:

- **Necesidad por satisfacer:** mejorar la metodología en Gerencia de Proyectos empleada por la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial.
- **Problema por Resolver:** el alto porcentaje de fracaso de los proyectos, entendiendo fracaso como un incumplimiento en la triple restricción.

✓ **DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO DEL TRABAJO DE GRADO:**

Los productos del trabajo de grado son:

- Libro de Gerencia del Trabajo de Grado, con la documentación correspondiente al ejercicio gerencial del trabajo de grado. Debe contener ficha de inscripción del trabajo de grado, propuesta de trabajo de grado, informes de desempeño, solicitudes de control de cambios, actas de reuniones, correspondencia recibida y enviada y documentos de presentación utilizados.
- Documento del Trabajo de Grado: documento, presentado bajo las NTC, que sintetiza la descripción de la metodología seleccionada para medir el grado de madurez en una organización, el grado de madurez obtenido para la jefatura y las recomendaciones derivadas de este diagnóstico. El documento se compone de:
 - Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización.
 - Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial .

Sustentación final: presentación pertinente y estructurada donde se presenta al comité el entregable del trabajo de grado.

Diapositiva 18

PLANEACIÓN – DECLARACIÓN DE ALCANCE.

✓ **DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL TRABAJO DE GRADO:**

	PREPARACIÓN HERRAMIENTAS RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN	ANÁLISIS INFORMACIÓN	ELABORACIÓN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	ELABORACIÓN DOCUMENTO	REVISIÓN Y VALIDACIÓN	CORRECCIONES	INTEGRACIÓN	PRESENTACIÓN Y ENTREGA
ENTREGABLE 1	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ELABORACIÓN LIBRO DE GERENCIA	ENTREGA LIBRO DE GERENCIA
ENTREGABLE 2		RECOPIACIÓN INFORMACIÓN MODELOS.	ANÁLISIS MODELOS IDENTIFICADOS	SELECCIÓN MODELO MEDICIÓN MADUREZ	ELABORACIÓN DOCUMENTO ENTREGABLE 2	- REVISIÓN DIRECTOR TRABAJO - REVISIÓN JEFE TECNOLOGÍA NEGOCIOS TRANSACCIONALES	AJUSTES DOCUMENTO	ELABORACIÓN DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO	- AJUSTES DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO. - ENTREGA DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO.
ENTREGABLE 3	CONSTRUCCIÓN HERRAMIENTAS PARA DIAGNÓSTICO	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	- ANÁLISIS INFORMACIÓN RECOLECTADA - DETERMINAR EL GRADO DE MADUREZ	CONSTRUCCIÓN DE RECOMENDACIONES	ELABORACIÓN DOCUMENTO ENTREGABLE 2	- REVISIÓN DIRECTOR TRABAJO - REVISIÓN JEFE TECNOLOGÍA NEGOCIOS TRANSACCIONALES	AJUSTES DOCUMENTO		
ENTREGABLE 4								ELABORAR PRESENTACIÓN	SUSTENTACIÓN FINAL

Diapositiva 19



PLANEACIÓN – DECLARACIÓN DE ALCANCE.

✓ **CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO DEL TRABAJO DE GRADO:**

- Libro de Gerencia del Trabajo de Grado (Entregable 1):
 - Contener los elementos acordados con el director del trabajo de grado.
- Documento del Trabajo de Grado (Entregable 3 y 4):
 - Haber sido entregado el día 10 de noviembre de 2014.
 - Cumplir los requerimientos de contenido establecidos en la guía.
 - Realizar ajustes presentados en la sustentación y ser entregado el día 9 de febrero.
- Sustentación final (Entregable 4):
 - Aprobación documento del trabajo de grado.
 - Debe realizarse el día 30 de enero.

Diapositiva 20



PLANEACIÓN – DECLARACIÓN DE ALCANCE.

✓ **EXCLUSIONES:**

- No se incluye la implementación de las recomendaciones, ni el seguimiento a los resultados.
- No se realizará el diagnóstico para otras dependencias, diferentes a la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales.
- No se contemplará la elaboración de otras herramientas, adicionales a las utilizadas en el desarrollo del diagnóstico.

✓ **RESTRICCIONES:**

- El plan de trabajo debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 1 de agosto de 2014.
- El Informe debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 10 de noviembre de 2014.
- El Informe definitivo debe entregarse a la Unidad de Proyectos de la ECIJG el día 9 de febrero de 2015.
- Cumplir la política de confidencialidad de información de Casa Editorial El Tiempo en las diferentes etapas del desarrollo del trabajo de grado.
- La dedicación de cada miembro del equipo para desarrollar el trabajo de grado no excederá las 12 horas semanales.
- El presupuesto asignado al trabajo de grado no debe exceder los Veinticuatro millones doscientos sesenta y un mil pesos, \$24'261.000 COP.

Diapositiva 21



PLANEACIÓN – DECLARACIÓN DE ALCANCE.

✓ **SUPUESTOS:**

- Se mantiene el apoyo por parte de la Jefatura de Tecnología de Proyectos Transaccionales para consultar y emplear la información de la compañía en el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con la disponibilidad y participación de los colaboradores de Casa Editorial el Tiempo para el desarrollo del proyecto.
- El equipo de trabajo que desarrollará el proyecto continuará con la Especialización hasta la finalización de la misma.
- El director de trabajo de grado estará disponible para la sesiones de trabajo.

La Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito:

- Brindará el acompañamiento y asesoría necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Conservará las definiciones realizadas en la documentación soporte del desarrollo de trabajo de grado tales como guías, cronograma de fechas para el desarrollo del trabajo.

Diapositiva 22



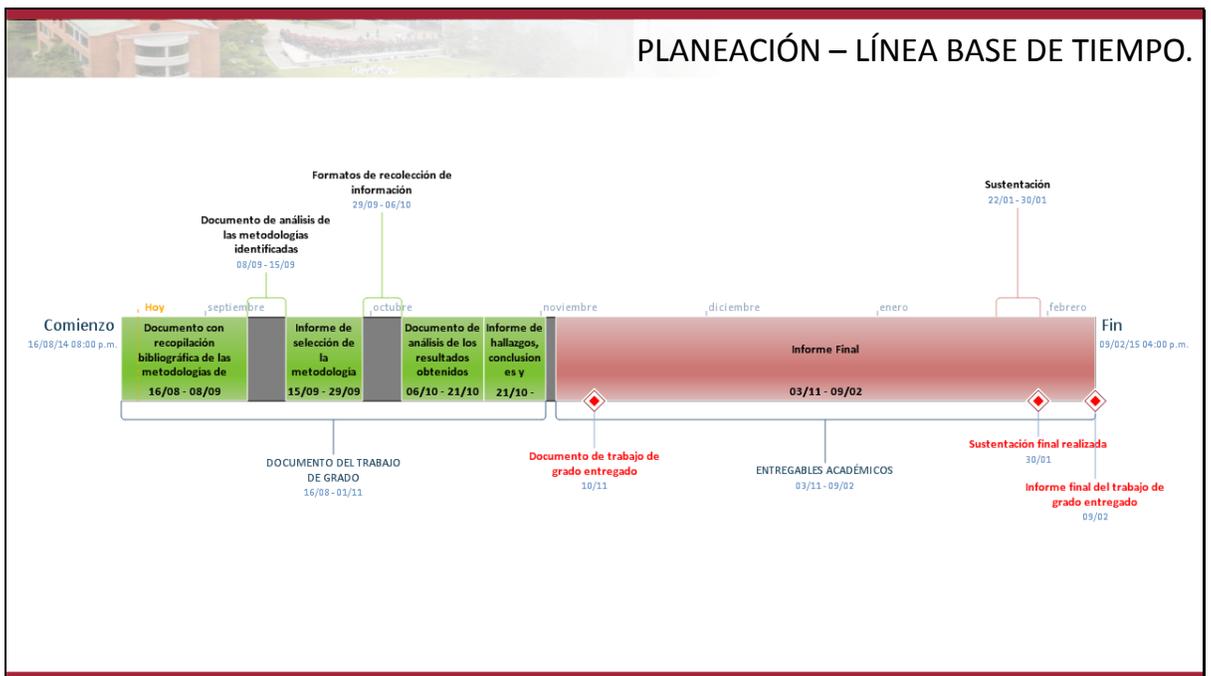
PLANEACIÓN – DICCIONARIO DE LA WBS.

NIVEL	CODIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCION DEL TRABAJO DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
1	1,1	SI	GERENCIA DEL PROYECTO	Gerencia del proyecto "PLAN DE GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE EL TIEMPO CASA EDITORIAL EN BOGOTÁ D.C."	N/A	Gerente de Proyecto
1	1,2	NO	TRABAJO DE GRADO		N/A	Gerente de Proyecto
2	1.2.1	SI	DOCUMENTO DE TRABAJO DE GRADO		1.2.1.1, 1.2.1.2, 1.2.1.3, 1.2.1.4, 1.2.1.5, 1.2.1.6	Gerente de Proyecto
3	1.2.1.1	NO	Documento con recopilación bibliográfica de las metodologías de madurez en administración de proyectos	Investigación y documentación de las metodologías existentes para la medición del grado de madurez en la administración de proyectos en una organización	N/A	Gerente de Proyecto
3	1.2.1.2	NO	Documento de análisis de las metodologías identificadas	Documentación de las conclusiones obtenidas luego de realizar el análisis de metodologías.	N/A	Gerente de Proyecto

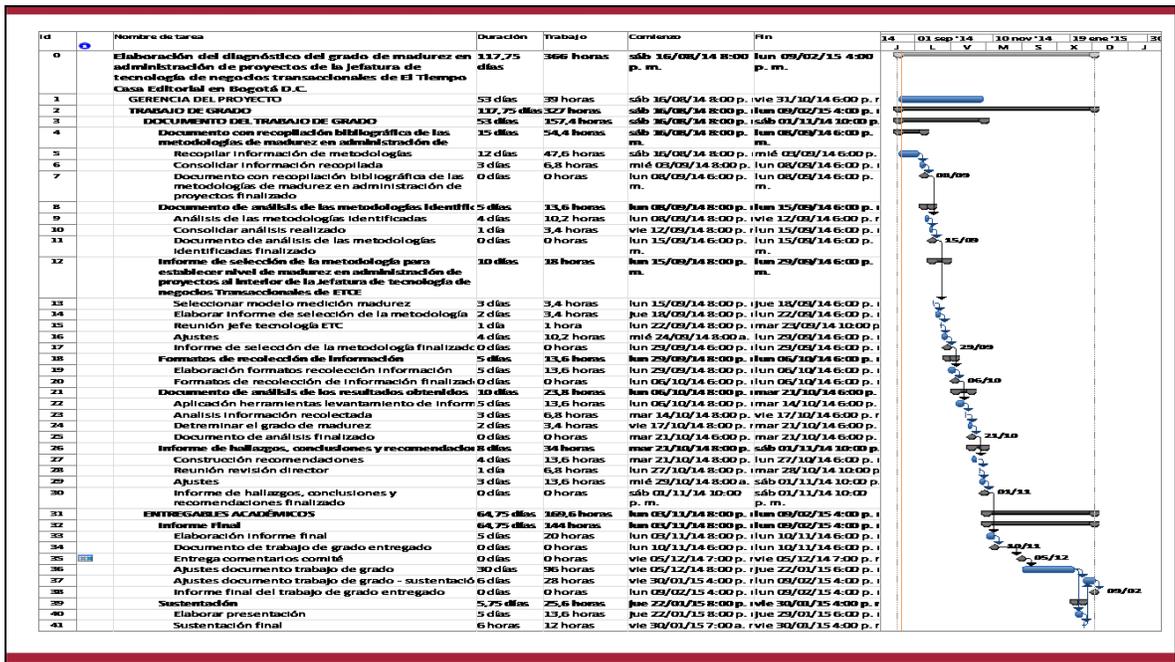
Diapositiva 23

PLANEACIÓN – DICCIONARIO DE LA WBS.						
NIVEL	CODIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCION DEL TRABAJO DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
3	1.2.1.3	NO	Informe de selección de la metodología para establecer nivel de madurez en administración de proyectos al interior de la Jefatura de Tecnología de negocios Transaccionales de ETCE	Documentación de la decisión tomada sobre la metodología a utilizar para el Diagnostico.	N/A	Gerente de Proyecto
3	1.2.1.4	NO	Formatos de recolección de información	Plantillas en donde se registra de manera organizada la información obtenida	N/A	Gerente de Proyecto
3	1.2.1.5	NO	Documento de análisis de los resultados obtenidos a través de los formatos	Documentación de los resultados obtenidos luego de aplicar la metodología para la medición del grado de madurez en administración de proyectos escogida	N/A	Gerente de Proyecto
3	1.2.1.6	NO	Informe de hallazgos, conclusiones y recomendaciones	Compilación de la información obtenida durante el proceso de diagnostico		
2	1.2.2	SI	ENTREGABLES ACADÉMICOS		1.2.2.1, 1.2.2.2	Gerente de Proyecto
3	1.2.2.1	NO	Informe Final	Compilación y adaptación de la información obtenida en el diagnóstico de acuerdo a las guías suministradas por la ECI	N/A	Gerente de Proyecto
3	1.2.2.2	NO	Sustentación	Presentación final ante el Comité de la Especialización del trabajo realizado	N/A	Gerente de Proyecto

Diapositiva 24



Diapositiva 25



Diapositiva 26

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS.

En la siguiente tabla se resumen los costos asociados al desarrollo del trabajo de grado.

Recursos necesarios (globales) para el trabajo de grado.			Periodo de tiempo	Costo Planeado
GERENCIA DEL PROYECTO	DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO	ENTREGABLES ACADÉMICOS		
			Semana 0	0
Recursos Humanos:	\$ 2.067.000	\$ 8.639.200	Semana 2	\$ 2.371.608
Materiales y suministros:	\$ -	\$ 99.000	Semana 4	\$ 4.284.208
Totales:	\$ 2.067.000	\$ 8.738.200	Semana 6	\$ 5.679.808
Recurso Financiero		\$20.184.000,00	Semana 8	\$ 7.773.636
Total			Semana 10	\$ 9.317.007
			Semana 12	\$ 11.720.211
			Semana 14	\$ 11.952.211
			Semana 16	\$ 11.952.211
			Semana 18	\$ 14.563.241
			Semana 20	\$ 14.998.413
			Semana 22	\$ 17.174.272
			Semana 24	\$ 18.171.002
			Semana 26	\$ 20.184.000

Seguido, se establece la línea base de costos para el proyecto.

