



13 de Marzo de 2015



SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

**REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE
PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO EN MITSUBISHI ELECTRIC
DE COLOMBIA**

INTEGRANTES

ING. NATALIA ACEVEDO

ING. DIEGO BARBOSA

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

ING. SOFIA LOPEZ RUIZ

PMP

SEGÚNDO CALIFICADOR

ECO. PAOLA NAJAR

**ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
COHORTE 18**

AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos y Recomendaciones

5. GERENCIA DE PROYECTO



AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos y Recomendaciones

5. GERENCIA DE PROYECTO

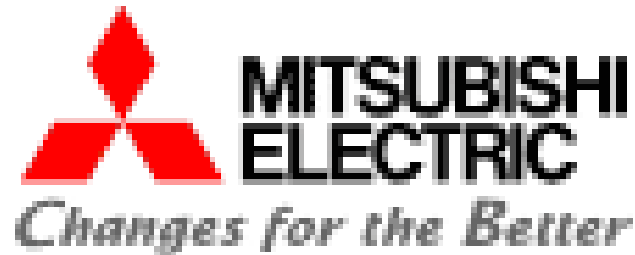


1. Contexto Organizacional

45 Años liderando el mercado en Colombia de suministro e instalación de equipos de transporte vertical.

Cuenta con una planta de producción en el municipio de Bello-Antioquia.

Ascensores, escaleras eléctricas, andenes móviles y equipos especiales para personas con discapacidad, hacen parte del portafolio de equipos de transporte vertical.



Prestadora del servicio de mantenimiento de los equipos Mitsubishi a nivel nacional.

Suministra e instala equipos de aire acondicionado.

1. Contexto Organizacional

2013

Área de Planeación Estratégica



Definir los objetivos estratégicos de la organización.



Alinear y unificar los esfuerzos de todas las áreas funcionales hacia un(os) mismo(s) objetivo(s) y lograr alcanzarlo(s).



Conectar la organización con el entorno.



Aumentar la competitividad de la organización.



Entre otros



1. Contexto Organizacional



12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



30 PROYECTOS EN EL
PORTAFOLIO



1. Contexto Organizacional

GERENCIA DE PROYECTOS



GERENCIA DE PORTAFOLIO





1. Contexto Organizacional

CÓMO?



QUIENES?



CON QUÉ?



CUANDO?





1. Contexto Organizacional



- No se conocen ni aplican las prácticas modernas de gestión de proyectos.
- No existe un lineamiento de ejecución del portafolio en la organización para poder lograr el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- No existe un área y en general un equipo de trabajo que se ocupe de la gestión exitosa del portafolio y de los proyectos.



1. Contexto Organizacional

NECESIDAD



PMO

Oficina de Proyectos



AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos y Recomendaciones

5. GERENCIA DE PROYECTO



PMO

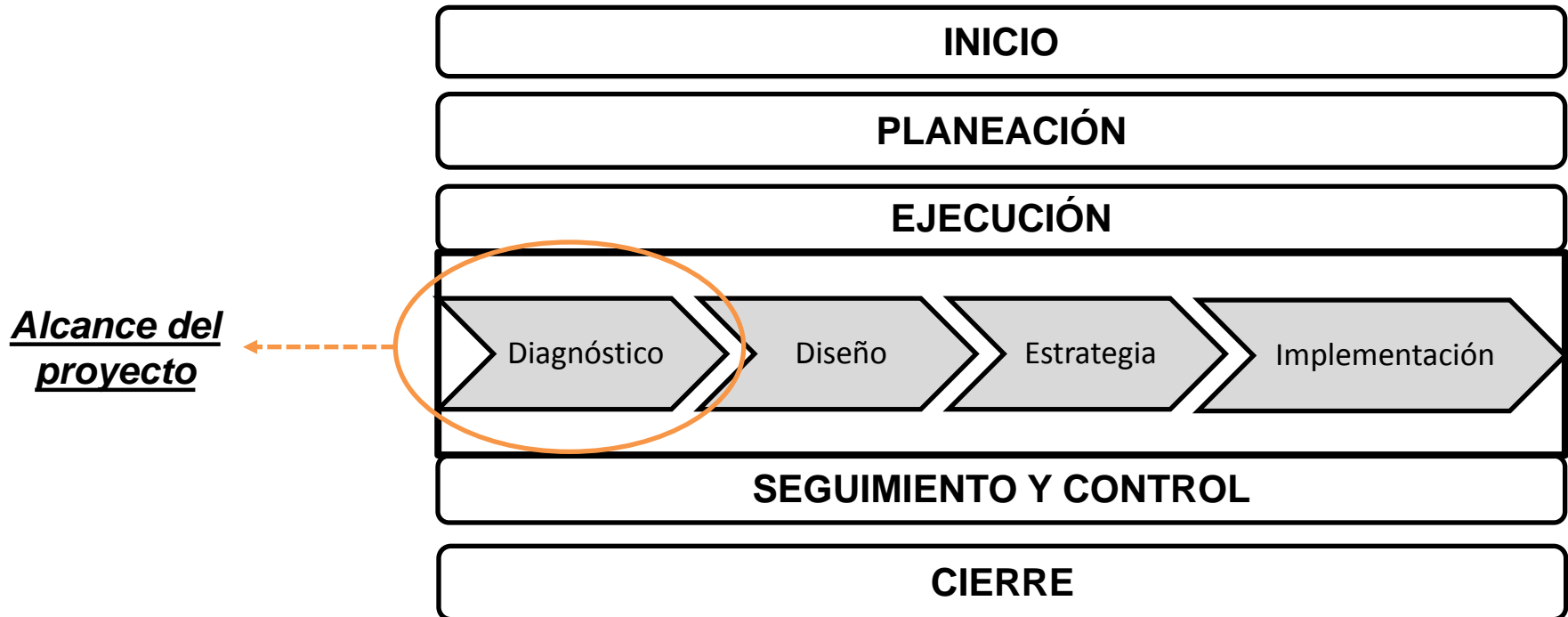
Oficina de Proyectos

“Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.”

PMI. Project Management Body of Knowledge – PMBOK 5th Ed.

2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Modelo para la creación de una PMO



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Modelo para la creación de una PMO

DIÁGNÓSTICO. Propósitos:



Estado Actual Nivel de madurez en la organización



- *Tipo de PMO*
- *Servicios a ofrecer.*



- *Priorización de actividades*

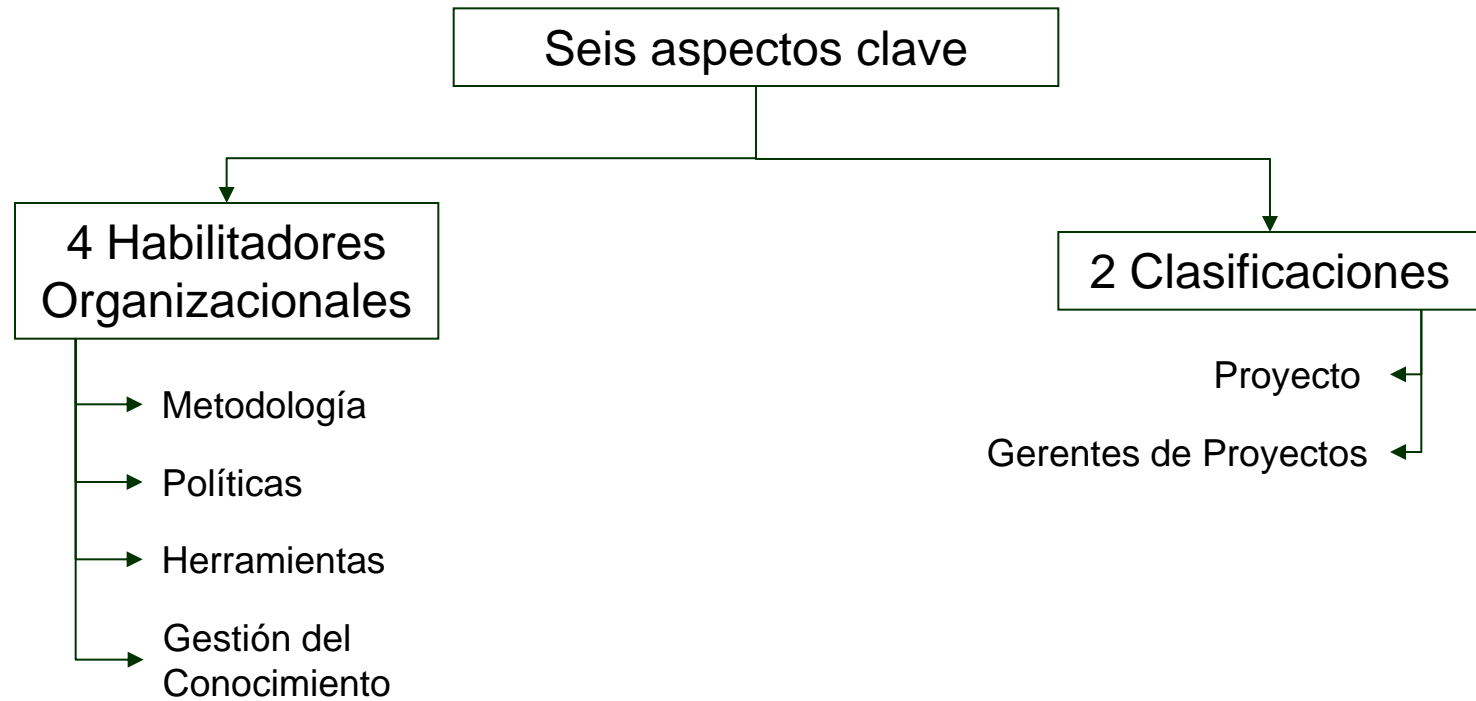
Fases



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Modelo para la creación de una PMO

DIÁGNÓSTICO. Qué se evaluó:



Habilitador
Organizacional





2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Habilitadores Organizacionales en Gestión de Proyectos

Metodología para la
gestión de proyectos

Políticas en gestión de
proyectos

Herramientas para la
Gestión de Proyectos

Gestión de
conocimiento de los
Proyectos



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Habilitadores Organizacionales en Gestión de Proyectos

Metodología para la
gestión de proyectos

- Transmite a los directores de proyectos y en general al equipo completo lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Una metodología “completa” es definir un proceso integral de todas las actividades que se deben realizar en todo el ciclo de vida de gerencia de proyectos; iniciación, planeación, ejecución, seguimiento - control y cierre.

2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Habilitadores Organizacionales en Gestión de Proyectos

Políticas en gestión de proyectos

En el marco de la Gestión de Proyectos, las políticas buscan establecer una directriz de lo que se debe hacer en diferentes momentos por los que normalmente atraviesa un proyecto.



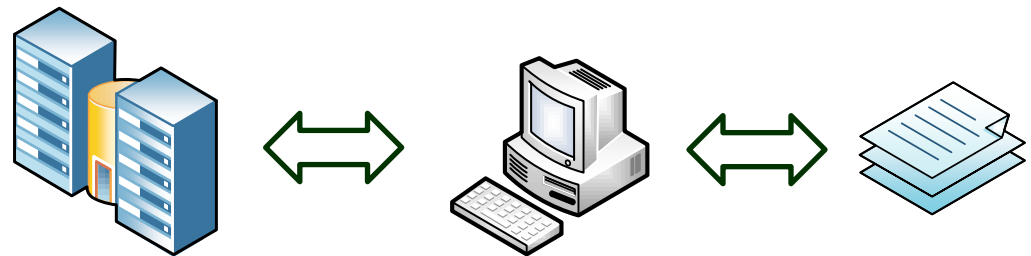
2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Habilitadores Organizacionales en Gestión de Proyectos

Herramientas para la
Gestión de Proyectos

- Las herramientas permiten a las personas independientemente su profesión, realizar su trabajo de manera más eficaz y eficiente.



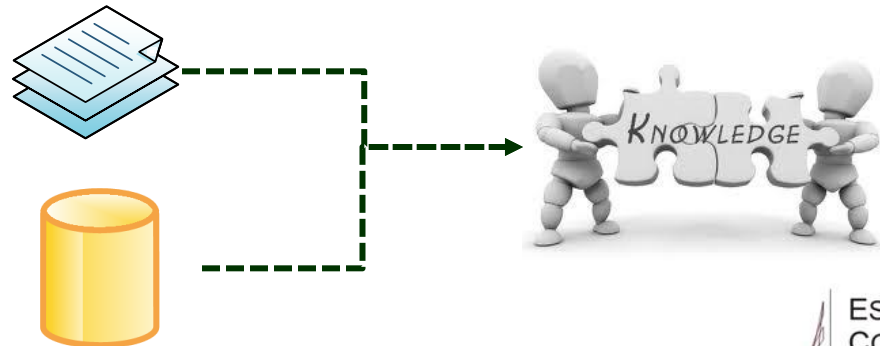
2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Habilitadores Organizacionales en Gestión de Proyectos

Gestión de
conocimiento de los
Proyectos

- La gestión de conocimiento es definida como la coordinación del conocimiento e información de la organización para incrementar la capacidad de gestionar proyectos y lograr valor para el negocio.



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

ASPECTOS CLAVE A DIAGNÓSTICAR

Objeto de evaluación



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

<u>ASPECTO CLAVE A DIAGNOSTICAR</u>	<u>REFERENTE TEÓRICO DE APOYO PARA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN</u>
Políticas	Organizational Project Management Maturity Model - OPM3
Metodología	Project Management Body of Knowledge – PMBOK
Gestión del conocimiento	Tipos de PMO - “The Complete Project Management Office ”
Herramientas	Tipos de PMO - “The Complete Project Management Office ”
Clasificación Proyectos	Project Management Body of Knowledge – PMBOK
Clasificación Gerentes de Proyecto	Project Management Competency Development – PMCD

2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

ASPECTO A DIAGNOSTICAR	REFERENTE DE APOYO PARA ASIGNAR <u>ESCALA DE CALIFICACIÓN</u>
Políticas	Presentación “Implementación de una PMO”
Metodología	
Gestión del conocimiento	The Complete Project Management Office – Handbook
Herramientas	
Clasificación Proyectos	Project Management Body Of Knowledge – PMBOK
Clasificación Gerentes de Proyecto	Project Management Competency Development – PMCD



2. PMO Y Modelos de Madurez Organizacional

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Niveles de madurez

1. PMBOK

2. OPM3

3. PMCD

4. Montaje Oficinas
de Gestión de
Proyectos

5. The Complete
Project Management
Office



AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos y Recomendaciones

6. GERENCIA DE PROYECTO

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

➤ Entregables definidos:

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Consulta referentes teóricos.
Insumo para la construcción de los indicadores.