Diapositiva 27



Diapositiva 28

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Se establecen los objetivos de calidad para el proyecto.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado

Diapositiva 29



PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Para cada objetivo de calidad definido se identifican los requisitos a cumplir

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	REQUISITOS ASOCIADOS A CUMPLIR
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.	<p>Son requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validación de varias metodologías enfocadas hacia el grado de madurez en administración de proyectos. - Selección de una metodología para establecer el grado de madurez en administración de proyectos para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales. - Identificación del grado de madurez en administración de proyectos para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales. - comparativo del grado de madurez por tipos de negocios existentes (e-commerce y verticales) así como por unidades de negocio (LoEncontraste, QueBuenaCompra, ElEmpleo, ETClasificados, Metrocuadrado y CarroYa).

Diapositiva 30



PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	REQUISITOS ASOCIADOS A CUMPLIR
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado	<p>Son requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 1486. - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 5613. - Cumplir los estándares establecidos por la norma NTC 4490. - El cuerpo del informe debe contener: <ul style="list-style-type: none"> + Introducción. + Propósito del trabajo de grado. + Justificación del trabajo de grado: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de la problemática. - Objetivos (generales y específicos) del trabajo de grado. + Capítulos: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis realizados. - Soportes. - Información utilizada. - Hallazgos. - Recomendaciones. - Conclusiones. + Anexos. + Bibliografía.

Diapositiva 31

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.		
ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	REQUISITOS ASOCIADOS A CUMPLIR
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia	Son requisitos: - Ficha de inscripción del trabajo de grado. - Propuesta de Trabajo de Grado. - Informes de desempeño periódicos. - Solicitudes y control de cambios. - Actas de reunión: - Correspondencia (recibida y enviada). - Documentos de presentación utilizados en sustentaciones.
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación	Son requisitos: - Entrega del informe de trabajo de grado el 10 de noviembre de 2014 - Sustentación final el 30 de enero de 2015. - Entrega final 9 de febrero de 2015.
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado	Es requisito: - Costo del trabajo de grado no superior a \$24'261.000 COP

Diapositiva 32

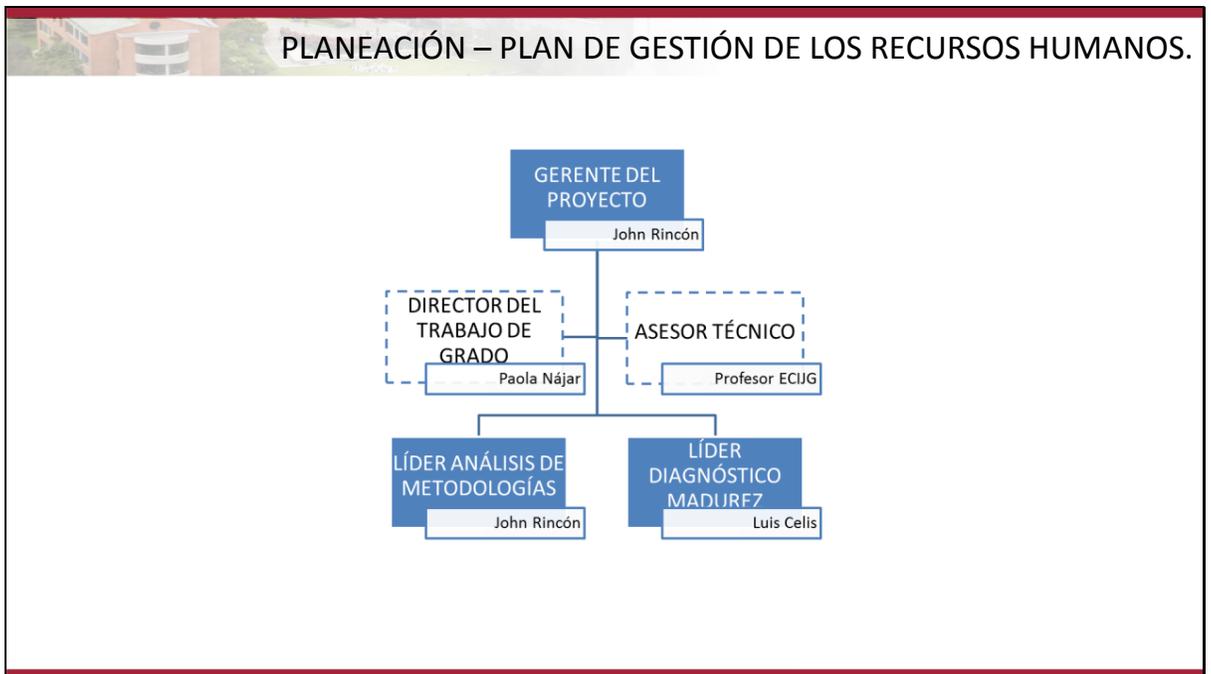
PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.			
Con base en los requisitos de cada objetivo se establecen los procesos para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos y las métricas para realizar su monitoreo .			
ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL
OBJCAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" - Validación con el Jefe y coordinador de proyectos del área de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales la metodología seleccionada. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial"	Métricas: - SPI\$ (Schedule Performance Index). - % complete
OBJCAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Definición, al inicio de la construcción de los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos a cumplir de las normas NTC establecidas. - Revisión antes de la entrega, sobre los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos establecidos a cumplir de las normas NTC.	Listas de control: -% Cumplimiento check list

Diapositiva 33

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL
OBJCAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Revisión de los requerimientos establecidos antes de la entrega final	Listas de control: - % Cumplimiento check list
OBJCAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones.	Métricas: - SPI (Schedule Performance Index). - %t complete - EACt (Estimate At Completion)
OBJCAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones.	Métricas: - CPI (Cost Performance Index) - % spent - EAC\$ (Estimate At Completion)

Diapositiva 34



Diapositiva 35

PLANEACIÓN – PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

		GERENTE DEL PROYECTO	DIRECTOR TRABAJO DE GRADO	ASESOR DE TRABAJO DE GRADO	LÍDER ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS	LÍDER DIAGNÓSTICO MADUREZ
PREPARACIÓN HERRAMIENTAS RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	I	I	R	R
ANÁLISIS INFORMACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
ELABORACIÓN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
ELABORACIÓN DOCUMENTO	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	I	I	R	R
REVISIÓN Y VALIDACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	C	A	C	R	R
CORRECCIONES	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	A	C	R	R
INTEGRACIÓN	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	I	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	C	C	R	R
PRESENTACIÓN Y ENTREGA	ENTREGABLES ACADÉMICOS	R	A	I	I	I
	DETERMINAR GRADO MADUREZ	I	A	C	R	R

(Convenciones R=responsable; A=aprobador; C=consultado; I=informado)

Diapositiva 36

PLANEACIÓN – MATRIZ DE COMUNICACIONES.

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Requerimientos	Gerente del proyecto	X			X			
			Correcciones		X			X			
			Observaciones			X		X			
			Aceptación del producto del proyecto		X				X		
			Resultados de las evaluaciones		X				X		
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Requerimientos	Gerente del proyecto	X				X		
			Correcciones		X				X		
			Observaciones			X			X		
			Aceptación del producto del proyecto		X				X		
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Requerimientos	Gerente del proyecto	X				X		
			Correcciones		X				X		
			Observaciones			X			X		
			Aceptación del producto del proyecto		X				X		
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X		
			Observaciones			X			X		
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Observaciones				X		X		

Diapositiva 37

PLANEACIÓN – MATRIZ DE COMUNICACIONES.

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
ES-06	ECIJG	Gerente del proyecto	Avance del Proyecto	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Comité de Trabajo de Grado - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Problemas experimentados	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X		
			Necesidades		X				X		
			Cambios en Alcance, Tiempo y Costo		X				X		
		Propuestas, Solicitudes			X			X			
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X			
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X			
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X			
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Correcciones	Gerente del proyecto	X				X		

Diapositiva 38

PLANEACIÓN – MATRIZ DE COMUNICACIONES.

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO			
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X		
			Correcciones		X			X			
			Observaciones		X			X			
ES-12	ETCE	Administradores de proyecto	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X		
			Correcciones		X			X			
			Observaciones		X			X			
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del proyecto		X		X	X		
			Observaciones		X			X	X		
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Requerimientos	Gerente del proyecto		X		X	X		
			Observaciones		X			X	X		
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Observaciones	Gerente del proyecto		X		X	X		
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X			X

Diapositiva 39

PLANEACIÓN – MATRIZ DE COMUNICACIONES.

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO				
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal	
ES-17	ETCE	Equipo del proyecto	Avance del Proyecto	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Comité de Trabajo de Grado - Director de Trabajo de Grado	X				X			
			Problemas experimentados	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X				X			
			Necesidades		X				X			
			Cambios en Alcance, Tiempo y Costo		X				X			
Propuestas, Solicitudes		X					X					

Diapositiva 40

PLANEACIÓN – REGISTRO DE RIESGOS.

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
1	Recopilar información de modelos	Si no se cuenta con información completa y suficiente sobre las metodologías para la evaluación del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría presentarse una falta de solidez en el diagnóstico, lo que produciría un incumplimiento en el objetivo del proyecto	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Durante la ejecución se solicitarán de expertos en PMO para contar con bibliografía de alto reconocimiento y recomendaciones metodológicas puntuales.
2	Seleccionar modelo medición madurez	Si no se selecciona adecuadamente la metodología para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría obtenerse información que no refleje correctamente las necesidades de ETCE, lo que produciría unas conclusiones y recomendaciones que no sean funcionales para ETCE	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Conocer las características de la PMO de ETCE y realizar una investigación detallada de las metodologías existentes mediante la asesoría de los docentes expertos en PMO

Diapositiva 41

PLANEACIÓN – REGISTRO DE RIESGOS.

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
3	Construcción herramientas para diagnóstico	Si no se construyen correctamente las herramientas para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría documentarse información inconsistente para el diagnóstico, lo que produciría un grado de madurez irreal para ETCE	Riesgo Operativo	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Se realizarán pruebas piloto de la herramienta y los resultados se discutirán con expertos.
4	Aplicación herramientas levantamiento de información	Si se presentan errores en la aplicación de las herramientas de levantamiento de información, podrían omitirse datos importantes para el diagnóstico, lo que produciría un informe de conclusiones y recomendaciones que no refleje las necesidades reales de ETCE	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Investigar previamente y conocer otros proyectos que hayan aplicado estas herramientas, en contextos similares al del estudio.

Diapositiva 42

PLANEACIÓN – REGISTRO DE RIESGOS.

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
5	Construcción de las recomendaciones	Si se presenta un falta de pertinencia de las recomendaciones, podría presentarse una inconformidad por parte del cliente, lo que produciría una afectación reputacional para el equipo de proyecto	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Asegurar las etapas para la aplicación de la metodología seleccionada, utilizando información consistente y haciendo uso de las sesiones de validación tanto del Director de Trabajo de Grado como del Patrocinador del Proyecto
6	Ejecución del Presupuesto	Si se incurre en costos superiores a los planificados, podría no contarse con el recurso monetario suficiente para el desarrollo del trabajo de grado, lo que produciría un trabajo incompleto y con bajo grado de calidad	Riesgo Financiero	Medio	Alto	Alto	Evitar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Costear adecuadamente las actividades y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Investigar experiencias previas.

Diapositiva 43



SEGUIMIENTO Y CONTROL – REUNIONES SEGUIMIENTO.

TIPO DE REUNIÓN	ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LA REUNIÓN	PERIODICIDAD
INTERNA	ECIJG	Director de Trabajo de Grado / Equipo de Proyecto	Desarrollar el seguimiento al avance del proyecto	Quincenal
			Verificar los entregables de acuerdo con el plan	
			Identificar acciones de mejora para el adecuado desarrollo del proyecto	
EXTERNA	ETCE	Patrocinador del Proyecto / Equipo de Proyecto	Validar la aplicación de la metodología establecida para el desarrollo del proyecto	Mensual
			Realizar control a la triple restricción (Alcance, tiempo y costo)	
			Verificar los entregables de acuerdo con el plan	
INTERNA	ECIJG	Equipo de Proyecto	Identificar acciones de mejora para el adecuado desarrollo del proyecto	Dos veces por semana
			Desarrollar las actividades del plan de trabajo	
			Efectuar los ajustes y actualizaciones recomendadas por el Director de Trabajo de Grado y demás Stakeholders	

Diapositiva 44

- 
- ### CIERRE.
- Se dará por terminado el trabajo de grado una vez:
- Se hayan verificado tanto por el Director de Trabajo de Grado como por el Patrocinador del Proyecto, los entregables comprometidos a través de una lista de verificación.
 - Se hayan documentado las lecciones aprendidas.
 - Se cumpla con las fechas de las sustentaciones establecidas por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
 - Se de la aceptación por parte del comité de trabajo de grado.

Diapositiva 45



GRACIAS



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ANEXO D: PRESENTACIÓN SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO.

Diapositiva 1



Diapositiva 2

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

Sustentación del Trabajo de Grado

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la Casa Editorial El Tiempo en Bogotá D.C.