Se realiza a partir de una investigación sobre diferentes referentes bibliográficos.
Se construyeron Seis (6) indicadores diferentes.

Se lleva a cabo la aplicación a los miembros de la organización previamente seleccionados.
Esta aplicación se realizó de manera digital y las respuestas se enviaron por correo electrónico.

Se realiza el diagnóstico y análisis de los resultados, que determinarán el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos.

Se dan a conocer los hallazgos encontrados y las recomendaciones sobre cada uno de dichos hallazgos.

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Construcción de los Indicadores de Medición

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PROYECTOS - INSTRUMENTO DE MEDICION
CI APPLICACION DE LOS INDICADORES DE MEDICION
INSTRUMENTO DE MEDICION

OBJETIVO:
El presente Instrumento está dividido en 4 grandes etapas a través de las cuales se irán revisando las políticas de la Organización, para lo cual se presentan una serie de preguntas que serán respondidas por usted, cobrando una X en las columnas SI o NO, según considere.

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO:
El presente Instrumento está dividido en 4 grandes etapas a través de las cuales se irán revisando las políticas de la Organización, para lo cual se presentan una serie de preguntas que serán respondidas por usted, cobrando una X en las columnas SI o NO, según considere.

1. COORDINADOR DE CONOCIMIENTO
A. Nombre del Coordinador de Conocimiento: _____
B. Fecha de la Revisión: _____

AREA DE CONOCIMIENTO	INDICADOR	INDICACION
Muestreo	1. ¿Se define la metodología de muestreo de los datos que se utilizarán para la recolección de información? A. Si B. No C. No se sabe	
	2. ¿Cuál es la metodología de muestreo de los datos que se utilizarán para la recolección de información? A. Si B. No C. No se sabe	
Muestreo	3. ¿Se define la metodología de muestreo de los datos que se utilizarán para la recolección de información? A. Si B. No C. No se sabe	
	4. ¿Cuál es la metodología de muestreo de los datos que se utilizarán para la recolección de información? A. Si B. No C. No se sabe	

DIAGNOSTICO GESTION DE PROYECTO - MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA
GESTION DEL CONOCIMIENTO
INSTRUMENTO DE MEDICION

OBJETIVO:
Realizar una revisión de las políticas existentes en Mitsubishi Electric de Colombia.

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO:
El presente Instrumento está dividido en 4 grandes etapas a través de las cuales se irán revisando las políticas de la Organización, para lo cual se presentan una serie de preguntas que serán respondidas por usted, cobrando una X en las columnas SI o NO, según considere.

ID	Domnio	PREGUNTA	SI
1400	Proyecto	La organización ejecuta proyectos con una adecuada fuerza de trabajo con los niveles de competencia adecuados para cada proyecto.	
1410	Proyecto	La organización tiene mecanismos, sistemas y procesos que permiten ejecutar los proyectos con gerentes profesionales y competentes y con un equipo de proyecto comprometido.	
1430	Proyecto	La organización asegura que los gerentes de proyecto el conocimiento y experiencia necesarios para ejercer su rol.	
1450	Proyecto	Los patrocinadores de los diferentes proyectos de la organización, participan activamente prestando apoyo al proyecto.	
1460	Proyecto	La organización aplica procesos que son relevantes para cada proyecto.	
1530	Proyecto	La organización utiliza procesos y procedimientos formales para evaluar el desempeño.	
1540	Proyecto	Los objetivos de los proyectos incluyen metas y estrategias explícitas, además del tiempo, costo y calidad.	
1550	Proyecto	La organización tiene una línea base estándar para los proyectos.	
1590	Proyecto	La organización tiene un proceso formal para asignar los recursos a los proyectos y para registrar dichas asignaciones.	
1630	Proyecto	La organización utiliza modelos matemáticos para realizar la planeación y para replanear.	

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Construcción de los Indicadores de Medición

**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS - MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA
METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

OBJETIVO:
Diagnosticar la existencia, alineación a PIII, conocimiento y aplicación de una metodología en gestión de proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia LTDA.

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO:
El presente instrumento se compone de una serie de preguntas divididas por áreas de conocimiento según PIII/OK. Se Elidrán, las cuales deben ser respondidas por usted con las opciones SI, NO o N/A. Luego de haber diligenciado el presente formato, se entrará una calificación por el equipo evaluador.

NOMBRE Y/O NOMBRE DEL PROYECTO:
CARGO:

		TIPO I	
		SI	NO
INTERROGACIÓN			
1	Existe un proceso o hace parte de uno la creación del proyecto charter de un proyecto?		
Evidencia:			
1	Propósito o justificación del proyecto		
2	Necesidad del negocio		
3	Subjetos		
4	Restricciones		
5	Necesidades		
6	Requisitos de alto nivel		
7	Conjuntos medibles de proyecto		
8	Descripción de alto nivel del proyecto		
9	Riesgo de alto nivel		
10	Resumen del programa de hitos		
11	Resumen del presupuesto		
12	Intereses		
13	Requisitos de aprobación del proyecto		
14	Director del proyecto, responsabilidad y nivel de autoridad		
15	Requisitos o quemadores de la OSA, OSA		
16	Existe algún formato que deba ser diligenciado durante ese proceso o plantilla usada?		
2	Existe un proceso o hace parte de uno de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios del proyecto?		
Evidencias los planes de gestión:			
17	Actos		
18	Cronograma		
19	Casos		
20	Comunicaciones		
21	Recursos Humanos		
22	Adquisiciones		
23	Casos		
24	Riesgos		
25	Intereses		
26	Existe algún formato que deba ser diligenciado durante ese proceso o plantilla usada?		
Evidencias:			
27	Requisitos documentados		
28	Lista de requisitos requeridos		
3	Existe un proceso o hace parte de uno de definir, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto?		
Evidencias:			
29	Requisitos documentados		
30	Lista de requisitos requeridos		
4	Existe algún formato que deba ser diligenciado durante ese proceso o plantilla usada?		
Evidencias:			
31	Actos		
5	Existe un proceso o hace parte de uno de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto?		
Evidencias:			
32	Entregables principales		
33	Requisitos de proyecto		
34	Requisitos de producto		
35	...		

**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS - MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

OBJETIVO:
Diagnosticar según selección, implementación, evaluación y uso de las herramientas de gestión de proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia LTDA, a qué nivel se encuentra la oficina de proyectos de la organización.

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO:
Responda las siguientes preguntas con SI o NO. Luego de haber diligenciado el presente formato, se entrará una calificación por el equipo evaluador.

NOMBRE:
CARGO:

	SI	NO
Selección de las Herramientas de Gestión de Proyectos		
1	Existe cuáles son las herramientas que se utilizan en la actualidad dentro de la gestión de proyectos?	
2	Se conoce el funcionamiento de las herramientas según su nivel de uso de la organización de gestión de proyectos?	
3	Se continúa a los proyectos dentro de sus necesidades en sus áreas de trabajo para mejorar el desempeño de proyectos o proyectos a cargo?	
4	Existe un proceso para recibir y evaluar solicitudes y recomendaciones de adquisición y uso de herramientas de gestión de proyectos, dados por los líderes de proyectos?	
5	Existe un comité de evaluación de herramientas de gestión de proyectos que analiza los resultados adquiridos por los líderes y los resultados adquiridos de las necesidades de la organización?	
6	Se han reunido cuáles son los tipos de herramientas de gestión de proyectos?	
7	Existe un proceso de evaluación de las herramientas de gestión de proyectos?	
8	Se identifica y desarrolla una lista de las herramientas de gestión de proyectos que proporcionen las características y funcionalidades deseadas o requeridas o solicitadas.	
9	Se identifican las herramientas de gestión de proyectos disponibles en el mercado para determinar hasta qué punto cada una se encuentra alineada con los procesos actuales de la organización y la función que se requiere automatizar?	
10	Se evalúan las características y funciones de cada una de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
11	Se evalúan los requisitos para la adquisición de cada una de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
12	Se evalúan los costos y presupuestos de mantenimiento de cada una de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
13	Se evalúan a los proveedores de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
14	Se evalúan los casos de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
15	Se evalúan la documentación de soporte a las herramientas de las herramientas identificadas, se continúa con una comparación entre ellas?	
16	Se comprueban los resultados de la adquisición de las herramientas de gestión de proyectos para la adquisición de alta, adquisición...	
17	Se realiza la adquisición de la adquisición de las herramientas de gestión de proyectos?	
18	Existe un mecanismo de retroalimentación de las herramientas de gestión de proyectos?	
Implementación de las Herramientas de Gestión de Proyectos		
19	Se realizan reuniones con stakeholders involucrando la implementación de algunas herramientas de gestión de proyectos?	
20	Se realiza algún tipo de capacitación o implementación de las herramientas de gestión de proyectos?	
21	Se realiza un cronograma con actividades específicas para la implementación de las herramientas de gestión de proyectos?	
22	Se realiza un cronograma con actividades específicas para la implementación de las herramientas de gestión de proyectos?	
23	Se crea un plan de acción en el cual se identifica cómo, cuándo y qué elementos de los datos se deben usar a las nuevas herramientas?	
24	Se realiza un plan de acción de la utilización de las herramientas de gestión de proyectos de desarrollo de las herramientas de gestión de proyectos?	
25	Se cuenta con un proceso de identificación y solución de problemas de uso?	
26	Se realiza un plan de acción de la utilización de las herramientas de gestión de proyectos de desarrollo de las herramientas de gestión de proyectos?	
27	Se cuenta con un proceso de identificación y solución de problemas de funcionamiento?	
28	Se realiza un plan de acción de la utilización de las herramientas de gestión de proyectos de desarrollo de las herramientas de gestión de proyectos?	
Uso de las Herramientas de Gestión de Proyectos dentro de la organización		
29	Los proyectos ejecutados y por ejecutar son reportados en la VEB (valor)?	
30	Existe un mecanismo de retroalimentación de los proyectos ejecutados y por ejecutar en la oficina de gestión de proyectos?	
31	Se cuentan con herramientas que desarrolladores utilizan?	
32	Se realizan reuniones de desarrollo de proyectos al implementar alguna herramienta de gestión de proyectos?	
33	Se evalúan e implementan algunas personas de la oficina (PDA) o soluciones (software)?	

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Construcción de los Indicadores de Medición – Fichas Técnicas

FICHA TÉCNICA INDICADORES			
NOMBRE DEL INDICADOR	Clasificación de Gerentes de Proyecto en Mitsubishi Electric de Colombia	Tipo	Porcentaje
		Unidades	%
		Rango	Gerente Senior >=80% Gerente Medio <80% y >=30% Gerente Junior <30%
		Meta	>80%
		Tolerancia	-
PROPÓSITO			
Diagnosticar el nivel de conocimiento en Gerencia de Proyectos y el nivel de desarrollo de las competencias personales de cada Gerente de Proyectos de Mitsubishi Electric de Colombia LTDA.			
ALGORÍTMO			
(Resultado competencias de conocimiento * Peso Porcentual) + (Resultado competencias personales * Peso Porcentual)			
INTERPRETACIÓN			
Ponderando la calificación obtenida de cada competencia por su respectivo peso porcentual asignado, se obtendrá la clasificación de cada uno de los Coordinadores de proyectos evaluados del promedio total de calificaciones de todos los Coordinadores que fueron objeto de estudio.			

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

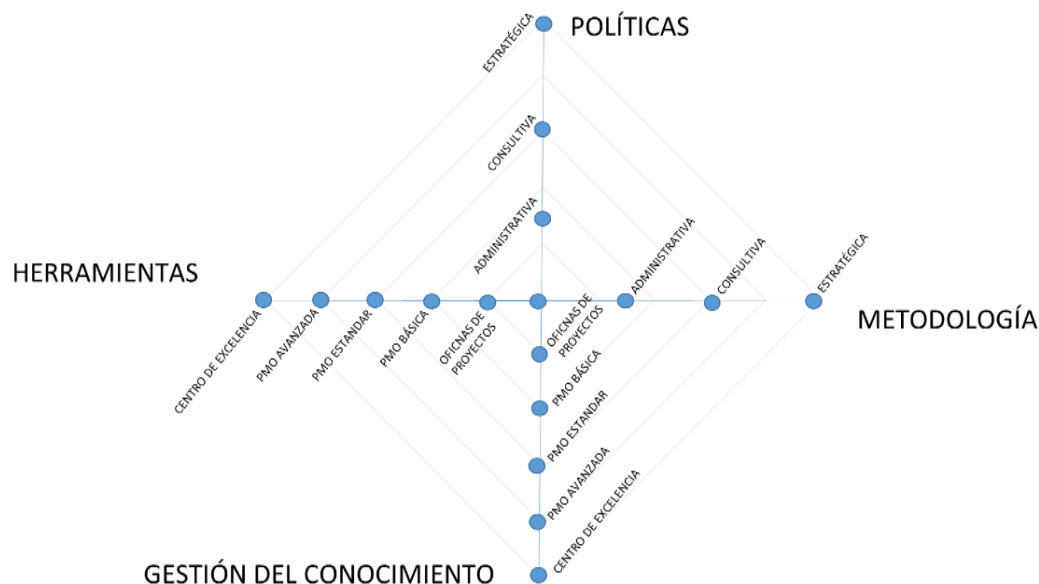
Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Modelo seleccionado para calificar el nivel de madurez Organizacional en Gestión de Proyectos



POLÍTICAS	
TIPOS	FUNCIONES
Administrativa	Establece políticas y define cuales aplicar a la gestión de Proyectos.
Consultiva	Define y aplica las políticas que se deben tener en cuenta durante el ciclo de vida del proyecto y de los programas.
Estratégica	Establece un plan de mejoramiento continuo para las políticas existentes. Establece e implementa políticas para la gestión del portafolio de la organización.

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

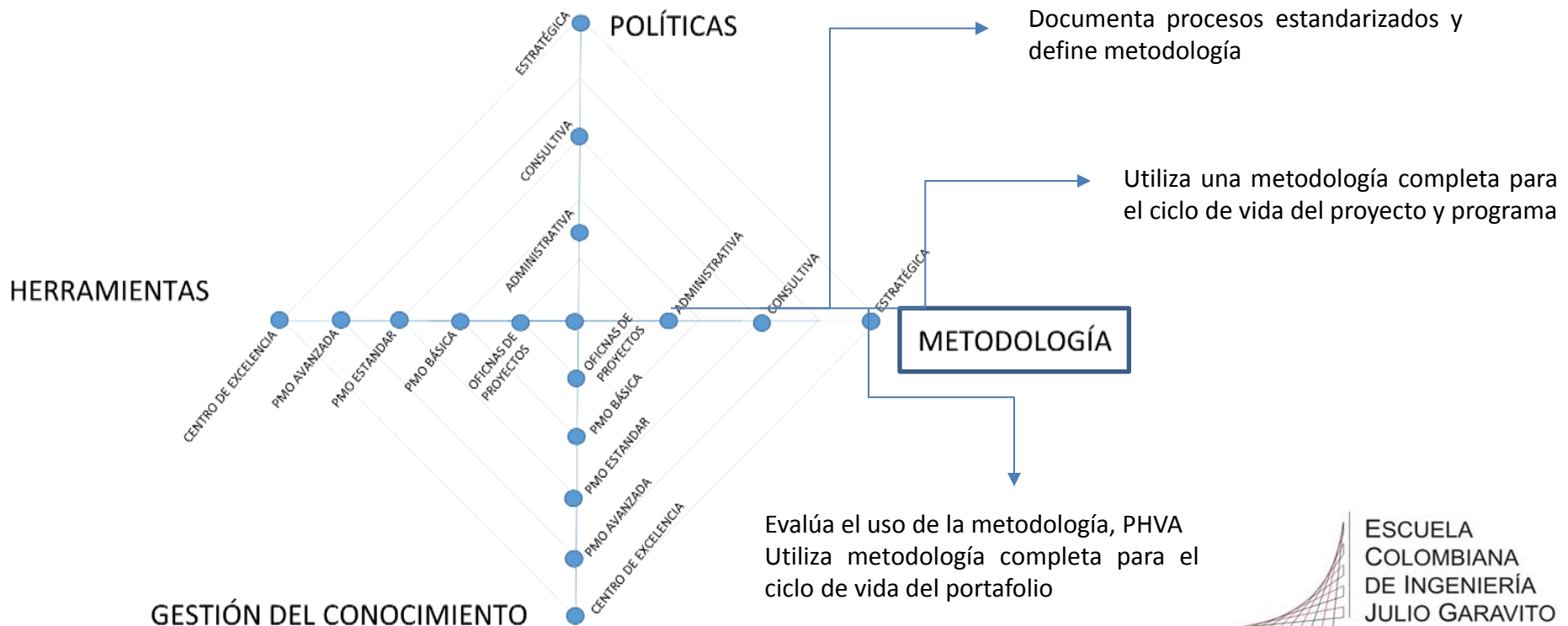
Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Modelo seleccionado para calificar el nivel de madurez Organizacional en Gestión de Proyectos



3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

Aplicación de los indicadores de medición

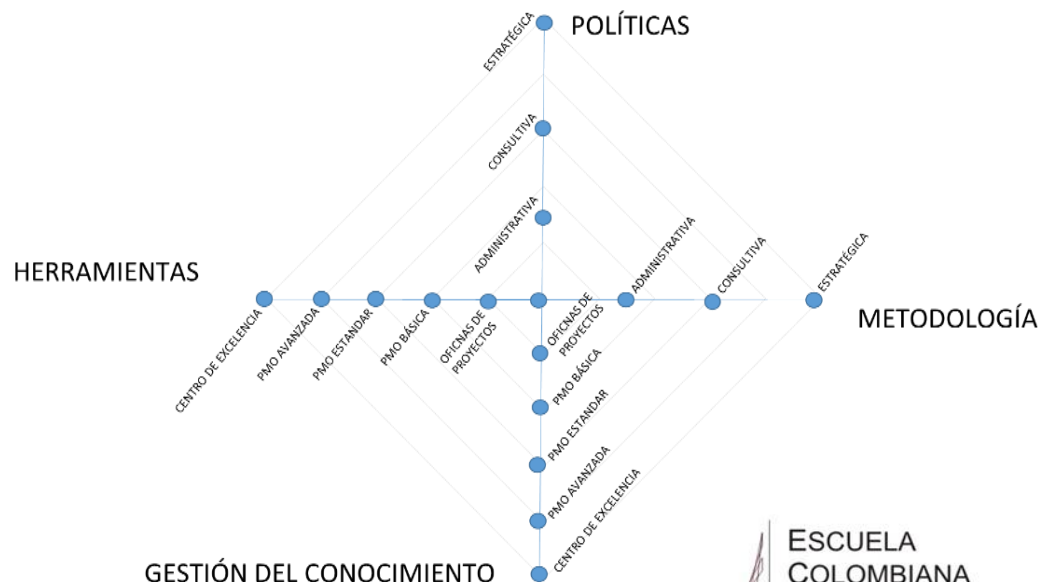
Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Modelo seleccionado para calificar el nivel de madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

TIPOS	FUNCIONES
Oficina de Proyectos	Utiliza las herramientas de gestión de conocimiento para gestionar planes, reportes y documentos.
PMO Básica	Presenta el potencial esencial de la gestión de la información de los proyectos.
PMO Estandarizada	Presenta herramientas automatizadas y prácticas para la gestión del conocimiento.
PMO Avanzada	Amplía la funcionalidad de las herramientas de gestión de proyectos para el uso de la organización.
Centro de Excelencia	Analiza la capacidad del sistema de gestión de conocimiento de los proyectos.



3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento de información

Construcción de los indicadores de medición

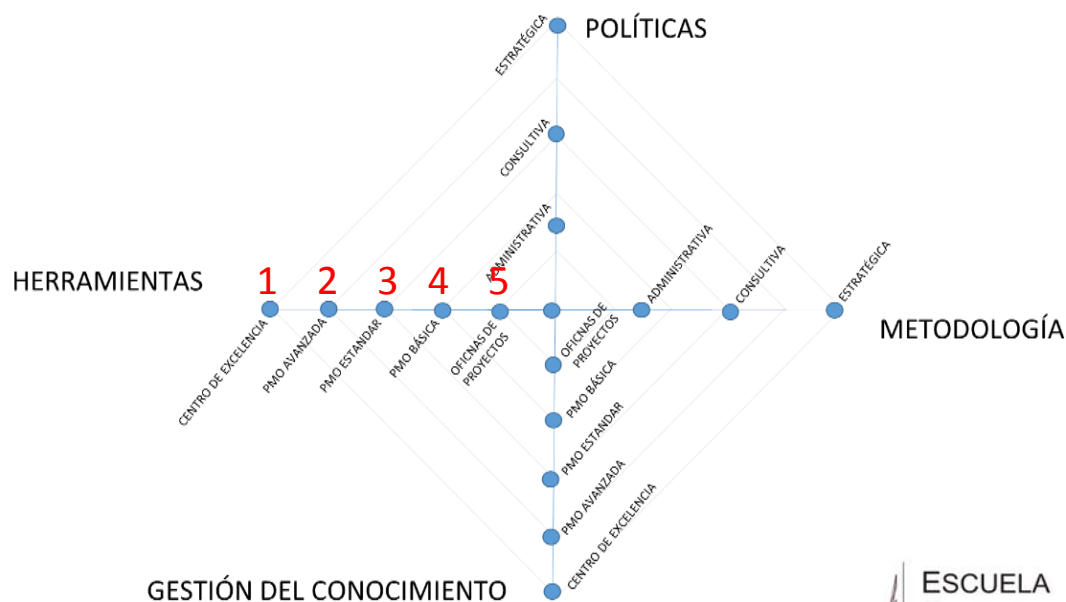
Aplicación de los indicadores de medición

Diagnóstico Organizacional

Hallazgos y Recomendaciones

Modelo seleccionado para calificar el nivel de madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

- 1 Recomienda nuevas herramientas y aplica herramientas para seguimiento y control.
- 2 Presenta un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos.
- 3 Presenta las herramientas más avanzadas en gestión de proyectos.
- 4 Presenta un sistema viable proyectos de gestión del conocimiento y herramientas.
- 5 Supervisa conjunto de herramientas avanzadas de negocio que se extiende a todas las funciones de la empresa.



3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

Levantamiento
de información

Construcción de
los indicadores
de medición

Aplicación de
los indicadores
de medición

Diagnóstico
Organizacional

Hallazgos y
Recomendaciones

Aplicación de los Indicadores de Medición

Definir requisitos de
personas a las que se
aplicará el indicador
de medición y tamaño
de la muestra



Aplicar indicadores al
personal definido



Indicadores Aplicados

10
Coordinadores a
Nivel Nacional



5 Coordinadores
a Nivel Nacional



Indicadores
Aplicados



AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

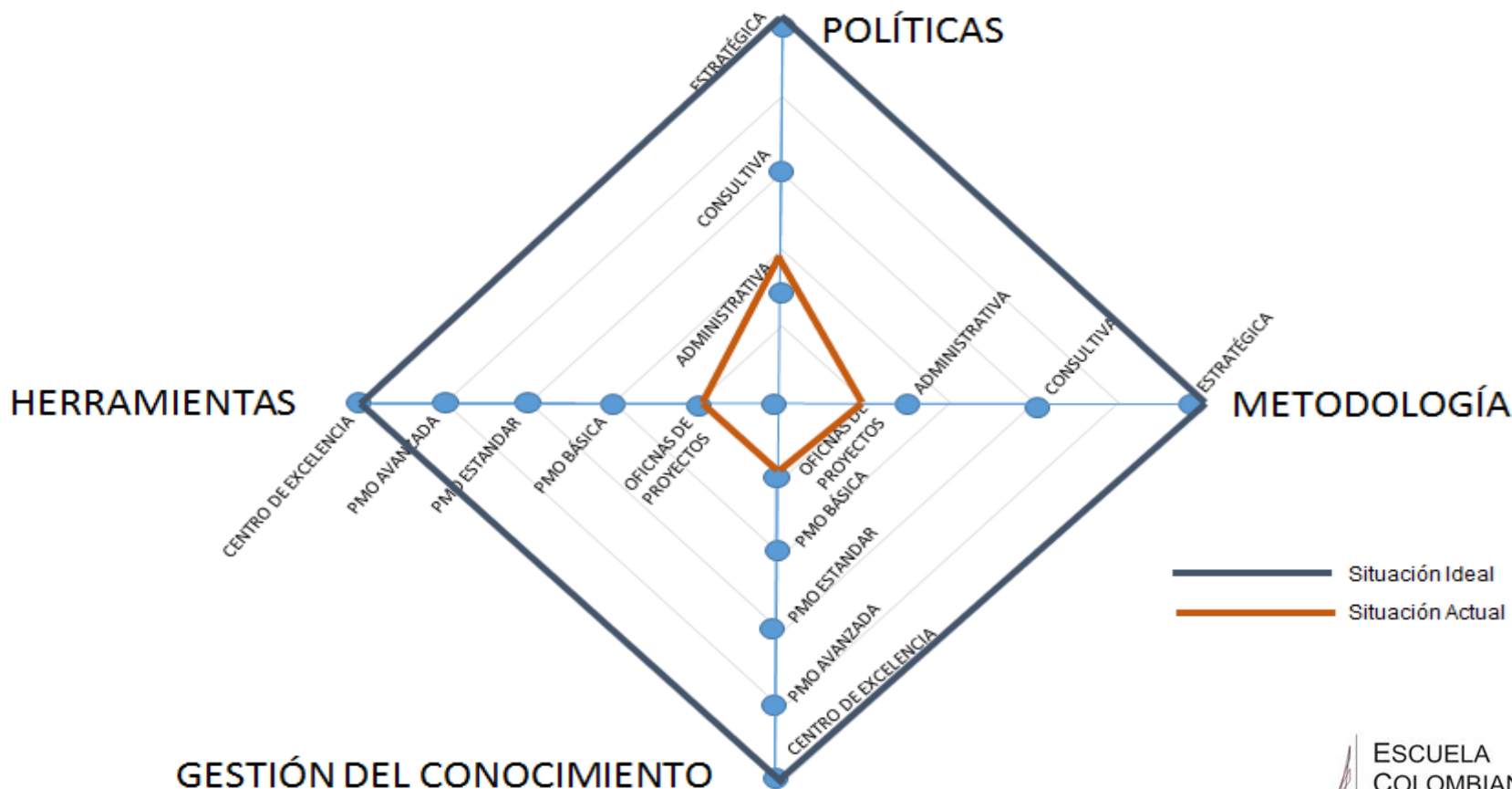
4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos y Recomendaciones