Ing. Luis Ernesto Celis
Ing. John Alexander Rincón

Director: Eco. Edna Paola Nájjar

Diapositiva 3

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

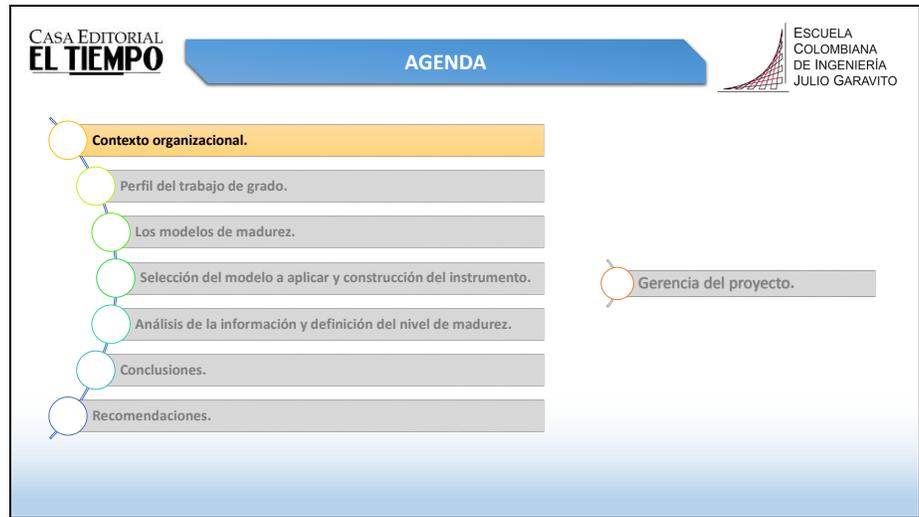
AGENDA

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

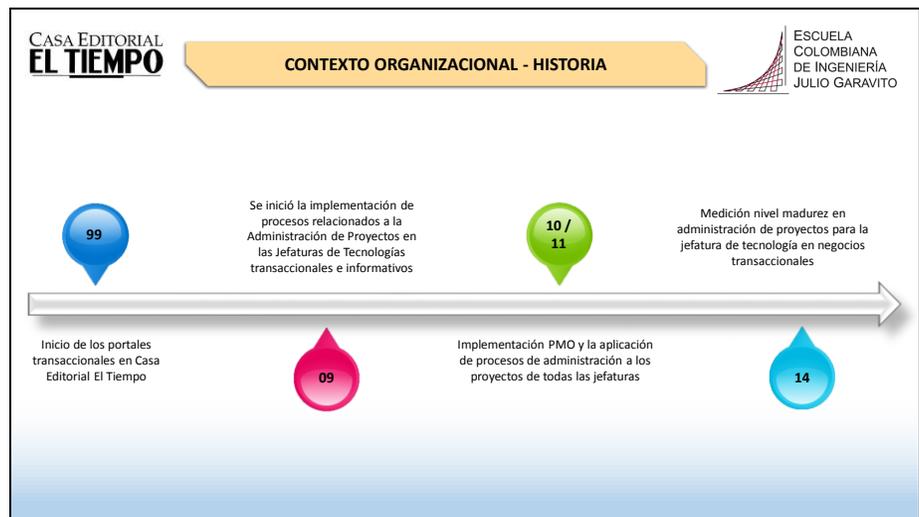
- Contexto organizacional.
- Perfil del trabajo de grado.
- Los modelos de madurez.
- Selección del modelo a aplicar y construcción del instrumento.
- Análisis de la Información y definición del nivel de madurez.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Gerencia del proyecto.

Diapositiva 4



Diapositiva 5



Diapositiva 6



Diapositiva 7



Diapositiva 8

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

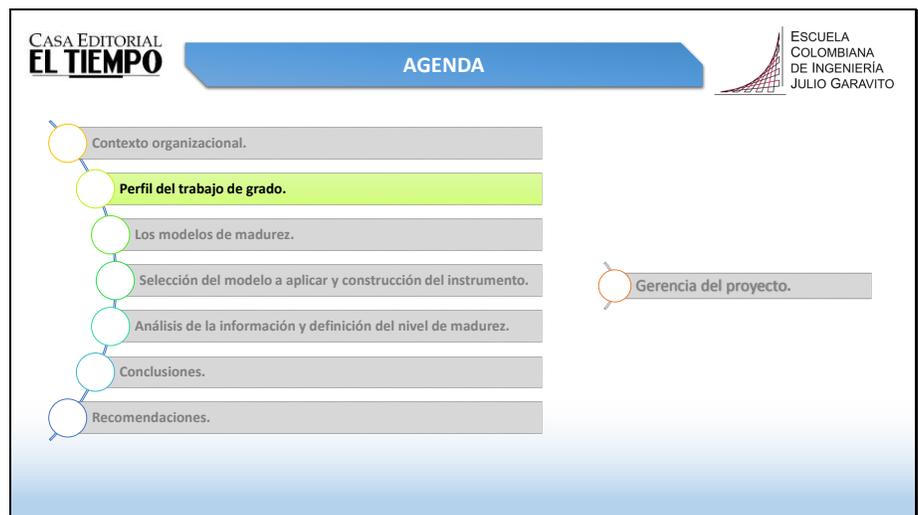
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

CONTEXTO ORGANIZACIONAL – ACLARACIÓN CONCEPTO ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Se debe tener en cuenta que al interior de El Tiempo Casa Editorial se utiliza el término **administración de proyectos** haciendo referencia a la gerencia de proyectos entendida como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”¹. Así, durante la presentación siempre se utilizará el término administración de proyectos excepto cuando se hagan referencias textuales de autores.

1 Project Management Institute; PMBOK; Quinta edición.

Diapositiva 9



Diapositiva 10

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO

Nombre del Proyecto

- Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.

Nombre del Trabajo de Grado

- Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de El Tiempo Casa Editorial en Bogotá D.C.

Propósito del Proyecto

- Contribuir a mejorar la administración de proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales de El Tiempo Casa Editorial, dada su importancia para alcanzar mejores resultados de negocio.

Justificación del Proyecto

- Necesidad por satisfacer:** mejorar la metodología en Administración de Proyectos empleada por la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial.
- Problema por Resolver:** el alto porcentaje de fracaso de los proyectos, entendiendo fracaso como un incumplimiento en la triple restricción.

Diapositiva 11

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO - CONTRIBUCIÓN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y ESTRATÉGICOS

EL TIEMPO
CASA EDITORIAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO	APORTE DEL PROYECTO	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	APORTE DEL PROYECTO
Incrementar la efectividad (contactos de negocios a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evolución de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización.	Mejorar la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y recursos) de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico..	Contextualizar la actividad académica en las necesidades del entorno y en los propósitos y oportunidades nacionales de desarrollo.	La creatividad y la innovación orientadas especialmente al desarrollo del país	Elaborar un trabajo de grado en el cual se apliquen los conocimientos adquiridos en la Especialización a un caso real: la administración de proyectos en una de las empresas más grandes del país.

Diapositiva 12

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO – ENTREGABLES – ASPECTOS GENERALES

Producto y Entregables Principales

- Plan de Gerencia.
- Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización
- Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial
- Sustentación.

Otros aspectos generales

- No se incluye la implementación de las recomendaciones.
- Entrega plan del proyecto – 1 de agosto del 2014.
- Entrega informe del proyecto – 18 de noviembre del 2014.
- Entrega Informe definitivo - 9 de febrero de 2015.

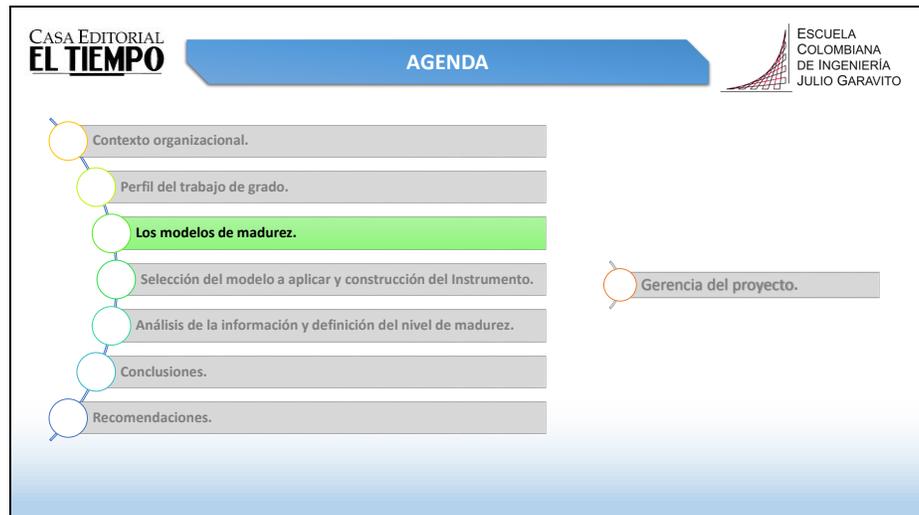
Diapositiva 13

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

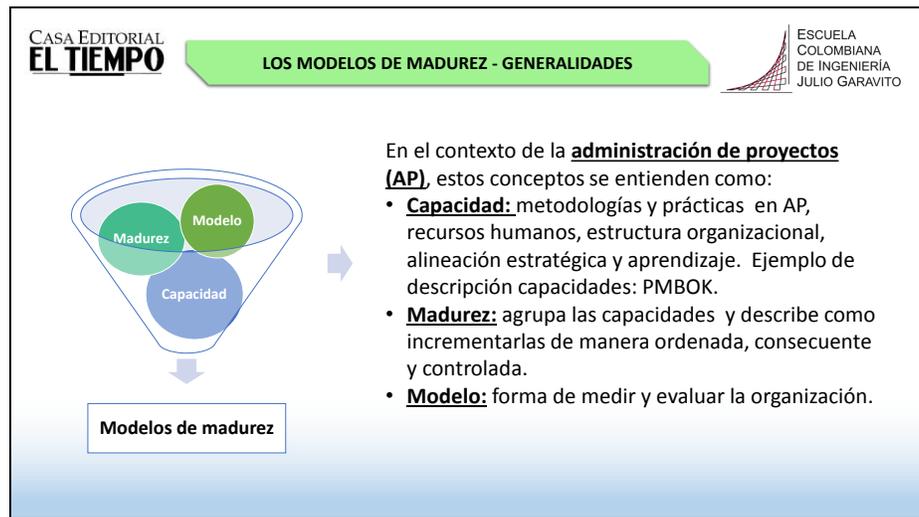
PERFIL DEL TRABAJO DE GRADO - DESCRIPCIÓN ALCANCE

	PREPARACIÓN INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN	ANÁLISIS INFORMACIÓN	ELABORACIÓN HALLAZGOS, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	ELABORACIÓN DOCUMENTO	REVISIÓN Y VALIDACIÓN	CORRECCIONES	INTEGRACIÓN	PRESENTACIÓN Y ENTREGA
Plan de Gerencia	ENTREGABLE 1 ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ARCHIVAR DOCUMENTOS GERENCIA	ELABORACIÓN LIBRO DE GERENCIA	ENTREGA LIBRO DE GERENCIA
Análisis general metodologías	ENTREGABLE 2	RECOPIACIÓN INFORMACIÓN MODELOS	ANÁLISIS MODELOS IDENTIFICADOS	SELECCIÓN MODELO MEDICIÓN MADUREZ	ELABORACIÓN DOCUMENTO ENTREGABLE 2	- REVISIÓN DIRECTOR TRABAJO - REVISIÓN JEFE TECNOLOGIA NEGOCIOS TRANSACCIONALES	AJUSTES DOCUMENTO	ELABORACIÓN DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO	- AJUSTES DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO. - ENTREGA DOCUMENTO DEL TRABAJO DE GRADO.
Diagnóstico del grado de madurez	ENTREGABLE 3 CONSTRUCCIÓN HERRAMIENTAS PARA DIAGNÓSTICO	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	- ANÁLISIS INFORMACIÓN RECOLECTADA - DETERMINAR EL GRADO DE MADUREZ	CONSTRUCCIÓN DE RECOMENDACIONES	ELABORACIÓN DOCUMENTO ENTREGABLE 2	- REVISIÓN DIRECTOR TRABAJO - REVISIÓN JEFE TECNOLOGIA NEGOCIOS TRANSACCIONALES	AJUSTES DOCUMENTO		
Sustentación	ENTREGABLE 4							ELABORAR PRESENTACIÓN	SUSTENTACIÓN FINAL

Diapositiva 14



Diapositiva 15



Diapositiva 16

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

LOS MODELOS DE MADUREZ - ¿QUE MODELOS REVISAR?

La calidad de un producto esta influenciada por la calidad de sus procesos

• Crosby
• Deming
• Juran
• Humphrey

*Arce y López (2010)

40 procesos, servicios, pruebas, seguridad, proyectos, entre otros

Diapositiva 17

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

LOS MODELOS DE MADUREZ

CMMI
Software Engineering Institute

- Enfoque: **desarrollo de procesos.**
- Orientación organizaciones de software.
- Publicado: 1995.

Diapositiva 18

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

LOS MODELOS DE MADUREZ

OPM3
Project Management Institute

- Creado por el PMI.
- Enfoque: **Administración Organizacional de Proyectos** con énfasis en habilitadores organizacionales.

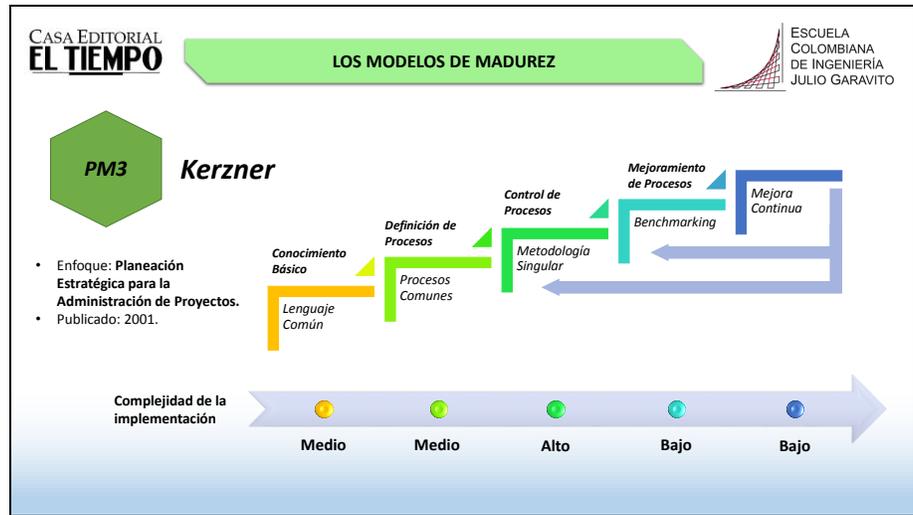
Estandarizado

Medido

Controlado

Mejora Continua

Diapositiva 19



Diapositiva 20

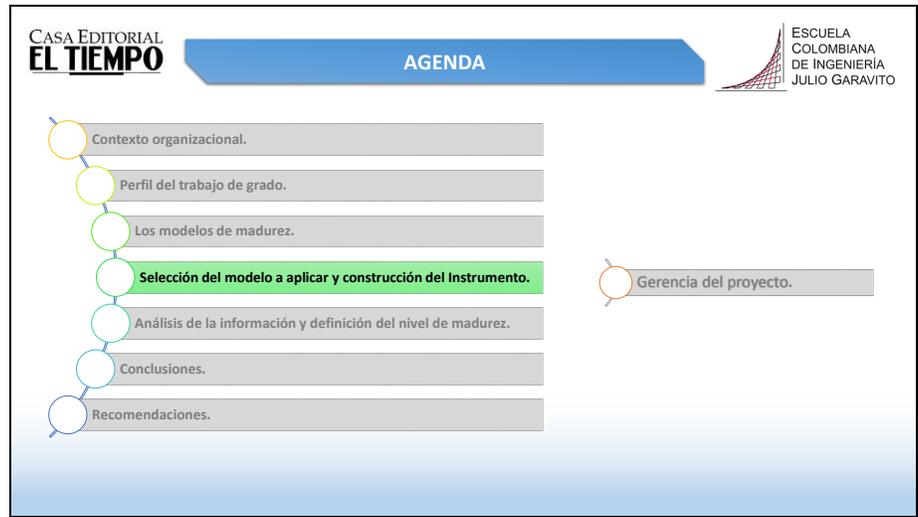


Diapositiva 21

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **LOS MODELOS Y SUS NIVELES** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