6. GERENCIA DE PROYECTO



4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

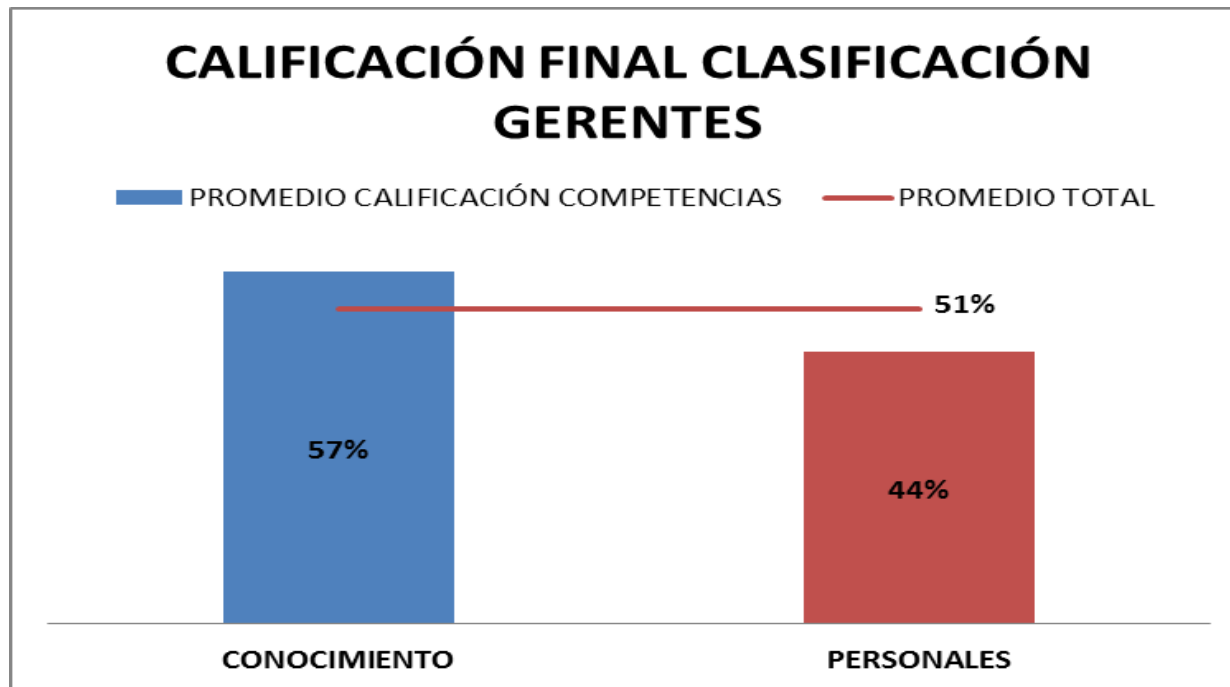
TABLERO DE CONTROL CONSOLIDADO



— Situación Ideal
— Situación Actual

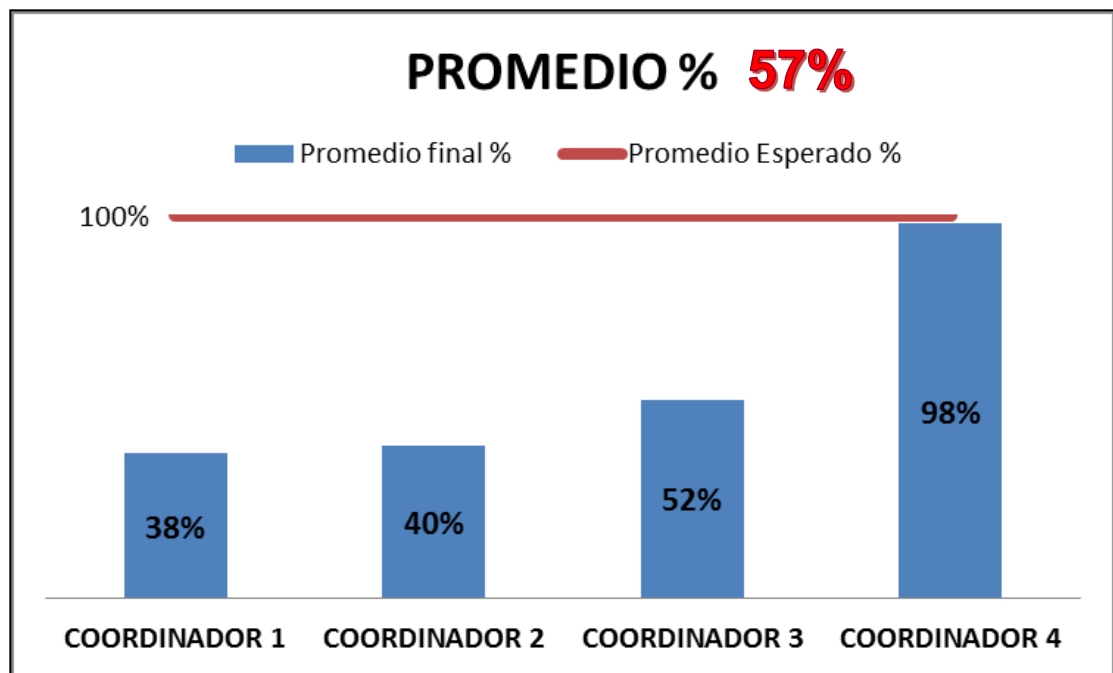
4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS



CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS

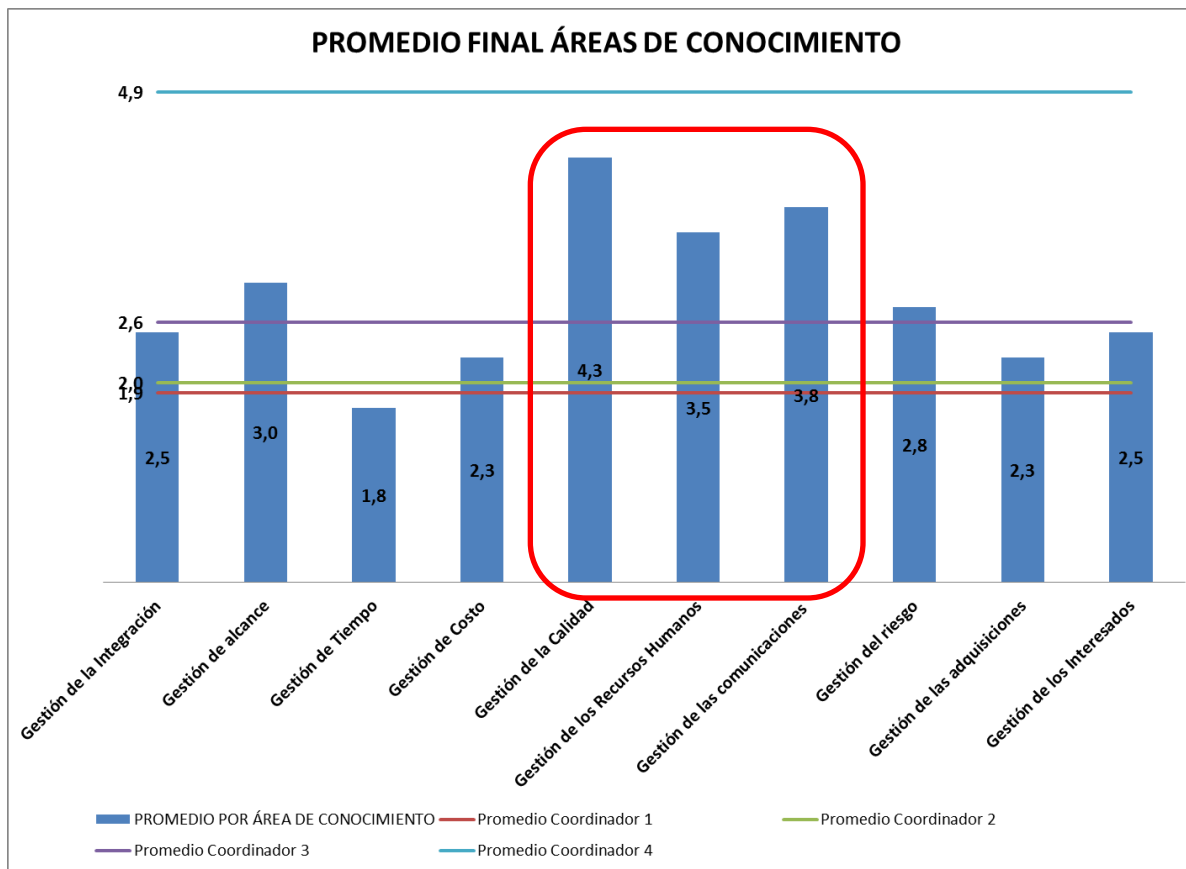
Hallazgos - Conocimiento



41% DEL PROMEDIO

CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS

Hallazgos - Conocimiento



CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS

Recomendaciones - Conocimiento

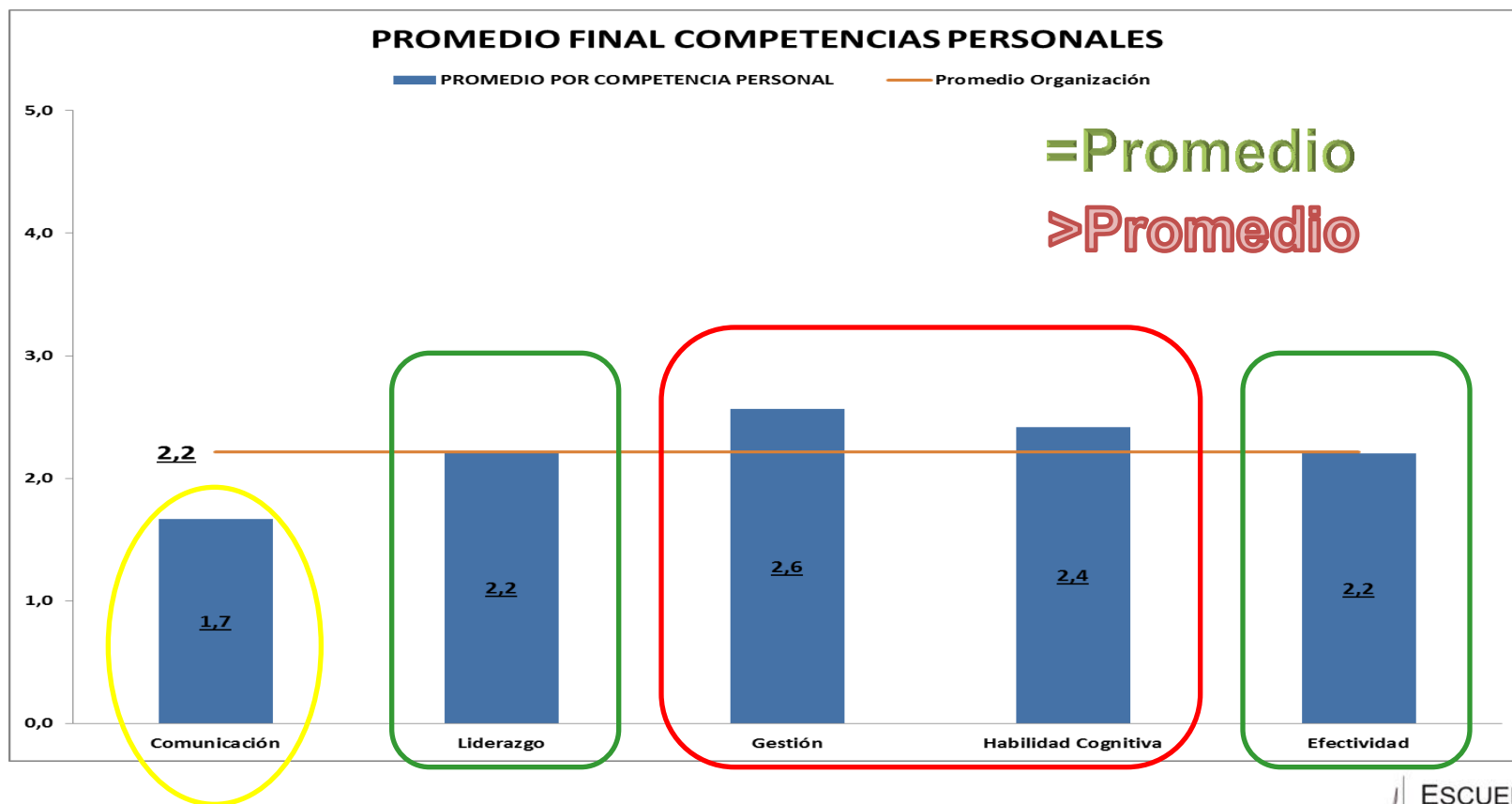
Determinar programas de capacitación para los Coordinadores de Proyectos.

Implementar una práctica de Coaching al interior de la organización.

Certificación como Project Management Professional (PMP®) del PMI® para todos los coordinadores de proyecto.

CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS

Hallazgos - Personales



CLASIFICACIÓN DE GERENTES DE PROYECTOS

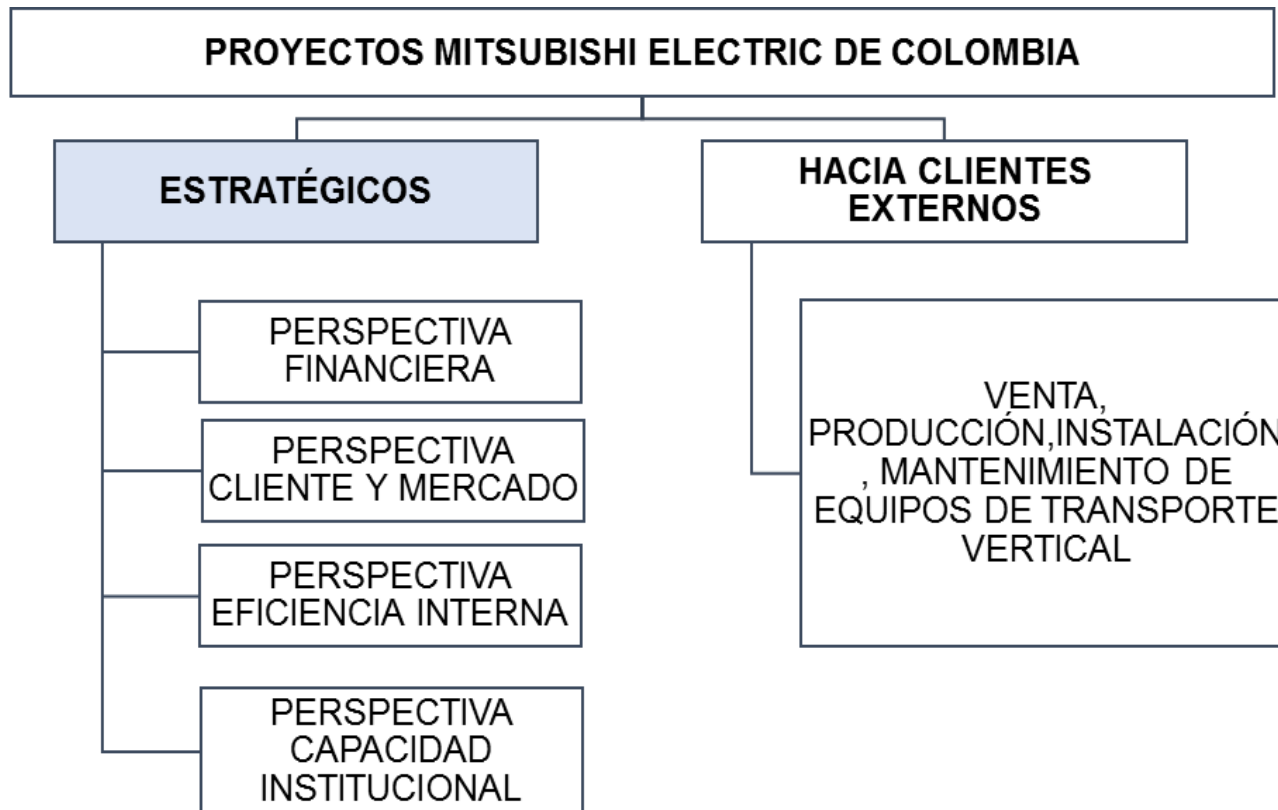
Recomendaciones - Personales

Potencializar las competencias personales de los coordinadores de proyectos y las su equipo de trabajo.