CMMI		OPM3	PM3 - Kerzner	PM3 – PM SOLUTIONS
Niveles de capacidad	Niveles de madurez	Niveles		
Incompleto		Estandarizado	Lenguaje común	Proceso Inicial
Realizado	Inicial	Medido	Procesos comunes	Procesos y estándares estructurados
Gestionado	Gestionado	Controlado	Metodología singular	Procesos estandarizados e institucionalizados organizacionalmente
Definido	Definido	Mejora continua	Benchmarking	Procesos gerenciados
	Gestionado cuantitativamente		Mejora continua	Optimización de procesos
	En optimización			

Diapositiva 22



Diapositiva 23



Diapositiva 24



Diapositiva 25

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS. ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

CRITERIOS	PESO (Cuantitativo)	EXCLUYENTE (Cualitativo)
Conocimiento especializado	-	SI/NO
Permisos y licenciamiento	-	SI/NO
Tiempo de experiencia	-	SI/NO
Relación entre la administración de proyectos y la planeación estratégica	30%	-
Medición de aspectos adicionales	15%	-
Aplicación del modelo a cualquier industria	5%	-
Tiempo requerido para la aplicación	15%	-
Necesidad de reunir grupos amplios de colaboradores	10%	-
Baja complejidad de aplicación	15%	-
Nivel de conocimiento especializado	10%	-
TOTAL	100%	

Diapositiva 26

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS. ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

CRITERIOS	PMMM KREZNER	PMMM PM SOLUTIONS	OPM3	CMMI
Conocimiento especializado para la implementación del modelo	●	●	●	●
Permisos y licenciamiento	●	●	●	●
Tiempo de experiencia de la organización trabajando con procesos o metodologías específicas a la administración de proyectos	●	●	●	●
Relación entre la administración de proyectos y la planeación estratégica de la compañía	✘	↓	↑	↔
Medición de aspectos adicionales a procesos y procedimientos tales como nivel de conocimiento, habilidades gerenciales, alineación estratégica de los proyectos, entre otros	✘	↓	↑	↓
Aplicación del modelo a cualquier industria	↑	↑	↑	↔
Tiempo requerido para aplicación de las herramientas del modelo en la organización	↑	↑	↑	↓
Necesidad de reunir grupos amplios de colaboradores para el desarrollo de una actividad específica	↑	↔	↑	↔
Baja complejidad del modelo para su aplicación por parte del equipo del trabajo de grado	↑	↑	↔	↓
Nivel de conocimiento especializado para la construcción de los instrumentos de medición utilizados	↑	↔	↑	↓

Criterios Cualitativos

- No Requerido
- Requerido

Criterios Cuantitativos

- ↑ El modelo lo contempla en un nivel alto
- ↔ No es relevante para el modelo
- ↓ Requerido
- ✘ El modelo no lo contempla

Diapositiva 27

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – ANÁLISIS DE LA CALIFICACIÓN. ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

PMMM KREZNER	PMMM PM SOLUTIONS	OPM3	CMMI
5,5	5,85	9,25	3,9

El modelo **OPM3** del Project Management Institute (PMI) obtuvo la mayor calificación entre los cuatro modelos evaluados; sin embargo. Dentro de los factores cualitativos se determina su desclasificación teniendo en cuenta un factor excluyente como lo es:

¿El modelo requiere la compra de una herramienta licenciada para poder realizar su aplicación o la autorización formal del organismo propietario para su utilización?

PMMM KREZNER	PMMM PM SOLUTIONS	OPM3	CMMI
5,5	5,85	9,25	3,9

Diapositiva 28

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – DECISIÓN DE LA SELECCIÓN.

El modelo PM Solutions no maneja de forma integral las variables que se pretenden evaluar

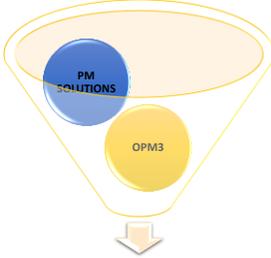


Se toma la decisión de construir un instrumento de evaluación combinado que permita evaluar variables de procesos (PIMM PM SOLUTIONS) y variables sobre habilitadores organizacionales (OPM3)

Diapositiva 29

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – ASPECTOS RELEVANTES DE CADA MODELO.



Modelo Híbrido

Desde OPM3 (18):

- Benchmarking.
- Competencias de gerencia.
- Gobernanza.
- Evaluaciones individuales de desempeño.
- Conocimiento sobre la administración de proyectos.
- Sistema de administración de proyectos.
- Comunidades de administración de proyectos organizacional.
- Metodología de administración de proyectos organizacional.
- Política y visión de administración de proyectos organizacional.
- Prácticas de administración de proyectos organizacional.
- Técnicas de administración de proyectos organizacional.
- Estructura organizacional.
- Métricas de administración de proyectos.
- Capacitación en administración de proyectos.
- Criterios de éxito de los proyectos.
- Asignación de recursos.
- Patrocinio.
- Alineación estratégica.

Desde PM Solutions (9)

- Integración.
- Alcance.
- Tiempo.
- Costo.
- Calidad.
- Recursos Humanos.
- Comunicaciones.
- Riesgos.
- Adquisiciones.

Diapositiva 30

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – OBJETIVO DE LA SELECCIÓN REALIZADA.



Objetivo: Obtener los Habilitadores Organizacionales necesarios para una evaluación integral.

Objetivo: Evaluar las Áreas de Conocimiento para la Gerencia de Proyectos.

Resultado: Instrumento integral que permite realizar una evaluación completa

Diapositiva 31



SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – ESTRUCTURA.





CULTURA ORGANIZACIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Desde el año 2009, la profusa de tecnología de negocios transaccionales ha iniciado la implementación de procesos relacionados a la Administración de Proyectos. Tras cinco años de estar con la aplicación de una metodología, se ha evidenciado la importancia de generar los proyectos bajo un estándar de Administración que sea fácilmente replicable.

Con el objetivo de mejorar esos estándares e identificar puntos a mejorar, se está adelantando la siguiente encuesta, la cual busca validar el estado de diferentes variables que componen los procesos claves en la administración de proyectos, así como identificar la existencia o no de facilidades que apoyan el desarrollo de la administración de proyectos.

* Required

MÓDULO 1: DATOS GENERALES

En este módulo se recopilarán los datos personales para identificar y caracterizar a la persona que diligencia la encuesta.

Fecha de realización de la encuesta *

20/01/2015

Nombre y Apellidos del encuestado *

Carlos Sanchez

Sexo *

Masculino

Cargo Actual *

Administrador de Proyecto

MÓDULO 2: HABILITADORES O FACILITADORES ORGANIZACIONALES

En este módulo se identificará si existen o no Habilitadores Organizacionales para la Administración de Proyectos al interior de la adfutura de tecnología de negocios transaccionales (área), entendiendo Habilitadores Organizacionales como el conjunto de mejores prácticas que generan un ambiente propicio para que los procesos específicos de Administración de Proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización.

* Marque Si o No frente a cada pregunta, según corresponda.

	Si	No	Parcialmente
7. ¿El área tiene una política escrita para la Administración de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿El área aplica la política para la administración de proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿El área hay un proceso para la asignación de recursos dedicados a la Administración de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿El área proporciona prácticas o metodologías relacionadas a la Administración de Proyectos (software, consultoría, sistemas de información, entre otros)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿El área tiene una estructura organizacional para apoyar los esfuerzos de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diapositiva 32



SELECCIÓN DEL MODELO A APLICAR Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO – ESTRUCTURA.



MÓDULO 3: PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

En este módulo se recopilará la información relacionada a la aplicación y el grado de madurez de los diferentes procesos que componen la administración de proyectos (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucrados) en los proyectos desarrollados por el área.

Responda las siguientes preguntas, seleccionando aquella respuesta que más se acerque a la realidad de su organización. Única respuesta en cada pregunta.

GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN EN LOS PROYECTOS

¿Esta área de conocimiento aplica para el rol que se está evaluando? *

Por favor seleccione Si o No de acuerdo al rol que se está evaluando, si el área de conocimiento es aplicable al rol debe seleccionar Si de lo contrario por favor seleccione No.

Si

No

22. ¿Se desarrolla un plan de gerencia para los proyectos?

No hay una estructura para los planes de gerencia, los administradores de proyecto varían el detalle y contenido de este.

Los planes de gerencia son aplicados por todos los proyectos y son muy parecidos entre ellos.

Todos los proyectos tienen planes de gerencia cuyo contenido es Project Charter, costo, cronograma, riesgos, calidad, comunicaciones y recursos humanos.

Todos los proyectos tienen planes de gerencia con la misma estructura (alcance, tiempo, costo, etc), además que estos planes soportan y se relacionan con los planes estratégicos del área.

Se tienen planes de gerencia estándar para proyectos y programas, que soportan la estrategia del área. Continuosamente se mejoran los planes de gerencia a través de las lecciones aprendidas.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PREGUNTA ABIERTA

Por favor responda la pregunta de acuerdo a su criterio profesional.

60. Para finalizar, ¿qué iniciativas propondría para mejorar el Desarrollo y la Administración de Proyectos en el área?

Never submit passwords through Google Forms. 100% You made it

Diapositiva 33



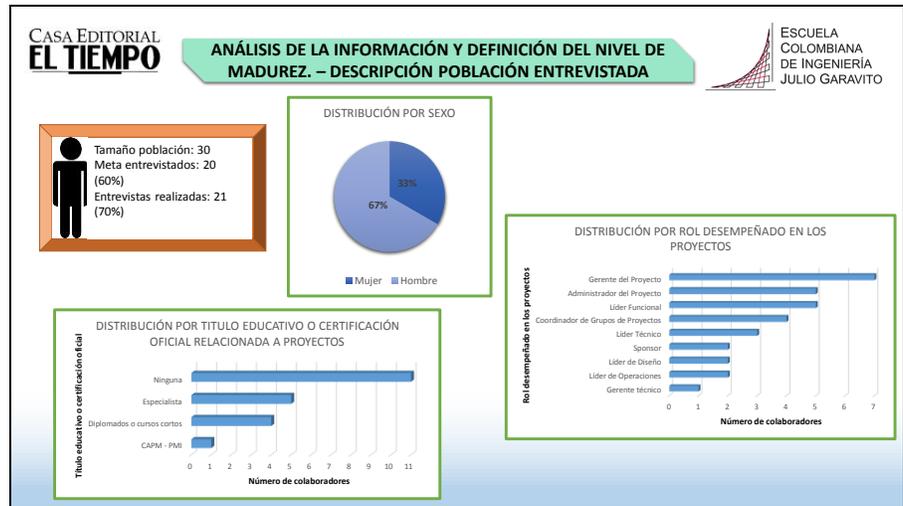
AGENDA



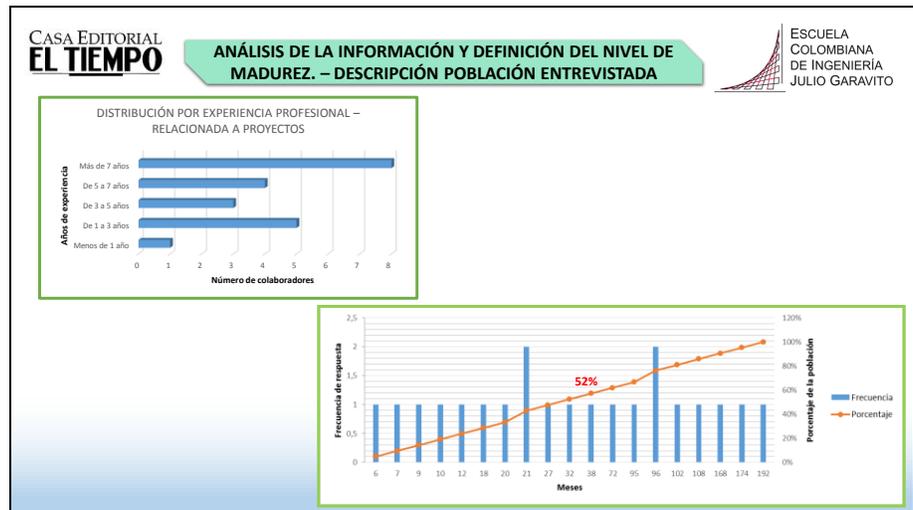
- Contexto organizacional.
- Perfil del trabajo de grado.
- Los Modelos de Madurez.
- Selección del modelo a aplicar y construcción del Instrumento.
- Análisis de la información y definición del nivel de madurez.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Gerencia del proyecto.