Priorizar la evolución de competencia de COMUNICACIÓN.

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

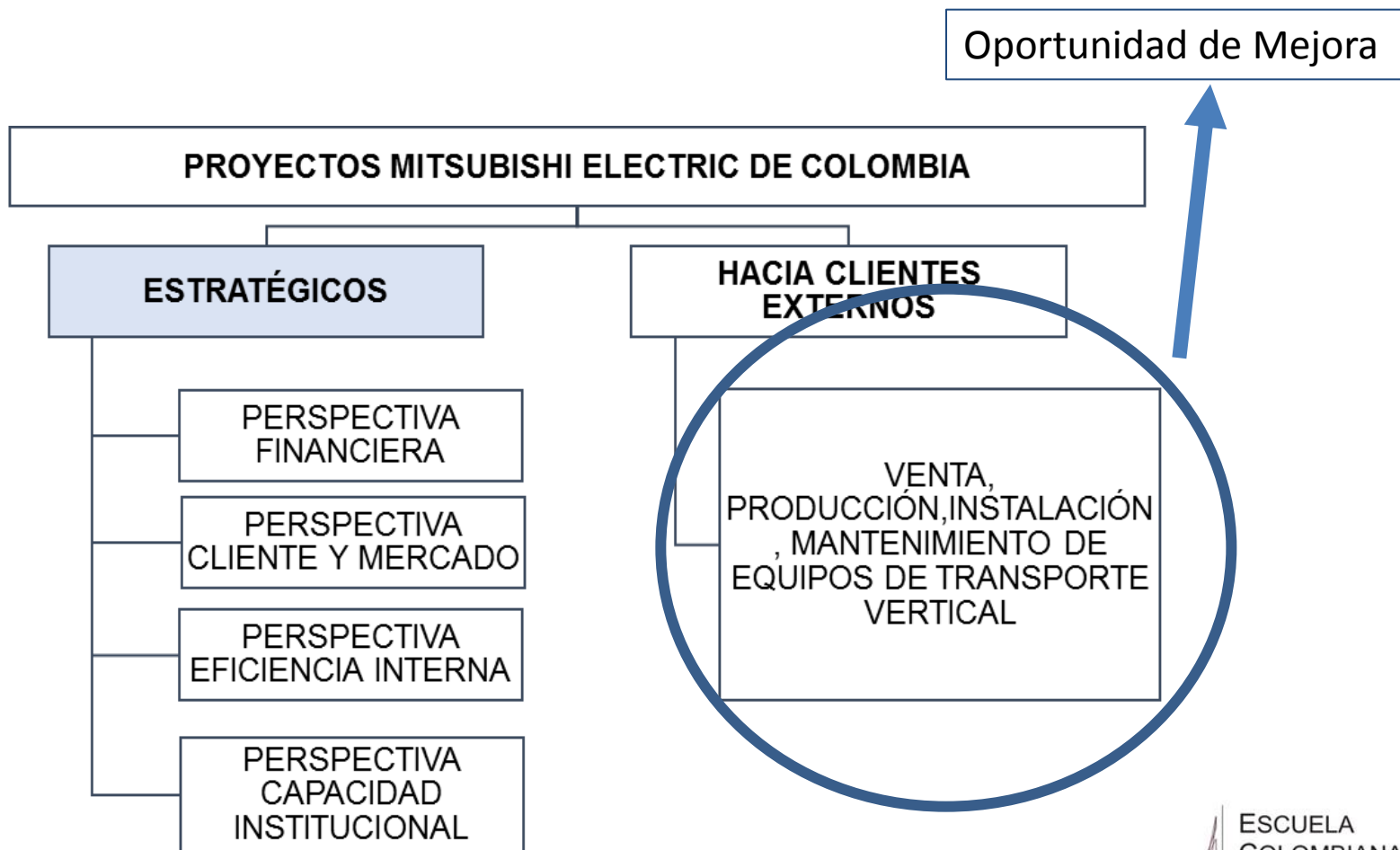
CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS





CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

Hallazgo y Recomendación

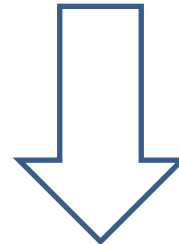




CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

Hallazgo y Recomendación

ESTRUCTURA FUNCIONAL



ESTRUCTURA MATRICIAL



CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

Hallazgo y Recomendación



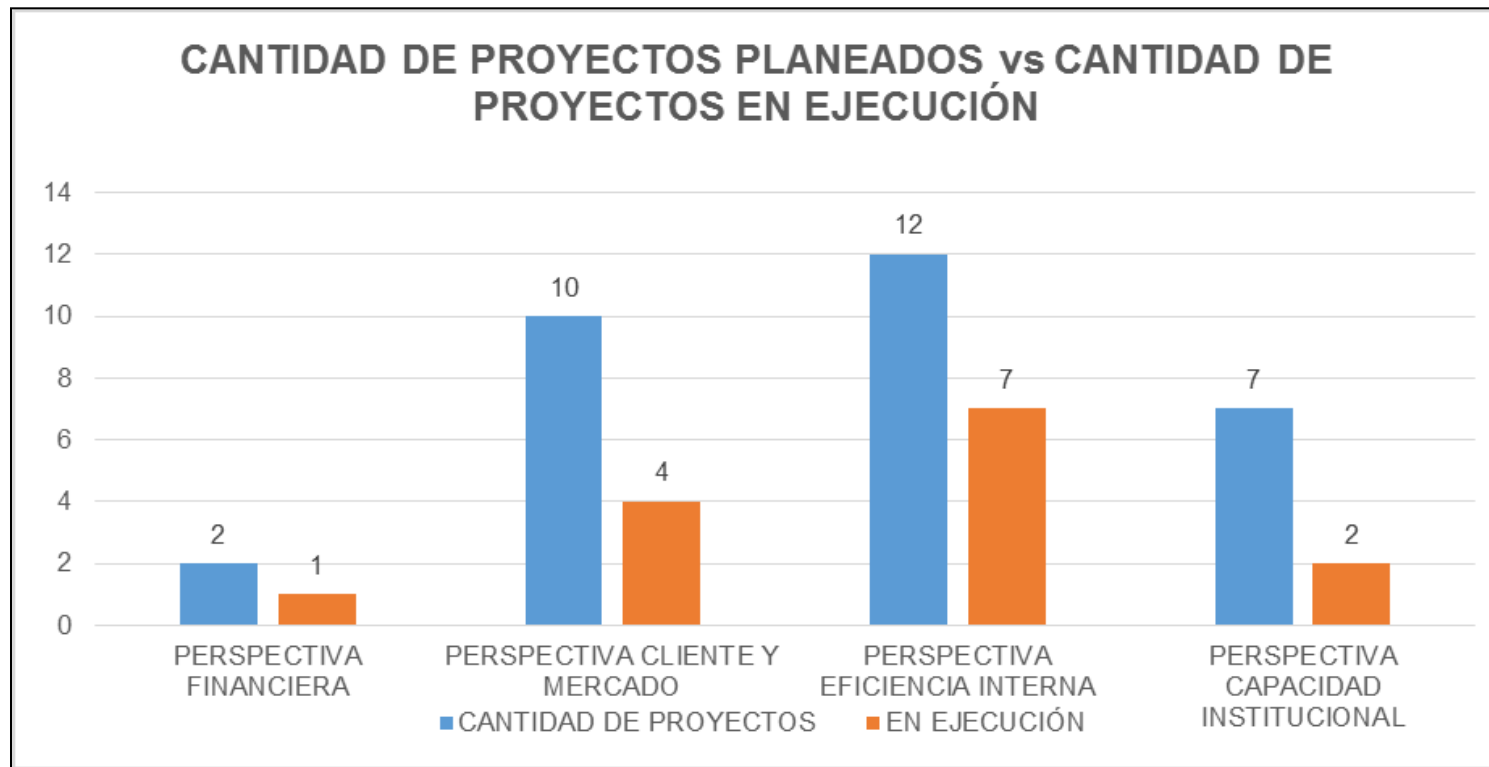
Área de Planeación Estratégica

ADMINISTRAR
EL PORTAFOLIO



CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

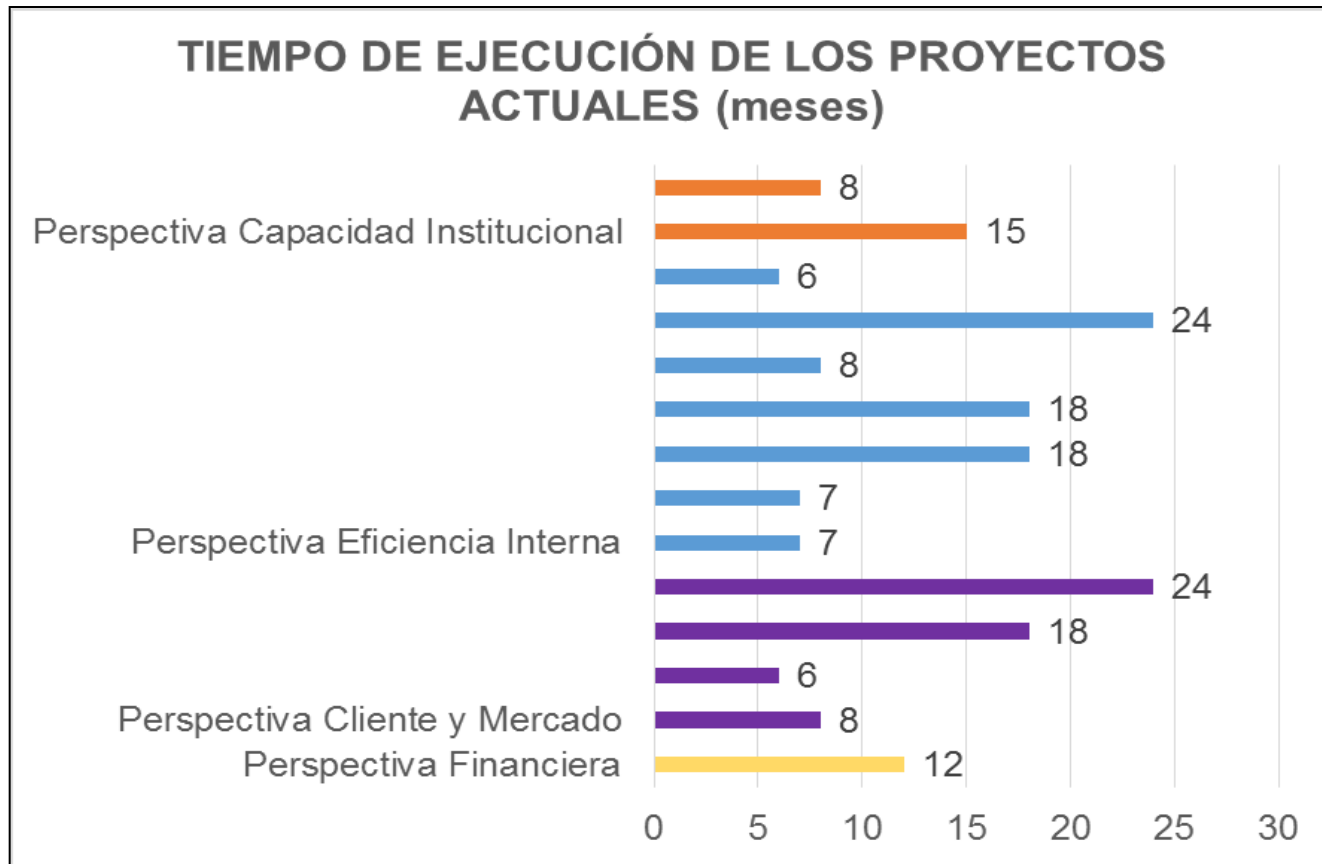
Hallazgo





CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

Hallazgo





CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS

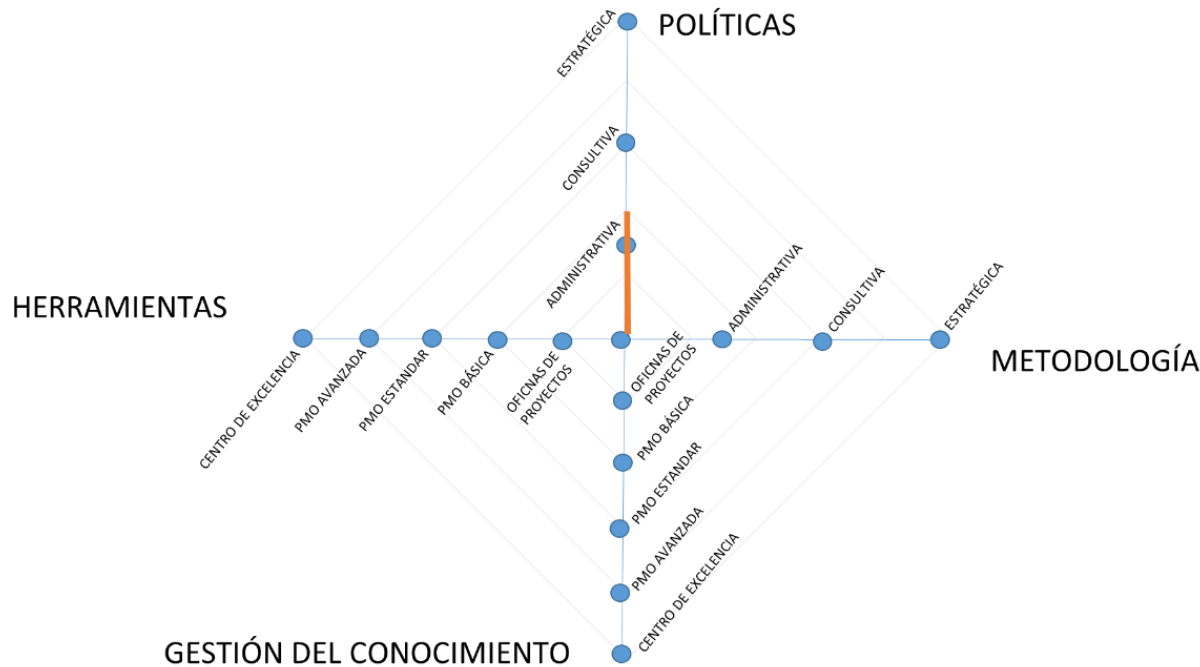
Recomendaciones

Se recomienda a la organización defina las variables de costos y esfuerzo en sus proyectos. Esto facilitaría realizar inicialmente una clasificación de complejidad e importancia de los proyectos de la organización.