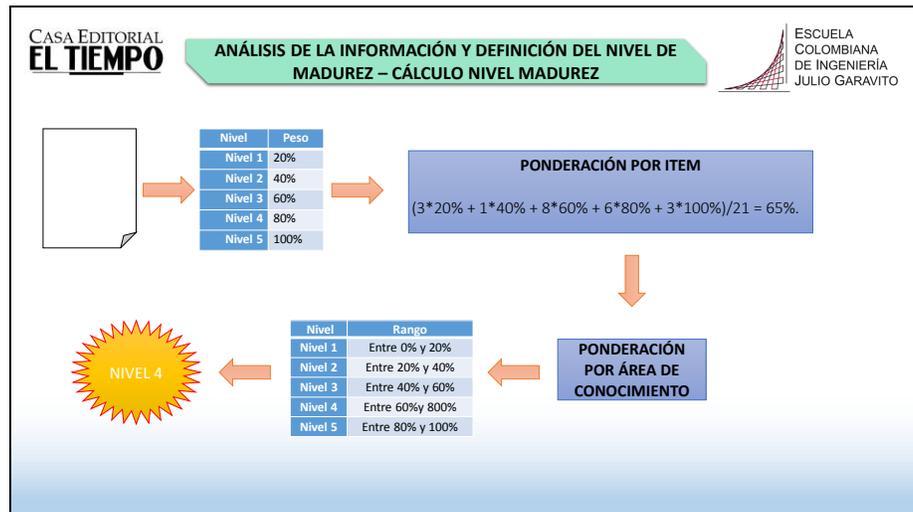
Diapositiva 34



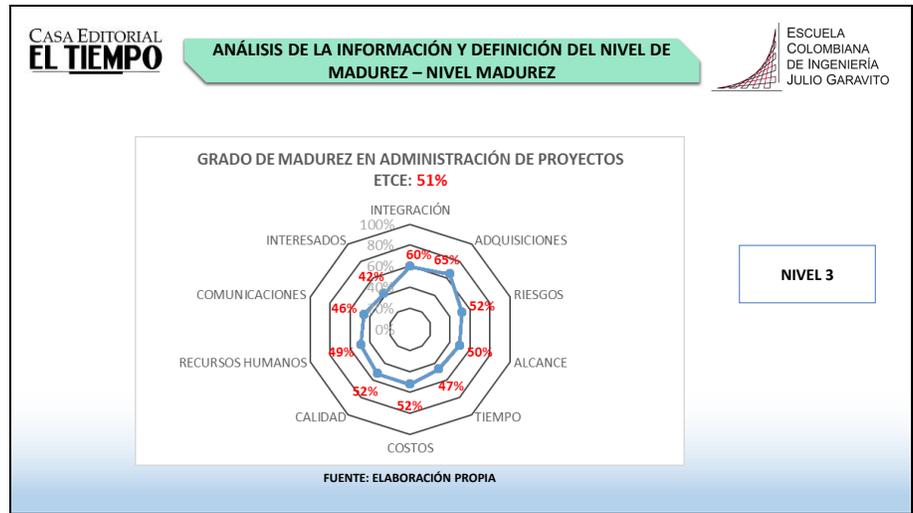
Diapositiva 35



Diapositiva 36



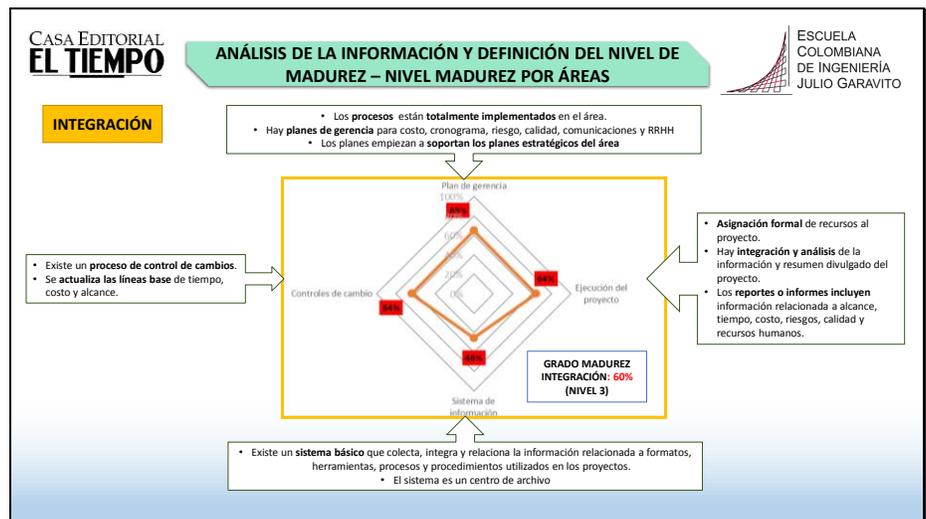
Diapositiva 37



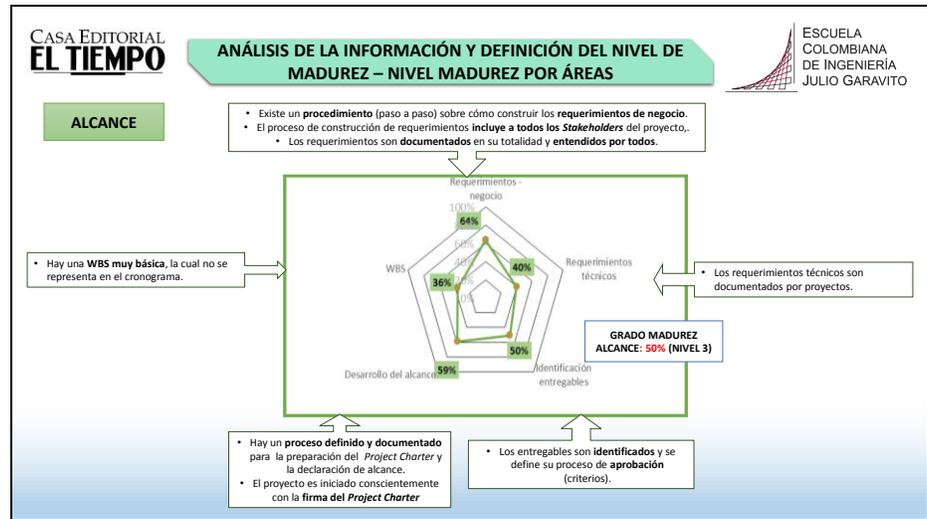
Diapositiva 38



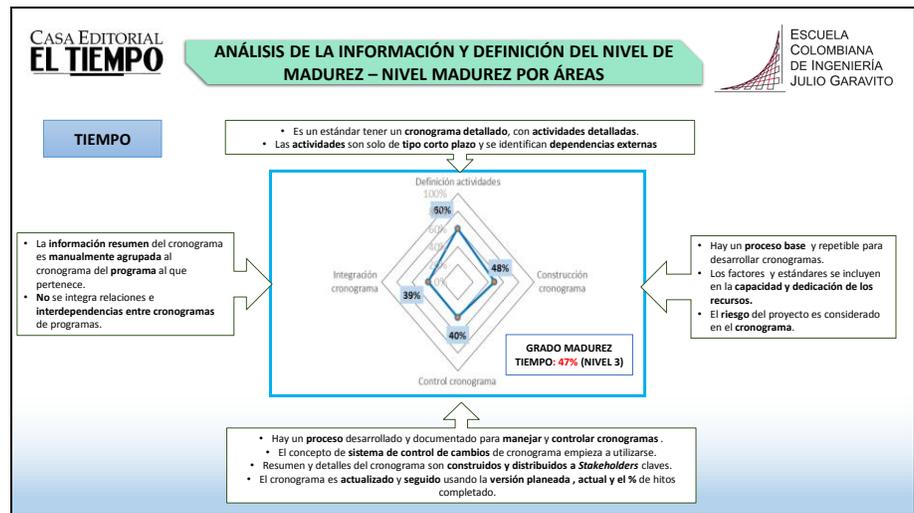
Diapositiva 39



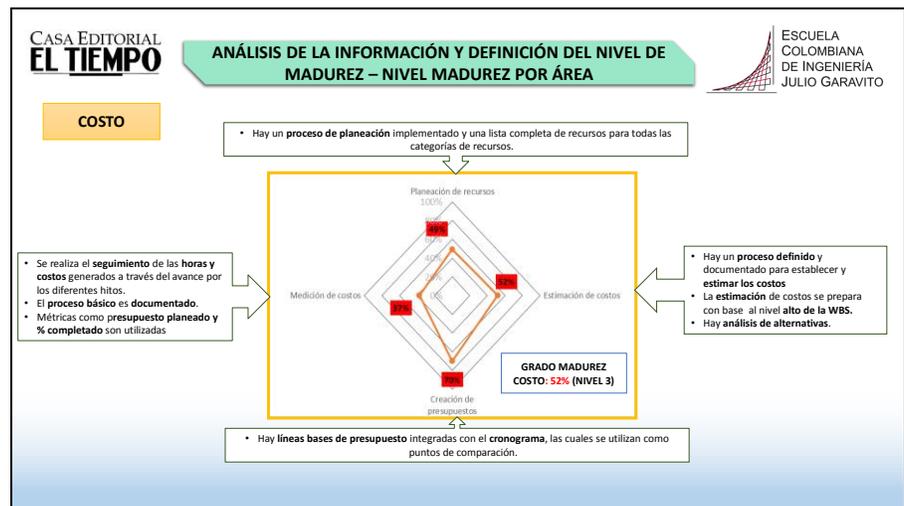
Diapositiva 40



Diapositiva 41



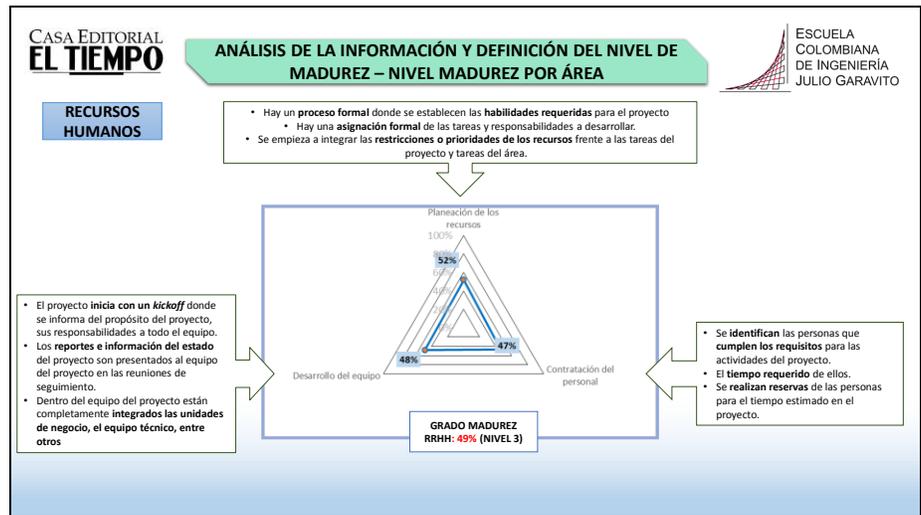
Diapositiva 42



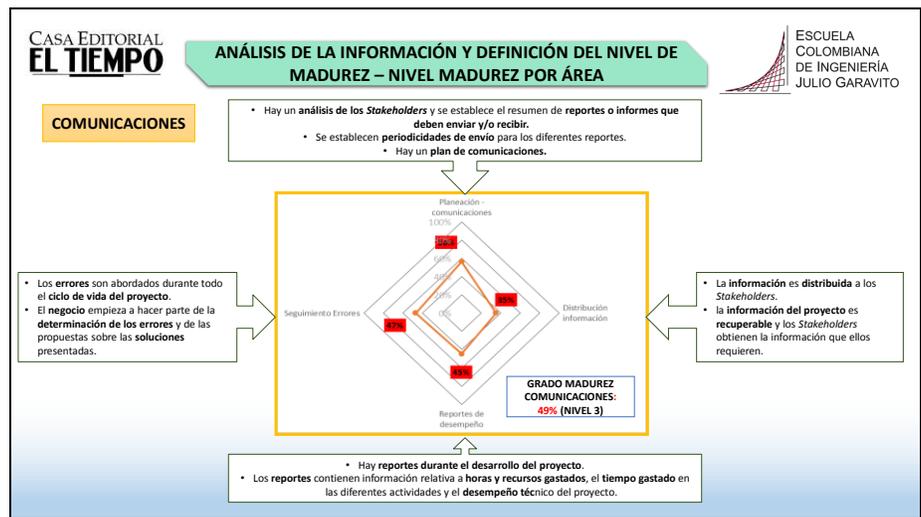
Diapositiva 43



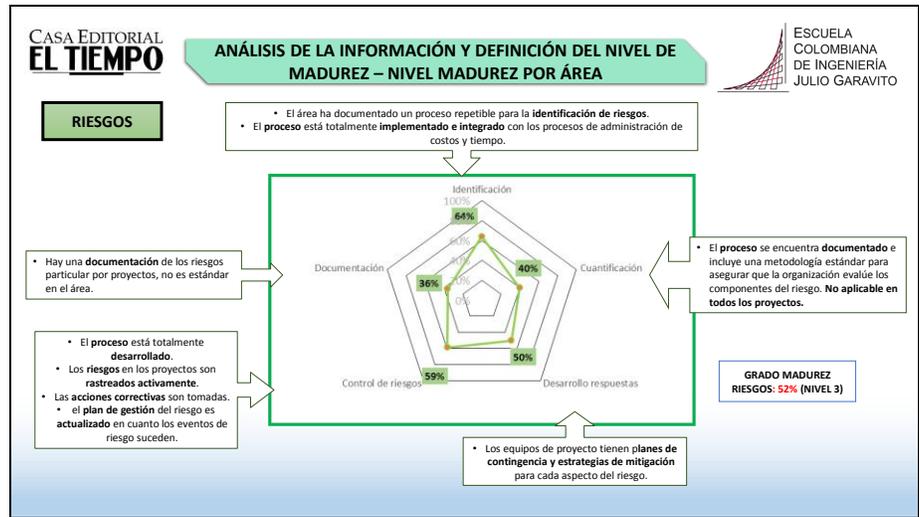
Diapositiva 44



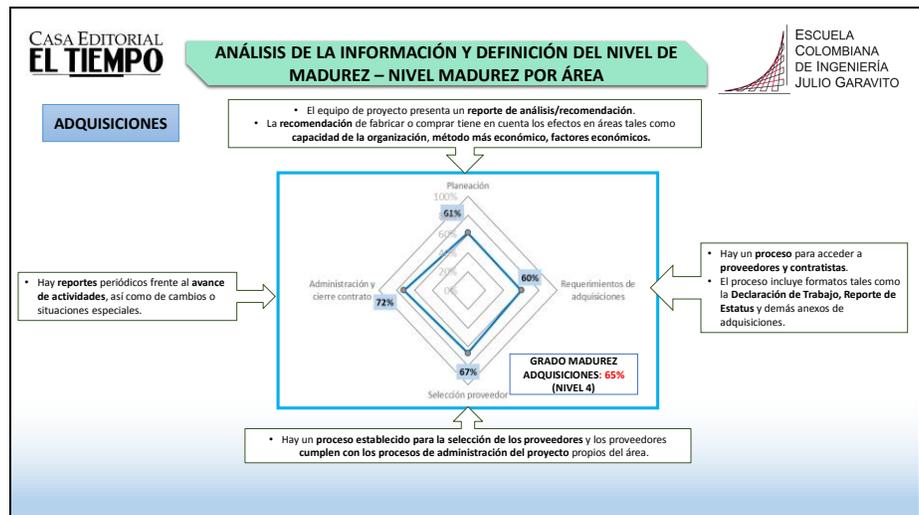
Diapositiva 45



Diapositiva 46



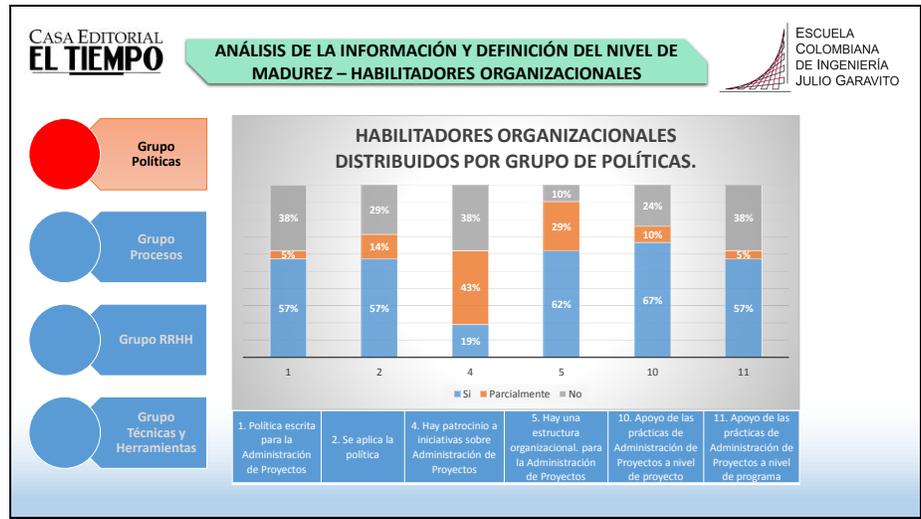
Diapositiva 47



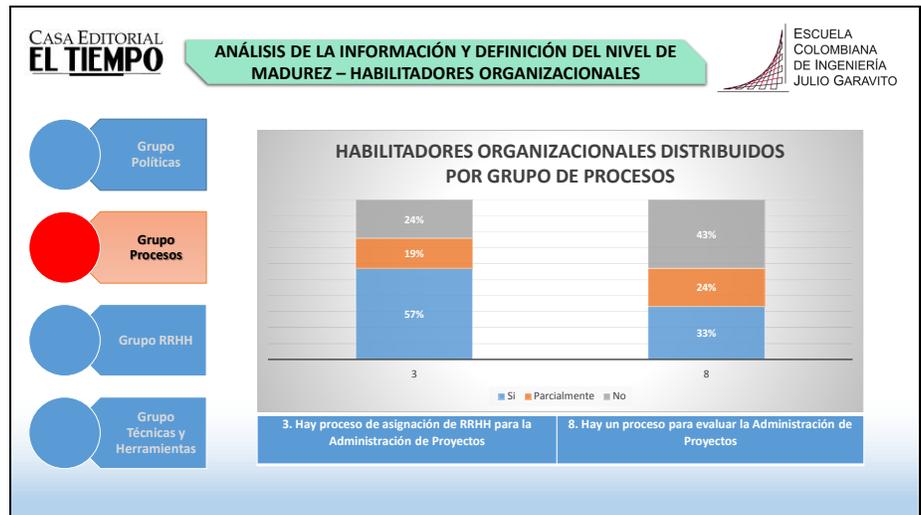
Diapositiva 48



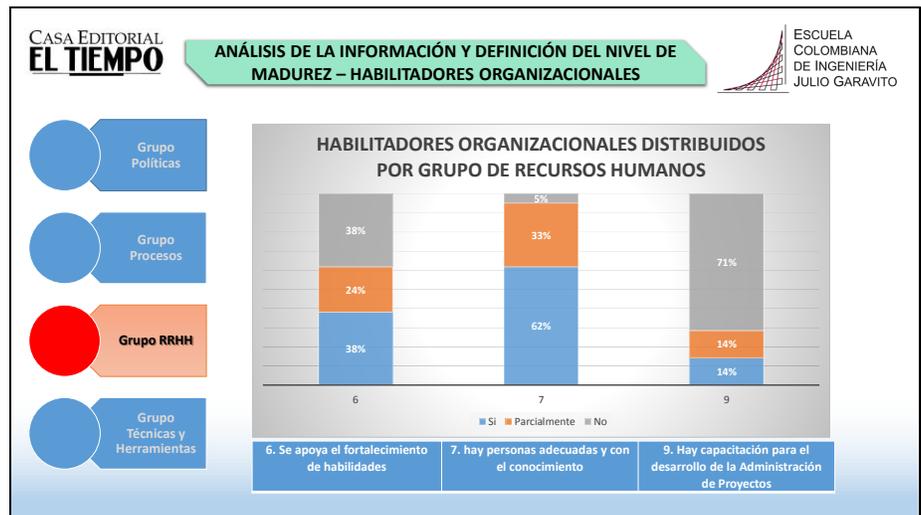
Diapositiva 49



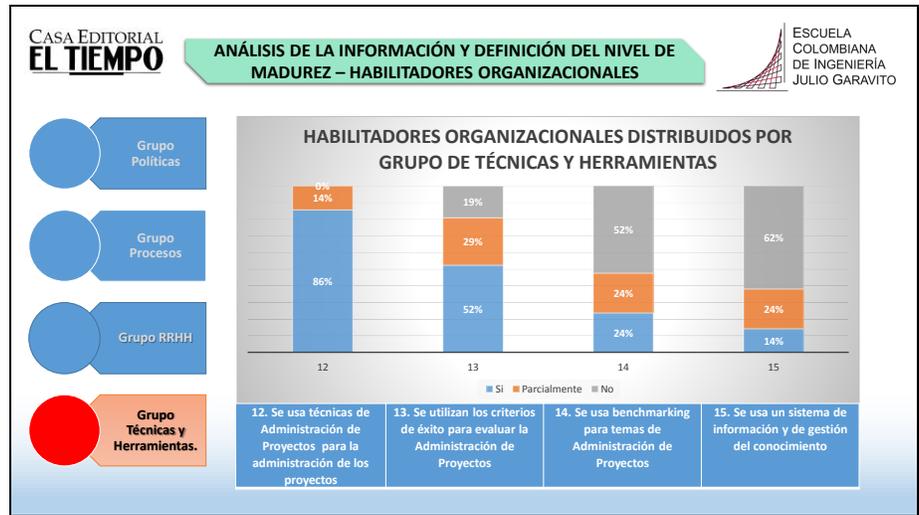
Diapositiva 50



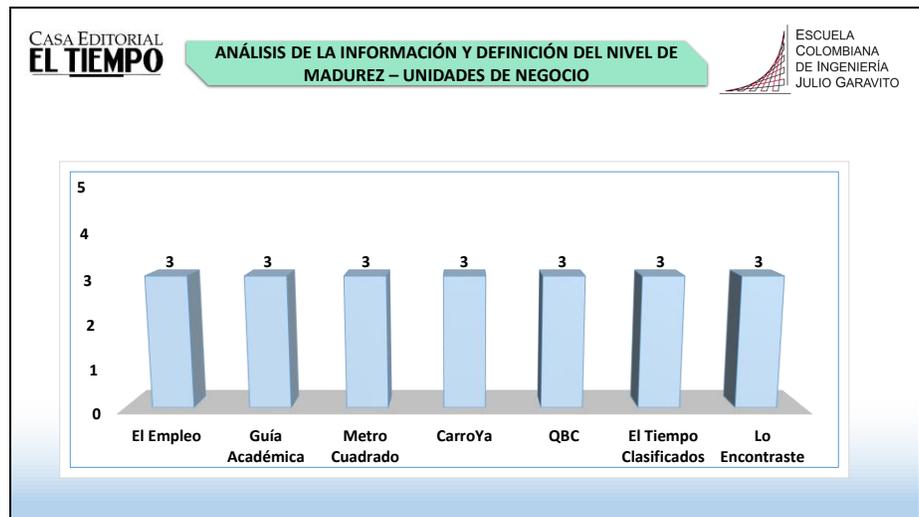
Diapositiva 51



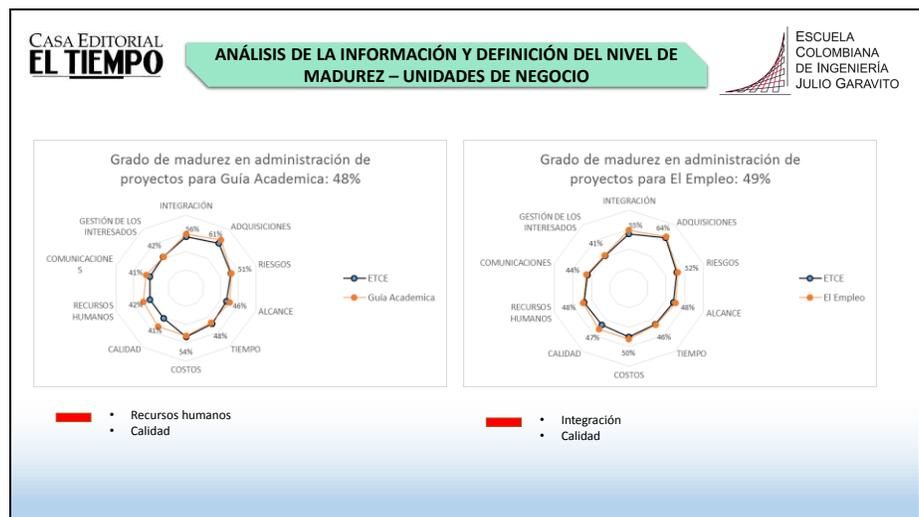
Diapositiva 52



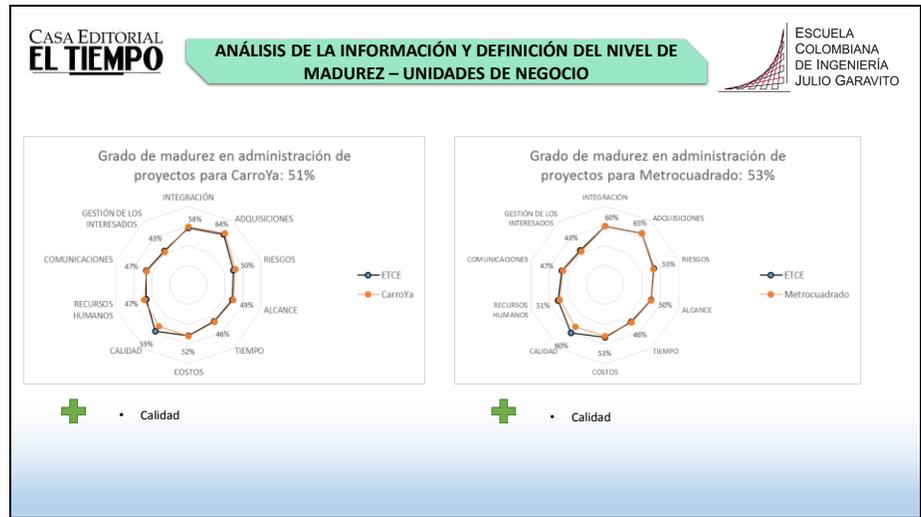
Diapositiva 53



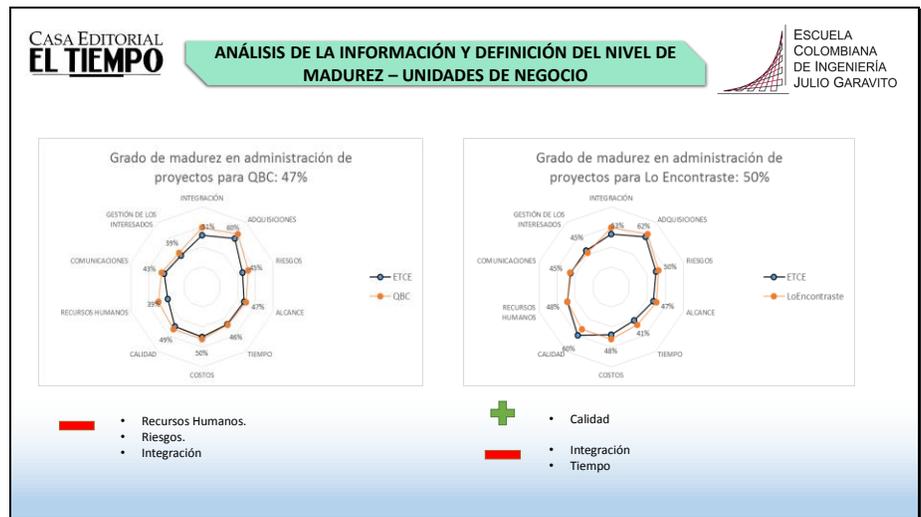
Diapositiva 54



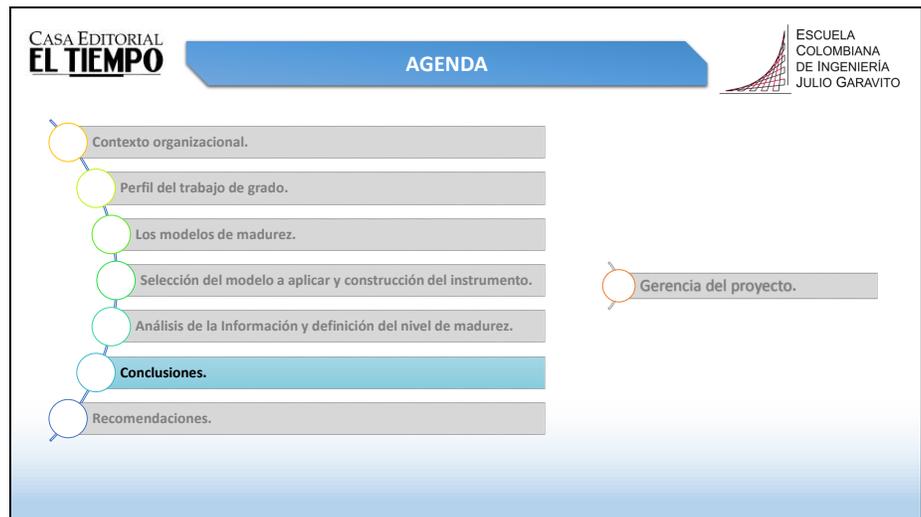
Diapositiva 55



Diapositiva 56



Diapositiva 57



Diapositiva 58

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

CONCLUSIONES
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

- La mayor participación a nivel de roles por parte del grupo encuestado ha sido como Gerente de Proyecto seguido por el rol de Administrador de Proyecto, Líder Funcional y en una menor participación Coordinador de Grupos de Proyectos seguido de Líder Técnico.
- Por último el 52% del grupo lleva alrededor de 3 años vinculado a ETCE a partir de este tiempo y en un mayor porcentaje los colaboradores llevan cerca de 6 años en la organización.
- Se puede evidenciar que el 52% (11) de los colaboradores no cuenta con algún título educativo o certificación oficial

Diapositiva 59

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

CONCLUSIONES
HABILITADORES ORGANIZACIONALES

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

- El punto en el que se presenta mayor consenso es en el relacionado a la aplicación de técnicas de administración de proyectos al interior del área.

De igual manera, se observa que para los puntos de realización de capacitaciones (formación) y el uso de un sistema de información y sistema de gestión del conocimiento, hay un consenso sobre el no cumplimiento de este habilitador.