Adicionalmente, esfuerzo, tiempo y costo son variables que se complementan para planear los proyectos, tomar decisiones de ejecución y sustentar los resultados de los mismos.

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

Resultados de los Indicadores **POLÍTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS**



Mitsubishi Electric de Colombia no cuenta con políticas relacionadas para los procesos y sistemas ni con los gerentes de proyectos. Por el contrario, si establece políticas relacionadas con los proyectos de la organización.

POLÍTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Hallazgos

Políticas en Gestión de Proyectos

■ Políticas en Gestión de Proyectos

50%

50%

SI

NO

CATEGORÍAS DE POLÍTICAS

■ SI ■ NO

71%

29%

Proyectos

38%

63%

Procesos, Sistemas

33%

67%

Gerentes de Proyecto



POLÍTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Recomendaciones

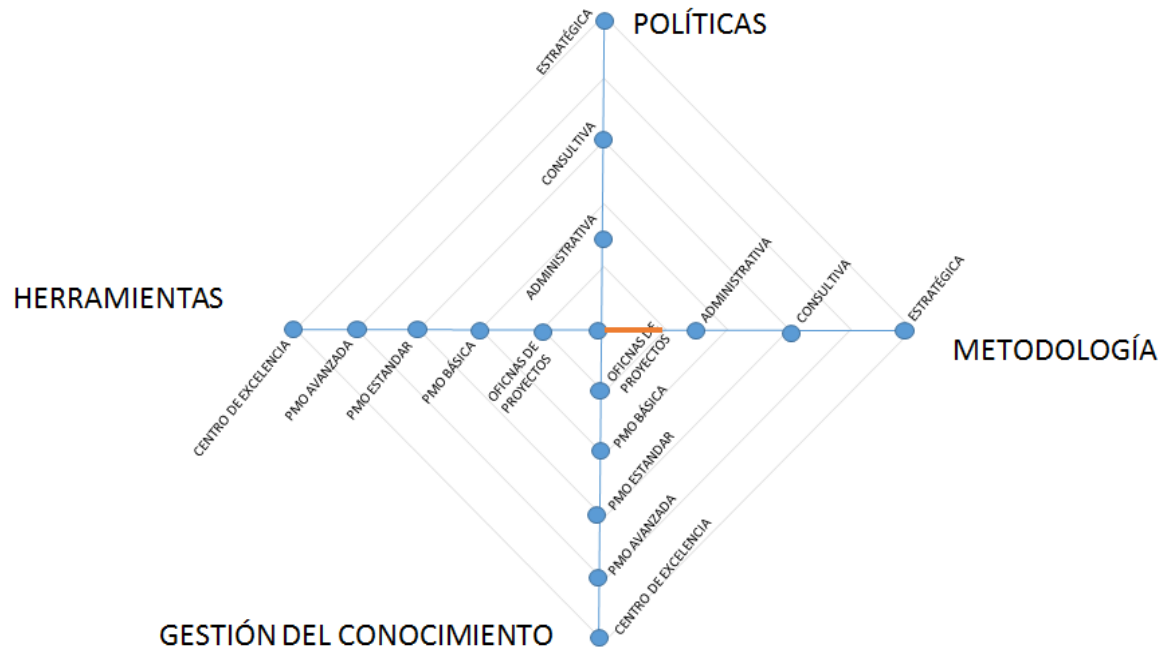
Trabajar en la creación de Políticas que conduzcan a la organización a que se divulgan y promuevan las lecciones aprendidas que se generen en la organización.

Política que formalice la selección y asignación de los coordinadores de proyecto, teniendo en cuenta el nivel de sus competencias, entre otros; teniendo como base los proyectos que se van a ejecutar.

Políticas para planeación y ejecución de los proyectos.

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

Resultados de los Indicadores **METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

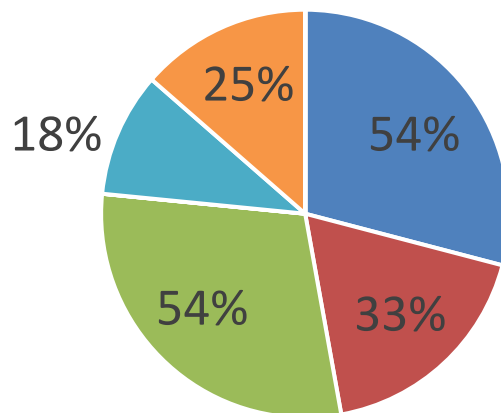


Resultado = 24 %, NO existe metodología en gestión de proyectos en la organización alineada al PMI, ni una estructurada formalmente.

METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Hallazgos

Procesos existentes de PMBOK en Mitsubishi Electric de Colombia Ltda.



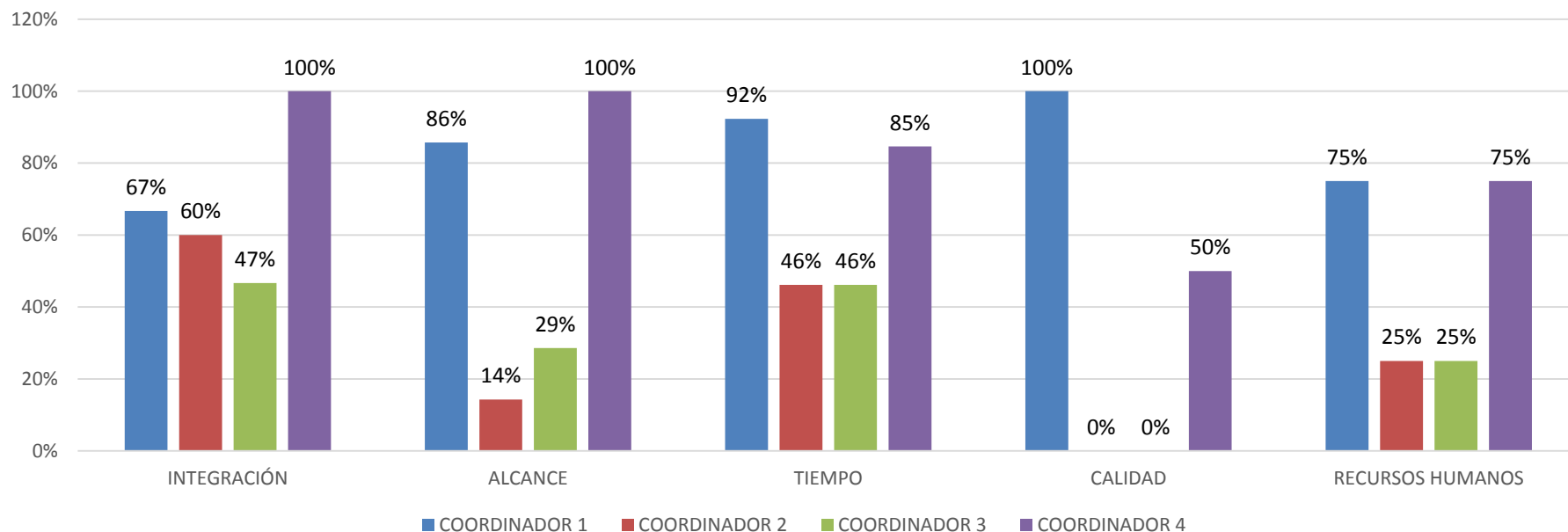
■ INTEGRACIÓN ■ ALCANCE ■ TIEMPO ■ COSTO ■ CALIDAD
 ■ RECURSOS HUMANOS ■ COMUNICACIONES ■ RIESGO ■ ADQUISICIONES ■ INTERESADOS

Integración	54 %
Tiempo	54 %
Alcance	33 %
Recursos Humanos	25 %
Calidad	18 %

METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Hallazgos

PROCESOS CONOCIDOS Y APLICADOS POR LA ORGANIZACIÓN



Integración	68,5 %
Tiempo	67,5 %
Alcance	57,25 %
Recursos Humanos	50 %
Calidad	37,5 %

METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Recomendaciones

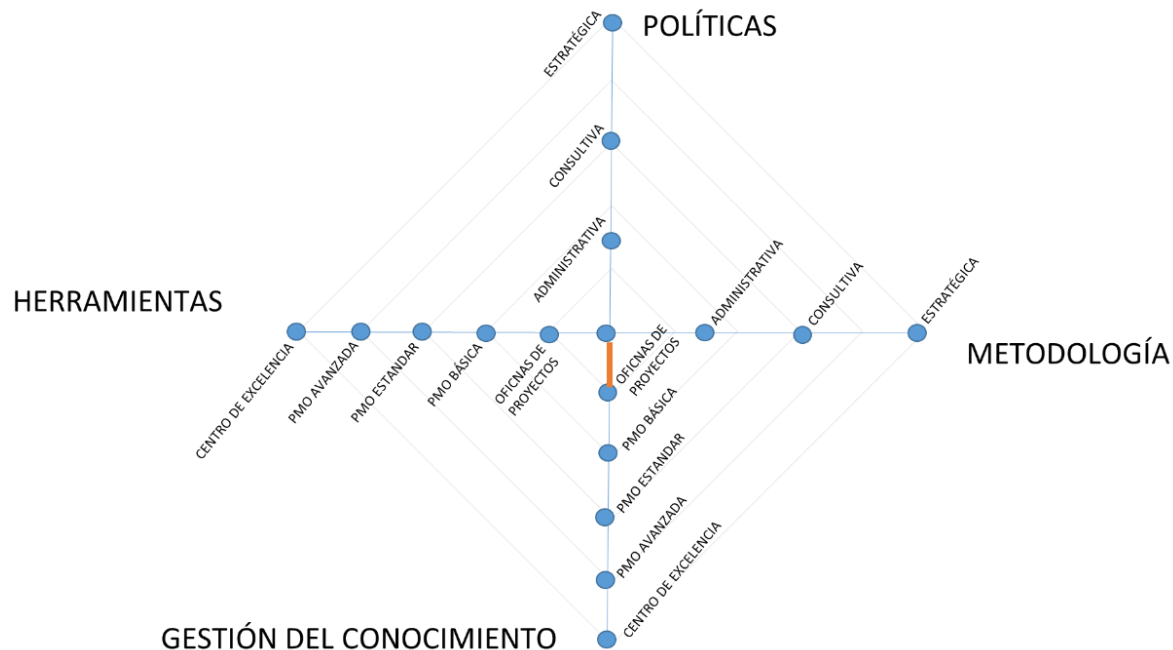
Documentos con dichos procesos, con el fin que puedan ser investigados, divulgados y ejecutados de manera clara y estandarizada para todos los proyectos de la organización.

Se recomienda a la organización según sus necesidades, identificar qué otros lineamientos de PMI contribuiría al desarrollo y gestión de sus proyectos.

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

Resultados de los Indicadores

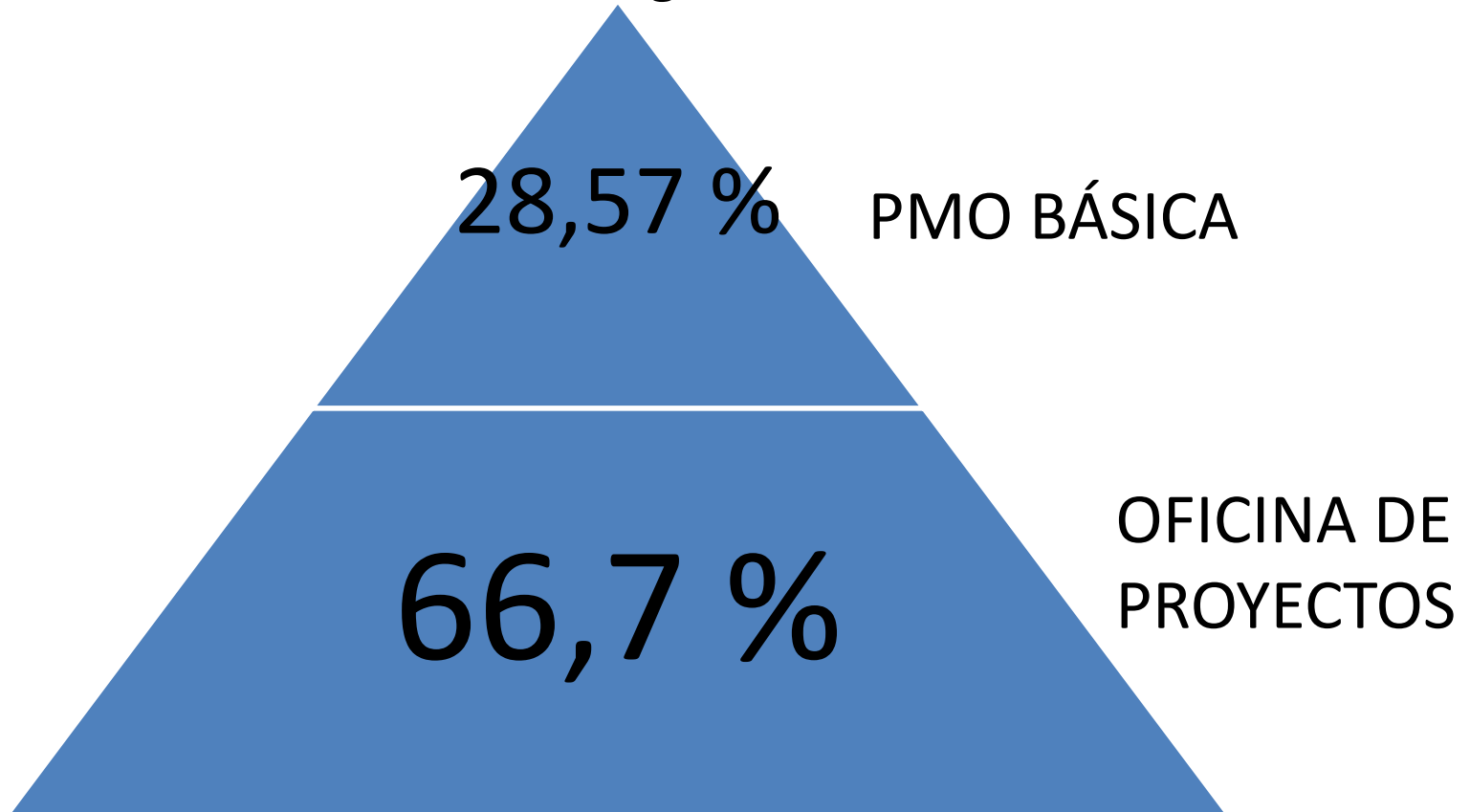
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS PROYECTOS



Mitsubishi Electric de Colombia tiene gran oportunidad de evolución en cuanto a sus procesos de gestión de conocimiento. Actualmente los procesos de gestión de conocimiento de la organización funcionan como una oficina de proyectos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE PROYECTOS

Hallazgos



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE PROYECTOS

Recomendaciones

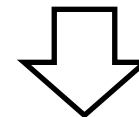
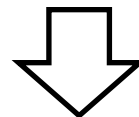
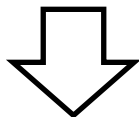
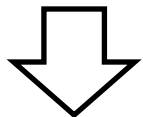
Adquirir y administrar sistemas de almacenamiento de información con información técnica y de negocio, a la que puedan tener acceso los *Stakeholders* del proyecto.

Determinar y almacenar el contenido reutilizable para la gestión de los demás proyectos de la organización.

Generar tableros de control, indicadores de gestión de los proyectos y del negocio.

Trabajar en la información que provea la referencia geográfica de los miembros del equipo del proyecto.

Trabajar en un sistema que contenga lecciones aprendidas, datos de riesgos, WBS y planes de proyectos anteriores.



Trabajar en la culturización al interior de la organización para llevar a cabo las anteriores actividades.

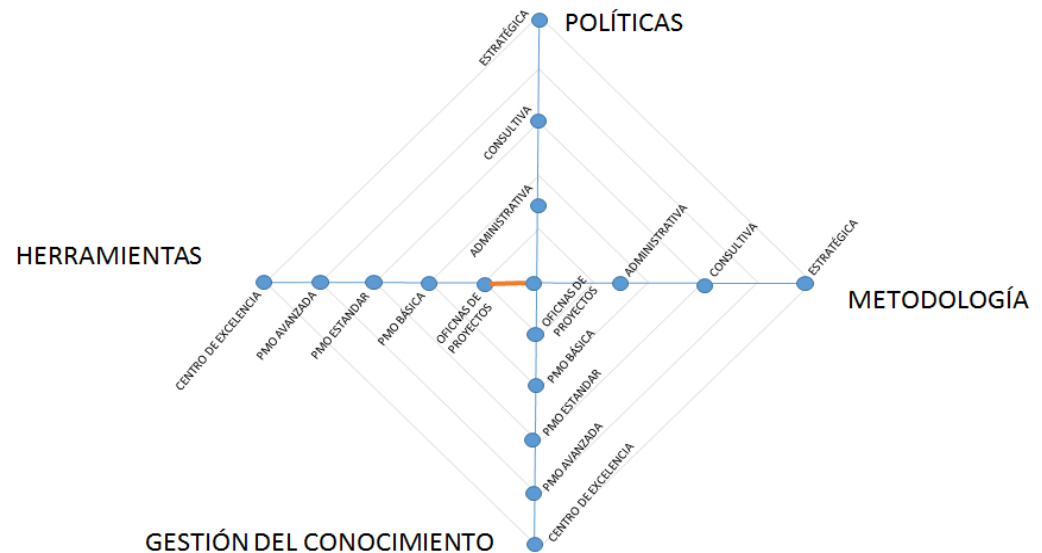
4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”

Resultados de los Indicadores

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

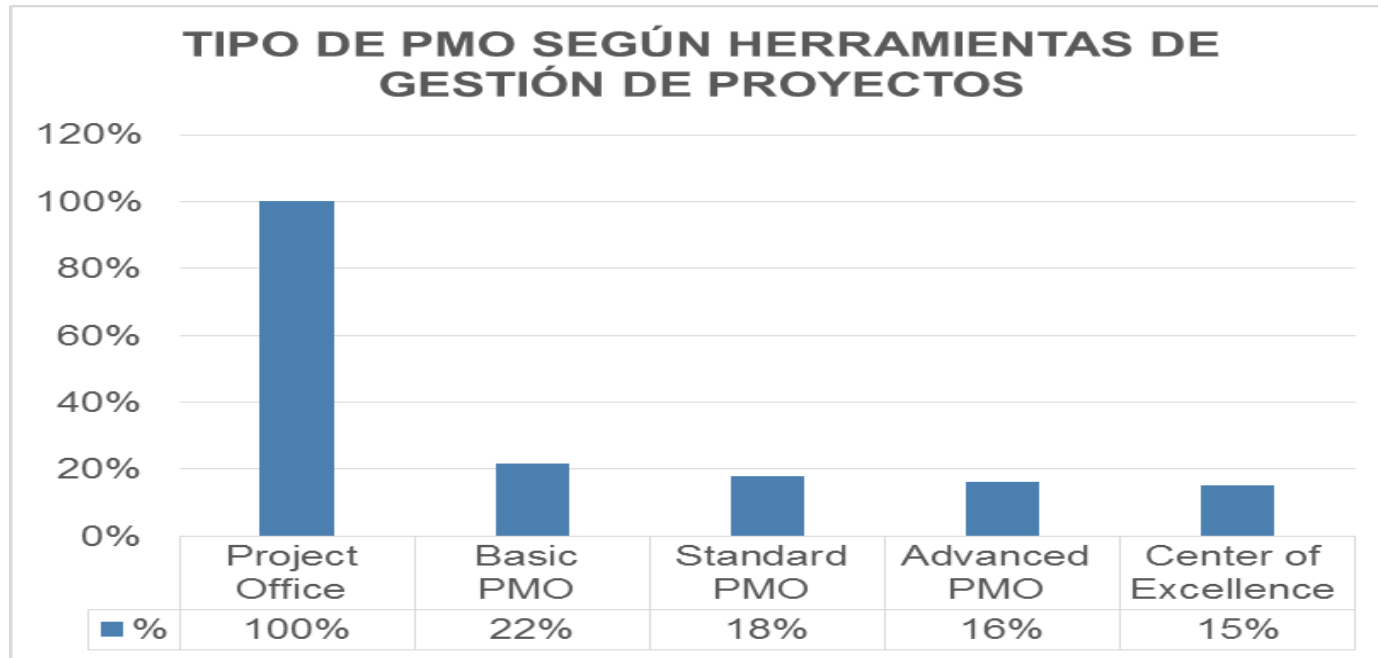
La organización realiza el 100% de las actividades de una "Project Office" en gestión de Herramientas.

Recomienda nuevas herramientas y aplica las herramientas de gestión de proyectos disponibles para alcanzar los objetivos de supervisión y control de proyectos



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Hallazgos



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Recomendaciones

Recomendamos evaluar las herramientas que ya están utilizando y lograr un consenso entre los coordinadores de proyectos para la selección y uso de herramientas de gestión de proyectos comunes.

Hacer una investigación de las herramientas disponibles en el mercado, analizar costo / beneficio, implementarla, capacitar con respecto a su uso, monitorearla y controlarla.

Continuar con el proceso evolutivo, hasta llegar a lograr presentar un sistema de conocimiento y herramientas avanzadas, que implementa un tablero de comando ejecutivo.



AGENDA

1. Contexto Organizacional

2. PMO y Modelos de Madurez Organizacional

3. Metodología de Aplicación del Diagnóstico

4. Diagnóstico Organizacional “Gestión de
Proyectos en Mitsubishi Electric de Colombia”
Hallazgos, Recomendaciones

6. GERENCIA DE PROYECTO

Project Charter

A partir de este proyecto se quiere presentar un diagnóstico organizacional en Mitsubishi Electric de Colombia, a través del cual se defina el estado actual de madurez en la gestión de sus proyectos. Las metas planteadas en este proyecto son los siguientes:

Crear artefactos para realizar los diagnósticos a 6 frentes diferentes relacionados con acervo organizacional y factores ambientales, como son: Clasificación de los proyectos, metodología, herramientas, conocimiento de los gerentes, gestión del conocimiento y políticas frente a la gestión de proyectos. Aplicar los artefactos creados a los frentes anteriormente descritos. Analizar los resultados obtenidos después de haber aplicado los artefactos.

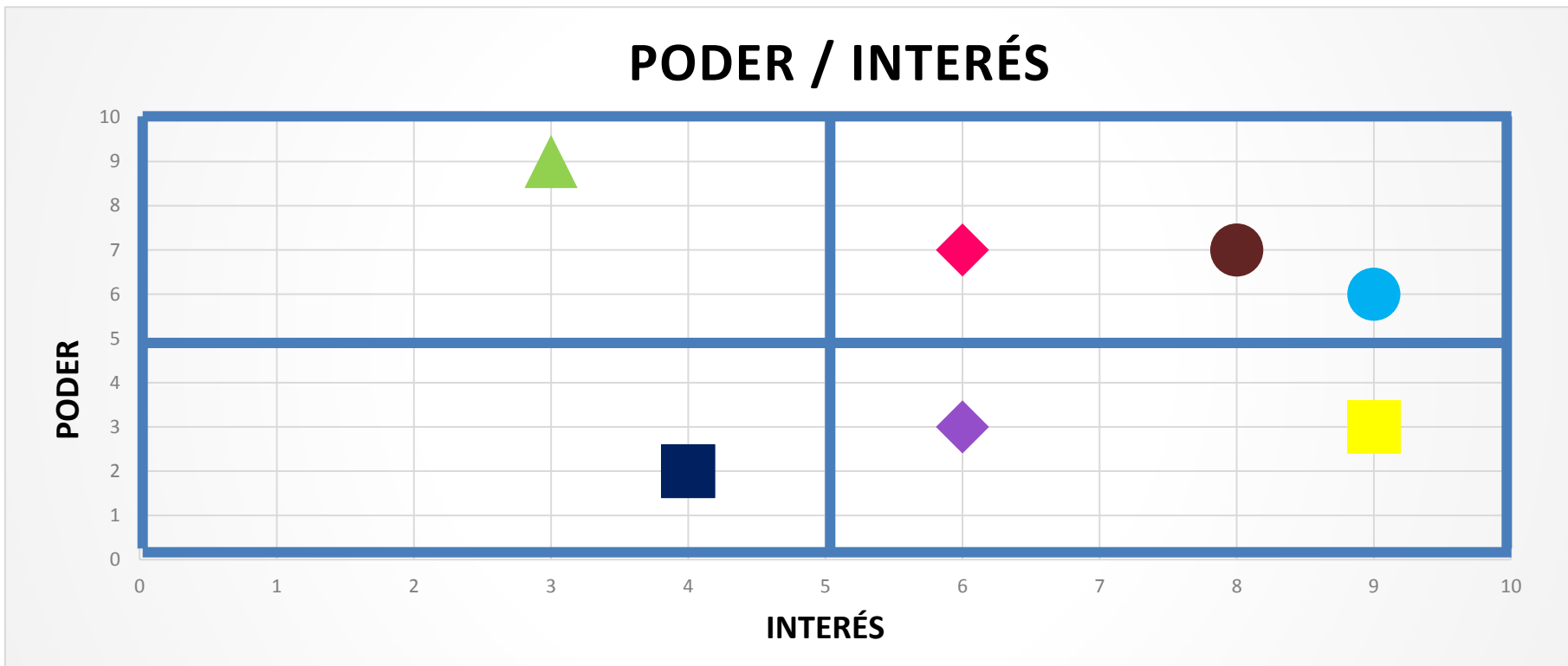
Realizar conclusiones y emitir recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

Dado lo anterior, se otorga autorización expresa en el presente documento para dar inicio al proyecto, en el cual ejercerá como Gerente la Ing. Natalia Acevedo, quien tiene autoridad para tomar información de la organización, aplicar artefactos y realizar un diagnóstico en la organización, de igual manera tiene potestad de realizar ajustes al cronograma y a las actividades del proyecto si lo considera necesario.

Al finalizar el proyecto, se debe evidenciar un diagnóstico que detalle el estado actual de madurez en la gestión de los proyectos de la organización, en un tiempo máximo de 3 meses.