Diapositiva 60

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

CONCLUSIONES
ÁREAS DE CONOCIMIENTO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Área de Conocimiento	Porcentaje - Nivel
Adquisiciones	65%
Integración	60%
Calidad	52%
Costo	52%
Riesgos	52%
Alcance	50%
Recursos Humanos	49%
Tiempo	47%
Comunicaciones	46%
Interesados	42%

Diapositiva 61

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **CONCLUSIONES UNIDADES DE NEGOCIO** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

Unidades de negocio	Porcentaje - Nivel
Metrocuadrado	53%
Carro Ya	51%
Lo Encontraste	50%
El Empleo	49%
Guía Académica	48%
Que Buena Compra	47%

Diapositiva 62

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **AGENDA** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

- Contexto Organizacional.
- Perfil del Trabajo de Grado
- Los Modelos de Madurez.
- Selección del Modelo a aplicar y construcción del Instrumento.
- Análisis de la Información y definición del nivel de madurez.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

Gerencia del proyecto.

Diapositiva 63

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **RECOMENDACIONES** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

- ❖ ESTABLECER UNA POLÍTICA ORGANIZACIONAL
- ❖ MEJORAR LA GESTIÓN DE INTERESADOS (Stakeholders) EN EL ÁREA



Diapositiva 64

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

RECOMENDACIONES

ESCUOLA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

❖ INTEGRAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



❖ INTEGRAR EL EARNED VALUE MANAGEMENT



Diapositiva 65

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

RECOMENDACIONES

ESCUOLA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

❖ FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



❖ CONTINUAR CON LA MEDICIÓN



Diapositiva 66

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

RECOMENDACIONES - ENTREVISTADOS

ESCUOLA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

"Incentivar a los administradores de proyectos con el fin de disminuir la rotación de personal"

"Plan de incentivos para las personas que trabajan de manera juiciosa en el desarrollo de los proyectos"

"La oficina de proyectos no debería depender del área de tecnología. Este aspecto mejoraría para que los diferentes *Stakeholders* respeten el proceso y los planes del proyecto"

"Evaluar la posibilidad de implementar técnicas de desarrollo de software que permitan aumentar la agilidad y la eficiencia"

"Establecer guías para los diferentes tipos de proyectos, así se tendrán diferentes metodologías para el desarrollo de diferentes tipos de proyectos"

"Que la PMO tenga su propia bolsa de inversión para la administración de proyectos"

"Líder de la PMO, que controle a nivel corporativo el desarrollo de los proyectos y alineación de los mismos"

Diapositiva 67

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

AGENDA

ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

Diapositiva 68

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO INICIACIÓN
PROJECT CHARTER

ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

EL TIEMPO Fecha elaboración: Julio 17 de 2012
Elaborado por: José Cordero
Clasificación: Confidencial

PROJECT CHARTER:
ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA JEFATURA DE TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES DE LA CASA EDITORIAL EL TIEMPO EN BOGOTÁ D.C.

Dentro de los objetivos establecidos por la Unidad de Negocios Transaccionales se encuentra el incrementar la efectividad (contratos de negocio a nuestros clientes) y el número de ventas representados en anuncios y/o productos en tiempo real (rentabilización de audiencias), a través de los portales transaccionales de ETCE, mediante el desarrollo de proyectos relacionados con tecnología, evaluación de producto, optimización de la experiencia del usuario y marketing de personalización. Con el objetivo de contribuir a este propósito, mediante el mejoramiento de la gestión y cumplimiento de las múltiples restricciones (límites tiempo, costo, calidad, riesgo) y recursos de aquellos proyectos desarrollados por la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales que contribuyen a este objetivo estratégico, se autoriza el inicio del proyecto denominado "laboración del diagnóstico del grado de madurez en administración de proyectos de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales de la casa editorial el tiempo en Bogotá D.C."

Para dirigir el proyecto se nombra a John Alexander Rincón, a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos que se requieran, establecer cronograma, determinar presupuesto, realizar seguimiento, distribuir la información que se requiera y gestionar las medidas necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto.

Se considera exitoso el proyecto si se identifica un modelo adecuado para establecer el nivel de madurez en administración de proyectos en la Jefatura de Tecnología de Negocios Transaccionales, se establece dicho nivel y, se obtienen recomendaciones y acciones de mejora frente a la gestión de los proyectos de dicha jefatura.

Miguel Castro
Jefe de Tecnología Negocios Transaccionales,
Gerencia de Tecnología,
El Tiempo Casa Editorial.

1. Alineación con los objetivos estratégicos.
2. Reconocimiento formal del Gerente del Proyecto.
3. Definición de éxito del proyecto.

Diapositiva 69

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO INICIACIÓN
IDENTIFICACIÓN STAKEHOLDERS

ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ID	Organización	Rol	Clase	Actitud
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Interno	Líder
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Externo	Partidario
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Interno	Partidario
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Externo	Partidario
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Externo	Partidario
ES-06	ECIJG	Gerente del proyecto	Interno	Líder
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Externo	Partidario
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Externo	Inconsciente
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Interno	Partidario
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Externo	Líder
ES-12	ETCE	Administradores de proyectos en ETCE	Externo	Neutral
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Externo	Neutral
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Externo	Neutral
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Externo	Neutral
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Externo	Neutral
ES-17	ECIJG	Equipo del proyecto	Interno	Partidario

Diapositiva 70

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **PLAN GESTIÓN DE STAKEHOLDERS** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ID	Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
ES-01	Director trabajo de Grado	Líder	Líder	Involucrar de manera efectiva en el desarrollo del proyecto, a través de la invitación a reuniones de seguimiento, validación directa de inquietudes, solicitando apoyo frente a toma de decisión y cumpliendo con los compromisos establecidos durante la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento semanal sobre el desarrollo del proyecto. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío del informe de avance
ES-02	Comité de trabajo de grado			Incluir en los entregables respectivos las observaciones y recomendaciones realizadas.	
ES-04	Director de la especialización	Partidario	Partidario	Cumplir con las fechas de entregas y sustentaciones establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación plan de gerencia y sustentación final
ES-03	Segundo Calificador	Partidario	Partidario	Involucrar en la toma de decisiones del proyecto. Mantener informado con una periodicidad constante.	<ul style="list-style-type: none"> Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío del informe de avance
ES-05	Profesores de la Unidad de Proyectos			Incluir en los entregables respectivos las observaciones y recomendaciones realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final. Envío de comunicaciones relacionadas a avances en puntos de su interés particular.
ES-08	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Neutral	Partidario		
ES-07	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería			Informar sobre el desarrollo del proyecto, poner a disposición de ellos información de interés	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación sustentación final
ES-09	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Inconsciente	Neutral		

Diapositiva 71

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **PLAN GESTIÓN DE STAKEHOLDERS** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ID	Stakeholders	Participación actual	Participación deseada	Estrategias para lograr la participación efectiva	Requerimientos de comunicación
ES-10	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Partidario	Partidario	Comunicar de qué manera los productos del proyecto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que se tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas. Lograr, por medio de la influencia del coordinador de proyectos, la toma de decisiones frente a necesidades que pueda tener el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Envío informe de avance. Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-11	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Líder	Líder	Involucrar de manera efectiva en el desarrollo del proyecto, a través de la validación directa de decisiones sobre el desarrollo del proyecto. Comunicar directamente el avance del proyecto. Presentar los avances parciales del proyecto. Involucrar en las validación sobre las herramientas que se utilicen en el desarrollo del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento periódico sobre el desarrollo del proyecto. Registro y trazabilidad sobre las reuniones (actas). Envío de avances parciales sobre el producto del trabajo de grado. Envío informe de avance. Presentación informe
ES-12	Administradores de proyecto			Informar sobre el desarrollo del proyecto, poner a disposición de ellos información de interés	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-17	Otras Jefaturas de tecnología	Neutral	Neutral		
ES-13	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales			Comunicar de qué manera los productos del proyecto pueden cumplir con los requerimientos y expectativas que se tengan, así como el cumplimiento de dichos requerimientos y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición información que pueda ser consultada a su criterio. Presentación informe
ES-14	Gerente de Tecnología	Neutral	Partidario		
ES-15	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)				

Diapositiva 72

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **MATRIZ DE TRAZABILIDAD** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P-H	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU001	El producto debe ser capaz de indicar el grado de madurez para el área, por tipo de negocios (e-commerce y verticales) y por unidades de negocio (LoEncontraste, QBC, CarroYa, ETC, Metrocuadrado, EIMpleo, Guiacademica)	18	A través de la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos de la Jefatura de TI de Negocios Transaccionales se podrán tomar las acciones necesarias para incrementar el porcentaje de éxito de los proyectos	1.1.2.2	Encuesta e indicadores	Análisis de los informes generados por el diagnóstico
RFU002	El producto debe tener una entrega formal donde se explique la metodología utilizada para el diagnóstico	8		1.1.2.1		
RFU003	El producto debe tener todas las herramientas (formatos, matrices de calificación, etc.) utilizadas en el desarrollo del diagnóstico	8		1.1.2		
RFU004	El producto debe ser capaz de indicar si existe o no una metodología en proyectos y el nivel en que esta estandarizada y es usada por el área	5,2	El resultado obtenido cumplirá con las características necesarias para que la aplicación de las medidas recomendadas en el informe final sean claras y aplicables según la necesidad	1.1.2.2		
RFU005	El producto debe ser capaz de indicar el grado de conocimiento que tiene la organización y las unidades de negocio frente a conceptos de proyectos	5,2		1.1.2.2		
RFU006	El producto debe ser capaz de identificar las debilidades de los Administradores de Proyecto en cuanto a la Administración de Proyectos	5,2		1.1.2.2		

Diapositiva 73

CASA EDITORIAL EL TIEMPO		GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN MATRIZ DE TRAZABILIDAD		ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO		
REQUERIMIENTOS FUNCIONALES						
COD	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos	TRAZABILIDAD		
				Elem. WBS	Verificación	Validación
RFU07	El producto debe ser capaz de presentar recomendaciones para los problemas relacionados a: 1. No se asegura la disponibilidad de los colaboradores de TI para la ejecución de los proyectos. 2. No se conoce claramente el Rol de los colaboradores de TI en los proyectos. 3. No existe un modelo de costos completo que permita conocer los costos reales de los proyectos ya que no se incluyen los costos de los colaboradores internos. 4. No existe una base de lecciones aprendidas que permita conocer como un proyecto determinado soluciono los diferentes inconvenientes. 5. No existe una metodología unificada de proyectos. 6. Se presentan fallas en el proceso de planeación ya que no se invierte el tiempo necesario para planear y definir los requerimientos. 7. No se existe disciplina para seguir los lineamientos de la metodología para la administración de proyectos adoptada por la organización. 8. No hay una priorización de los proyectos que considere la disponibilidad de recursos. 9. No hay una clara diferenciación entre los proyectos y la operación. 10. No se reconoce desde la Gerencia General la importancia del Rol que desempeña el Administrador de Proyectos. 11. Sobredimensionamiento de los proyectos al momento de proponerlos.	9,8	El resultado obtenido cumplirá con las características necesarias para que la aplicación de las medidas recomendadas en el informe final sean claras y aplicables según la necesidad	1.1.2.2	Encuesta e indicadores	Análisis de los informes generados por el diagnóstico
RFU08	El producto debe ser capaz de establecer la metodología que más se adecua a Casa Editorial El Tiempo para la medición del grado de madurez en Administración de Proyectos	4,6		1.1.2.2		

Diapositiva 74

CASA EDITORIAL EL TIEMPO		GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN MÉTRICAS DE CALIDAD		ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO		
ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL			
OBJICAL1	Asegurar la definición de una metodología para obtener el grado de madurez en administración de proyectos, así como su medición, para la jefatura de tecnología de negocios transaccionales.	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" - Validación con el Jefe y coordinador de proyectos del área de la jefatura de tecnología de negocios transaccionales la metodología seleccionada. - Revisión con el director de grado del entregable "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial"	Métricas: - SPI\$ (Schedule Performance Index). - % complete			
OBJICAL2	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el informe de trabajo de grado	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Definición, al inicio de la construcción de los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos a cumplir de las normas NTC establecidas. - Revisión antes de la entrega, sobre los entregables "documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización" y "documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial", de los requerimientos establecidos a cumplir de las normas NTC.	Listas de control: -% Cumplimiento check list			

Diapositiva 75

CASA EDITORIAL EL TIEMPO		GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN MÉTRICAS DE CALIDAD		ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO		
ID	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESOS PARA GARANTIZAR EL OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICAS y LISTAS DE CONTROL			
OBJICAL3	Cumplir con los requerimientos establecidos por el comité evaluador de la ECI para el libro de gerencia	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Revisión de los requerimientos establecidos antes de la entrega final	Listas de control: -% Cumplimiento check list			
OBJICAL4	Cumplir con las fechas establecidas por el comité evaluador para la entrega del informe del trabajo de grado, así como la fecha establecida para la sustentación	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones.	Métricas: - SPit (Schedule Performance Index). - %t complete - EACt (Estimate At Completion)			
OBJICAL5	No sobrepasar los costos establecidos para el desarrollo del trabajo de grado	Los siguientes son las actividades o procesos para garantizar el cumplimiento de este objetivo de calidad: - Seguimiento semanal sobre el avance en el alcance del trabajo de grado e implementación de acciones para eliminar desviaciones.	Métricas: - CPI (Cost Performance Index) - % spent - EAC\$ (Estimate At Completion)			

Diapositiva 76

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **MATRIZ DE COMUNICACIONES** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO				
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal	
ES-01	ECIJG	Director trabajo de Grado	Requerimientos	Gerente del proyecto	X			X				
			Correcciones		X			X				
			Observaciones			X		X				
			Aceptación del producto del proyecto		X				X			
ES-02	ECIJG	Comité de trabajo de grado	Requerimientos	Gerente del proyecto	X				X			
			Correcciones		X				X			
			Observaciones			X			X			
			Aceptación del producto del proyecto		X				X			
ES-03	ECIJG	Segundo Calificador	Requerimientos	Gerente del proyecto	X				X			
			Correcciones		X				X			
			Observaciones			X			X			
			Aceptación del producto del proyecto		X				X			
ES-04	ECIJG	Director de la especialización	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X			
			Observaciones			X			X			
ES-05	ECIJG	Profesores de la Unidad de Proyectos	Observaciones	Gerente del proyecto			X		X			

Diapositiva 77

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **MATRIZ DE COMUNICACIONES** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO				
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal	
ES-06	ECIJG	Gerente del proyecto	Avance del Proyecto	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Comité de Trabajo de Grado - Director de Trabajo de Grado	X					X		
			Problemas experimentados	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X					X		
			Necesidades	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X					X		
			Cambios en Alcance, Tiempo y Costo	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X					X		
			Propuestas, Solicitudes	Jefatura de TI de Negocios Transaccionales - Director de Trabajo de Grado	X					X		
ES-07	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X				
ES-08	ECIJG	Alumnos de la Escuela Colombiana de Ingeniería - Especialización	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X				
ES-09	ECIJG	Cuerpo directivo de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X				
ES-10	ETCE	Jefe de tecnología negocios transaccionales	Correcciones	Gerente del proyecto	X				X			

Diapositiva 78

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** **GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN** **MATRIZ DE COMUNICACIONES** ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

ID STAKEHOLDER	ORGANIZACIÓN	¿QUIEN COMUNICA?	¿QUE COMUNICA?	¿A QUIEN COMUNICA?	DETALLE			COMO				
					Alto	Medio	Bajo	Oral	Escrito	Formal	Informal	
ES-11	ETCE	Coordinador de proyectos negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del proyecto		X				X		
			Correcciones			X			X			
			Observaciones			X			X			
ES-12	ETCE	Administradores de proyecto	Requerimientos	Gerente del proyecto		X				X		
			Correcciones			X			X			
			Observaciones			X			X			
ES-13	ETCE	Gerentes de negocio - unidad negocios transaccionales	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X	X		
			Observaciones			X			X	X		
ES-14	ETCE	Gerente de Tecnología	Requerimientos	Gerente del proyecto		X			X	X		
			Observaciones			X			X	X		
ES-15	ETCE	Participantes del desarrollo de proyectos (negocio, calidad y tecnología)	Observaciones	Gerente del proyecto		X			X	X		
ES-16	ETCE	Otras Jefaturas de tecnología	Observaciones	Gerente del proyecto			X	X				X

Diapositiva 79

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO**

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN
MATRIZ DE RIESGOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
1	Recopilar información de modelos	Si no se cuenta con información completa y suficiente sobre las metodologías para la evaluación del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría presentarse una falta de solidez en el diagnóstico, lo que produciría un incumplimiento en el objetivo del proyecto	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Durante la ejecución se solicitarán de expertos en PMO para contar con bibliografía de alto reconocimiento y recomendaciones metodológicas puntuales.
2	Seleccionar modelo medición madurez	Si no se selecciona adecuadamente la metodología para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría obtenerse información que no refleje correctamente las necesidades de ETCE, lo que produciría unas conclusiones y recomendaciones que no sean funcionales para ETCE	Riesgo Estratégico	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Conocer las características de la PMO de ETCE y realizar una investigación detallada de las metodologías existentes mediante la asesoría de los docentes expertos en PMO

Diapositiva 80

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO**

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN
MATRIZ DE RIESGOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
3	Construcción herramientas para diagnóstico	Si no se construyen correctamente las herramientas para la medición del grado de madurez en administración de proyectos en una PMO, podría documentarse información inconsistente para el diagnóstico, lo que produciría un grado de madurez irreal para ETCE	Riesgo Operativo	Bajo	Alto	Medio	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Se realizarán pruebas piloto de la herramienta y los resultados se discutirán con expertos.
4	Aplicación herramientas levantamiento de información	Si se presentan errores en la aplicación de las herramientas de levantamiento de información, podrían omitirse datos importantes para el diagnóstico, lo que produciría un informe de conclusiones y recomendaciones que no refleje las necesidades reales de ETCE	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Investigar previamente y conocer otros proyectos que hayan aplicado estas herramientas, en contextos similares al del estudio.

Diapositiva 81

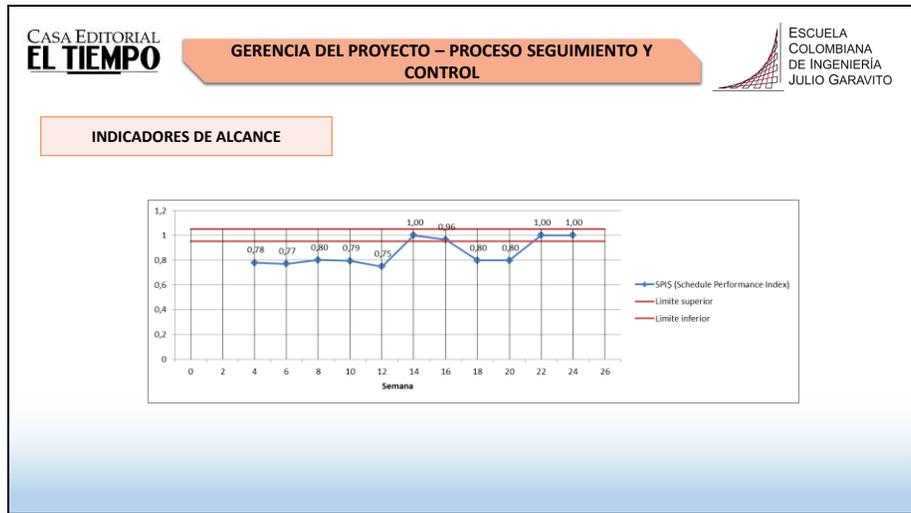
CASA EDITORIAL **EL TIEMPO**

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO PLANEACIÓN
MATRIZ DE RIESGOS

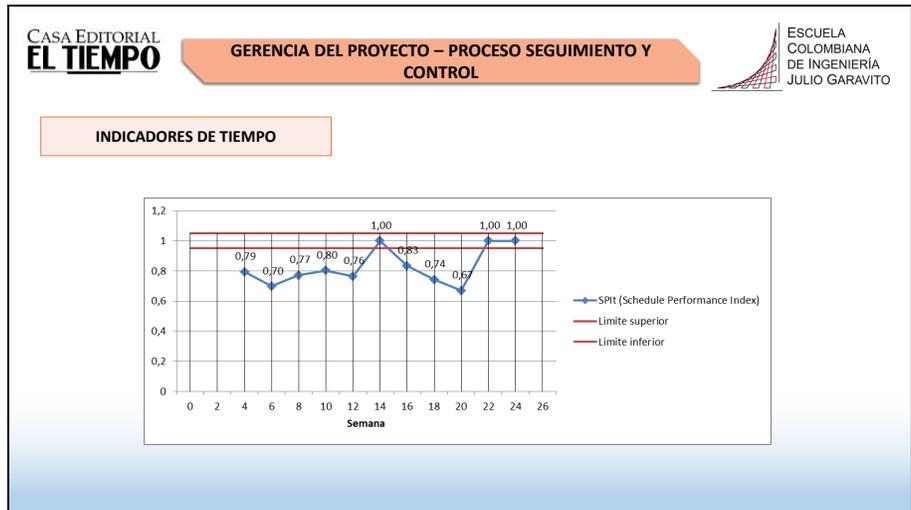
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

ID	Actividad /Tarea	Descripción del riesgo	Categoría	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Nivel de exposición	Respuesta al riesgo	Responsable	Plan de acción
5	Construcción de las recomendaciones	Si se presenta una falta de pertinencia de las recomendaciones, podría presentarse una inconformidad por parte del cliente, lo que produciría una afectación reputacional para el equipo de proyecto	Riesgo Operativo	Medio	Alto	Alto	Mitigar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Asegurar las etapas para la aplicación de la metodología seleccionada, utilizando información consistente y haciendo uso de las sesiones de validación tanto del Director de Trabajo de Grado como del Patrocinador del Proyecto
6	Ejecución del Presupuesto	Si se incurre en costos superiores a los planificados, podría no contarse con el recurso monetario suficiente para el desarrollo del trabajo de grado, lo que produciría un trabajo incompleto y con bajo grado de calidad	Riesgo Financiero	Medio	Alto	Alto	Evitar	Equipo de Gerencia del Proyecto	Costear adecuadamente las actividades y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Investigar experiencias previas.

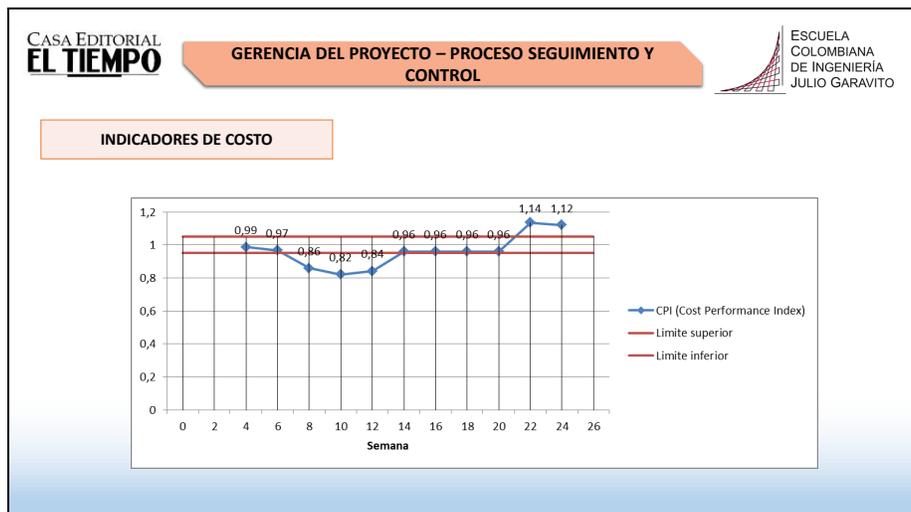
Diapositiva 82



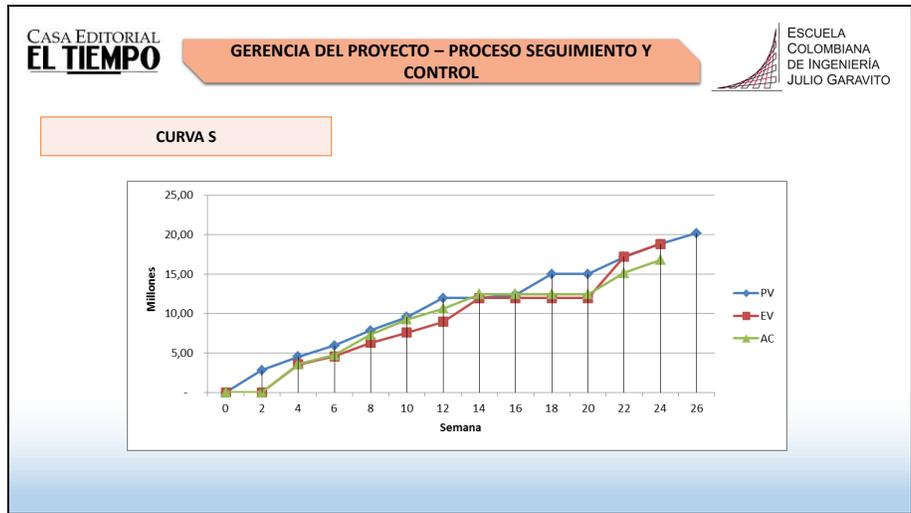
Diapositiva 83



Diapositiva 84



Diapositiva 85



Diapositiva 86

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

COMUNICACIONES

The communication templates include:

- Table 1:** A table with columns for 'ACTIVIDAD', 'FECHA', 'ESTADO', and 'COMENTARIOS'.
- Table 2:** A table with columns for 'ACTIVIDAD', 'FECHA', 'ESTADO', and 'COMENTARIOS'.
- Table 3:** A table with columns for 'ACTIVIDAD', 'FECHA', 'ESTADO', and 'COMENTARIOS'.

Diapositiva 87

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

COMUNICACIONES

The communication templates include:

- ACTA DE REUNION PARA TABEADO DE DATOS:** A form with fields for 'FECHA', 'LUGAR', 'PARTICIPANTES', and 'CONTENIDO'. It includes a table for recording meeting minutes.
- REPORTE DE AVANCE:** A form with fields for 'FECHA', 'LUGAR', 'PARTICIPANTES', and 'CONTENIDO'. It includes a table for recording progress reports.

Diapositiva 88

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

COMUNICACIONES



Diapositiva 89

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

RIESGOS



Recopilar información de modelos: riesgo al seleccionar el modelo OPM3.



Ejecución del Presupuesto: mala estimación en la actividad de selección del modelo.

Diapositiva 90

CASA EDITORIAL **EL TIEMPO** GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

VERIFICACIÓN ENTREGABLES Y REQUERIMIENTOS

- Plan de gerencia
- Documento de análisis general de las metodologías para la medición del nivel de madurez de una organización
- Documento de diagnóstico del grado de Madurez de la Jefatura de Tecnología de El Tiempo Casa Editorial
- Sustentación final
- Sustentación de la Propuesta de Trabajo de Grado aprobada
- Plan de Gerencia del Trabajo de Grado entregado
- La sustentación del Plan de Gerencia del Trabajo aprobada
- Informe de Trabajo de Grado entregado
- Seguimiento y Control aplicando Earned Value
- Cumplimiento de las normas Icontec y el contenido establecidos en las guías

Diapositiva 91

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

GERENCIA DEL PROYECTO – PROCESO SEGUIMIENTO Y CONTROL

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

LECCIONES APRENDIDAS

- La medición del grado de madurez en administración de Proyectos en una **organización constituye un punto vital para la mejora continua de la misma**, teniendo en cuenta que el desarrollo de programas y proyectos permiten a la organización el logro de su plan estratégico, un grado alto de madurez en administración de proyectos constituye la base para el desarrollo mismo de la organización.
- No en todos los casos se puede **contar con un modelo predefinido para la medición del grado de madurez en administración de proyectos de una organización**, como se vio en el desarrollo del presente trabajo de grado, fue necesario desarrollar un modelo particular debido a las características de la organización.
- El **éxito del desarrollo de un diagnóstico** del grado de madurez en administración de proyectos en una organización está supeditado **al reconocimiento de la importancia de esta actividad** y de los beneficios que trae consigo dicho diagnóstico, es necesario lo

Diapositiva 92

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

PERCEPCIÓN PATROCINADOR

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO



“es importante en la planeación de proyectos a futuro. Entre más maduro sea el proceso, mejores son los resultados frente a las metas de tiempo y costo”

Miguel Castro. Jefe de tecnología de negocios transaccionales



“Es relevante que las organizaciones midan su madurez en la gestión de proyectos para entender que esta bien, que puede mejorarse y sobre todo , cuales son los pasos que se deben cursar para lograr crecer de nivel. Medirse frente a las mejores prácticas , hace que en algún momento existan menos desviaciones en indicadores y más estandarización en como gestionar los proyectos”

Paola De Vega . Coordinadora proyectos de negocios transaccionales

Diapositiva 93

CASA EDITORIAL
EL TIEMPO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO



Gracias!

ANEXO E: ACTAS REUNIONES.