MARIO SERGIO GÓMEZ
Coordinador Planeación Estratégica
Sponsor del Proyecto

Registro de Stakeholders



● Director del Proyecto de Grado

● Equipo de Proyecto

◆ Competencia

■ Sponsor Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia

▲ Presidencia y Directivos de Mitsubishi Electric de Colombia

◆ Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería

■ Ciente Mitsubishi Electric de Colombia

Requerimientos del Proyecto

COD	REQUERIMIENTO DE GERENCIA	STAKEHOLDER SOLICITANTE	$\Sigma(P+I)$	Resultado
RGE01	Programar, coordinar, asistir, participar, controlar y documentar las reuniones convenidas las cuales deben ser por lo menos cada 15 días.	Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	Ok
REG02	Hacer entrega periódica de informes de desempeño, actas de las reuniones anteriores y el seguimiento a los compromisos.	Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	Ok
REG03	Realizar la entrega el 10 de Noviembre de 2014 y sustentación el 30 de Enero de 2015 del proyecto (trabajo de grado).	Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	-
REG04	Documentar la investigación previa a la elaboración de los artefactos para realizar el diagnóstico en la organización, cumpliendo con el alcance, tiempo y costo definido para el proyecto.	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
REG05	Mantener claramente la estructura del alcance del proyecto (diagnóstico, análisis, recomendaciones)	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
		Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	-

Requerimientos del Producto

COD	REQUERIMIENTOS FUNCIONALES	STAKEHOLDER SOLICITANTE	$\Sigma(P+I)$	Resultado
RFU01	Artefacto para recolectar información acerca de la metodología actual en la gestión de proyectos de la organización .	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU02	Artefacto para recolectar información acerca de las herramientas usadas actualmente en la gestión de proyectos en la organización .	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU03	Artefacto para recolectar información acerca del conocimiento actual de los gerentes de proyectos con respecto a la gestión de proyectos en la organización .	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU04	Artefacto para recolectar información acerca de la gestión del conocimientos actual en gestión de proyectos en la organización.	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU05	Artefacto para recolectar información acerca de las políticas actuales en gestión de proyectos en la organización .	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU06	Evidencia de la aplicación de los artefactos a varios gerentes de proyectos dentro de la organización.	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
		Sponsor Área Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia	12	Ok

Requerimientos del Producto

COD	REQUERIMIENTOS FUNCIONALES	STAKEHOLDER SOLICITANTE	$\Sigma(P+I)$	Resultado
RFU07	Análisis de cada uno de los artefactos	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
		Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	Ok
		Sponsor Área Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia	12	Ok
RFU08	Informe del diagnóstico (conclusiones y recomendaciones) por artefacto, para las siguientes etapas, diseño, estrategia e implementación de una PMO	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
		Comité académico de la Escuela Colombiana de Ingeniería	13	Ok
		Sponsor Área Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia	12	Ok
RFU09	Evidencia de investigación teórica a los lineamientos de PMI	Sponsor Área Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia	12	Ok
		Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU10	Los artefactos deben medir la madurez organizacional frente a las mejores prácticas PMI	Director del Proyecto de Grado	15	Ok
RFU11	La presentación de la información debe evitar la divulgación de datos confidenciales.	Sponsor Área Planeación Estratégica Mitsubishi Electric de Colombia	12	Ok
		Presidencia y Directivos de Mitsubishi Electric de Colombia	12	-

Matriz de asignación de responsabilidades

ACTIVIDAD	PERSONA			
	INGENIERA NATALIA	INGENIERO DIEGO	DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	SPONSOR
Investigar TEMA A	A	I	I	I
Investigar TEMA B	I	A	I	I
Elaborar TEMA A	A	I	C	I
Elaborar TEMA B	I	A	C	I
Aplicar – Ejecutar TEMA A	A	I	I	C
Aplicar – Ejecutar TEMA B	I	A	I	C
Analizar TEMA A	A	I	C	I
Analizar TEMA B	I	A	C	I
Elaborar conclusiones	A	A	C	C
Preparar informe	A	A	C	I
Entregar informe	A	A	I	I

•TEMA A: Clasificación de proyectos en cuanto tamaño, categoría y complejidad, metodología en gestión de proyectos, herramientas de apoyo a proyectos

•TEMA B: Clasificación de los gerentes, gestión del conocimiento, políticas organizacionales relacionadas a proyectos

•R: Persona Responsable

•A: Persona que rinde cuentas (implícitamente tiene el rol de responsable)

•C: Persona consultada

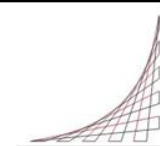
•I: Persona Informada

Matriz de comunicaciones

INFORMACIÓN	FORMATO	CONTENIDO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Iniciación	Project Charter	Datos y comunicación sobre la iniciación del trabajo de grado.	Medio	Equipo de trabajo de grado	Director del trabajo de grado y Comité de trabajos de grado.	Documento digital	Una sola vez
Planificación	Plan de gerencia	Planificación detallada del trabajo de Grado: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Stakeholders, Comunicaciones, Riesgos, Responsabilidades	Muy alto	Equipo de trabajo de grado	Director del trabajo de grado y Comité de trabajos de grado.	Documento digital	Una sola vez
Ejecución	Acta de reunión	Consolidación, revisión y aprobación de avance del producto del proyecto	Alto	Gerente de Proyecto	Equipo de trabajo de grado y Director del trabajo de grado	Reunión personal y/o vía Internet	Quincenal



Matriz de comunicaciones

INFORMACIÓN	FORMATO	CONTENIDO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Control y Seguimiento	Informe de avance Solicitud de cambios Control de cambios	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo	Alto	Analista de Proyecto	Director del trabajo de grado Y Comité de trabajos de grado.	Documento impreso	Mensual
Coordinación	Acta de Reunión	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Alto	Gerente de Proyecto	Equipo de Trabajo de grado y Director del trabajo de grado	Vía correo electrónico	Quincenal
Cierre	Informe trabajo de Grado	Diagnostico organizacional de madurez en gestión de proyectos para la creación de una PMO	Alto	Equipo de trabajo de grado	Director del trabajo de grado y Comité de trabajos de grado.	Documento digital y físico	Una sola vez



Matriz de comunicaciones

ACTA DE REUNIÓN No. 07				
PROYECTO: REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO EN MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA				
FECHA: 01 de Noviembre de 2014				
NOMBRE: Sofía López Ruiz		FIRMA:		
Diego Barbosa				
Natalia Acevedo				
REVISIÓN DE COMPROMISOS Y TAREAS				
No	COMUNISMO	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	AVANCE
1	Diseñar y entregar para revisión por parte de la Dirección de proyecto de grado, el índice del trabajo de grado.	Diego Barbosa Natalia Acevedo	Miércoles 23 de Octubre de 2014	Revisado durante reunión
2	Teniendo en cuenta retroalimentación de los artefactos de políticas y herramientas, finalizarlas y proceder a aplicarlas.	Diego Barbosa Natalia Acevedo	Miércoles 04 de Noviembre de 2014	Finalizado y listo para aplicación
TRABAJO EN CURSO				
1	Continuar las observaciones al Informe de avance, las lecciones aprendidas no reflejan en esto, las acciones aprendidas es lo que se aprendió y no lo que hay que aprender. Se debe adicionar seguimiento y control a los riesgos identificados y los nuevos. Retroalimentación el índice o tabla de contenido, hace falta explicar el contexto general del trabajo de grado, mostrar las necesidades, requerimientos, expectativas de la organización frente al tema.			
2	Las recomendaciones se van con respecto a las siguientes etapas a las del diagnóstico que son el diseño e implementación de una PMO.			
3	Si el marco teórico va por buen camino, no se hacen comentarios.			
4	Se presenta la metodología del artefacto de metodología de gestión de proyectos, no se hacen comentarios al respecto, por el motivo se continúa en la misma forma con la metodología de los demás artefactos.			
LECCIONES APRENDIDAS				

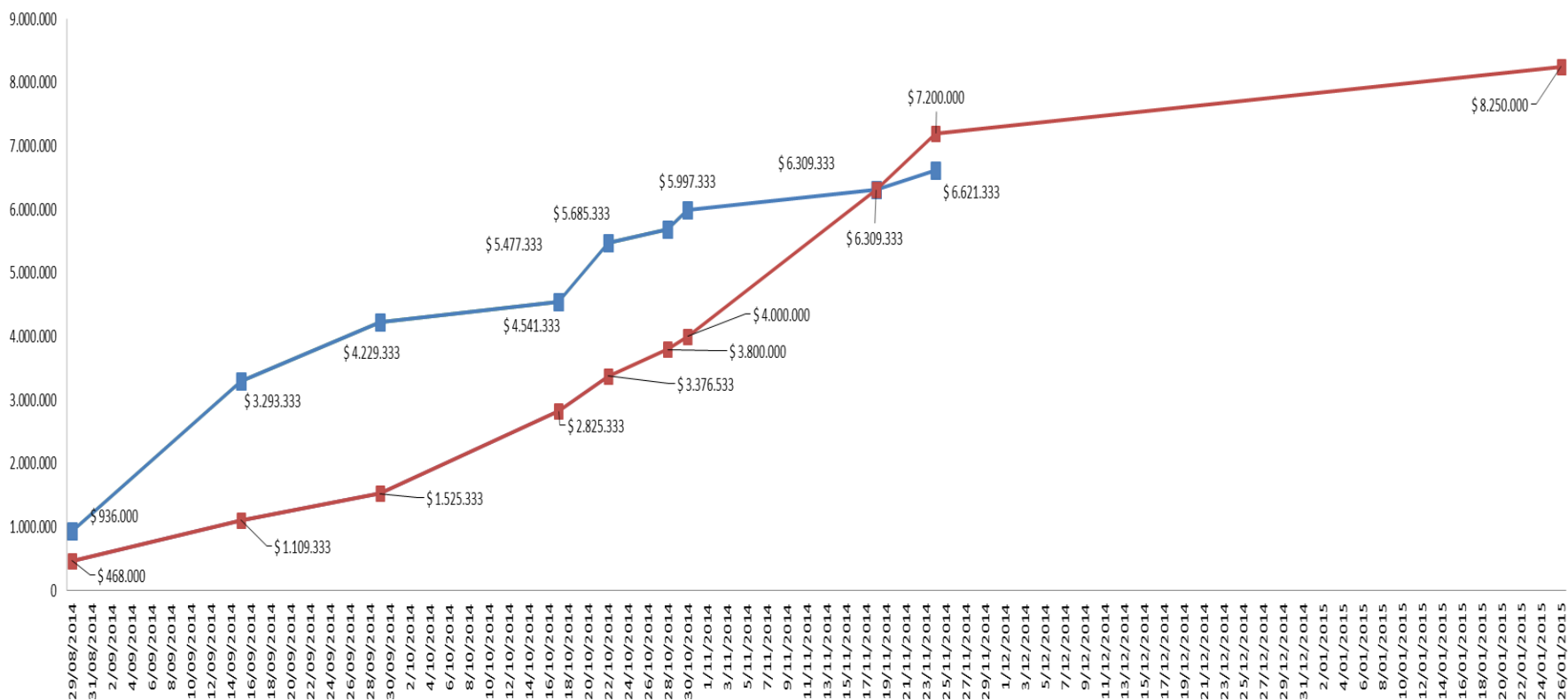
INFORME DE AVANCE PROYECTO Y PRODUCTO No. 5						
PROYECTO: REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO EN MITSUBISHI ELECTRIC DE COLOMBIA						
FECHA: 26 de Octubre de 2014						
PRESENTEADO POR:						
LINEA BASE TIEMPO Y COSTO						
						
ESTADO ACTUAL DE COSTO Y ALCANCE						
						
BV	AC	BAC	CV	CP	% Gastado	
\$ 3.376.333	\$ 3.376.333	\$ 5.997.333	\$ 0	\$ 1,00	56,30%	
BV	PV	BAC	SV(\$)	SP(\$)	% Completado (\$)	
\$ 3.376.333	\$ 5.217.333	\$ 5.997.333	(\$ 1.840.800)	0,65	56,30%	
ANÁLISIS Y COMENTARIOS:						
<p> Hemos gastado el 56,30% del costo por que hemos completado el 56,30% del alcance.</p> <p> Por cada \$1 (peso) planeado, se ejecutó \$0,65, mostrando un mantenimiento en el desempeño de ejecución.</p> <p> Teniendo en cuenta los indicadores de desempeño de alcance del proyecto, no se ha ejecutado lo planeado con un retraso de \$1.840.800, el proyecto continúa atrasado, aún cuando se ha tenido un avance en la ejecución y un mantenimiento en el índice de desempeño.</p>						

Registro de Riesgos

ACTIVIDAD	R#	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD IMPACTO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL RIESGO	ESTADO
Investigación y revisión bibliográfica	R1	Si la investigación realizada no fue la suficiente y adecuada, se crearían los artefactos con errores, incompletos, generando la posibilidad de realizar reprocesos.	30% 10	Riesgos que necesitan investigación	Se definirá al inicio de la ejecución del proyecto la bibliografía por investigar y la cual será la principal y única fuente de información.	Mitigado: Durante la elaboración de los artefactos se consultó la bibliografía definida e investigada.
Elaborar artefacto	R2	Si la información requerida por medio de los artefactos es información confidencial, se trabajaría bajo supuestos y no habría un análisis verídico.	50% 9	Riesgos que necesitan mitigación	Crear un acuerdo de confidencialidad y poner en práctica los ya establecidos por la organización. Generar los supuestos en conjunto con los miembros de la organización para aumentar el nivel de veracidad.	Mitigado: Durante la aplicación de los artefactos, no se identificó algún problema de confidencialidad con respecto a la información que se estaba requiriendo.
Aplicar artefacto	R3	Si se planea aplicar los artefactos a una persona específica de la organización, podría ocurrir que ésta no esté disponible en la fecha según línea base del cronograma ni en la ciudad de Bogotá, lo cual perjudicaría el cronograma	80% 10	Riesgos que necesitan mitigación	Generar un listado de las posibles personas a las cuales se les aplicaran cada uno de los artefactos, dejar claro durante la planeación el criterio de aceptación de la mínima cantidad de personas para un óptimo resultado.	Materializado: Teniendo en cuenta que no se definió el criterio de aceptación de la mínima cantidad de personas para un óptimo resultado, ni estrategias de motivación a las mismas, fueron aplicados los artefactos a quienes dentro de la organización podían suministrar la información afectando el cronograma del trabajo de grado.
Gerencia del trabajo de grado	R4	Si por falta de conocimiento del tema de los miembros del equipo de trabajo de grado, podría ocurrir una mala planeación del trabajo de grado, generando cambios y reprocesos perjudicando alcance, tiempo y costo.	50% 10	Riesgos que necesitan mitigación	El proyecto se ejecutará de manera progresiva, dejando hitos de creación de estrategia para cada uno de los entregables del trabajo de grado.	Materializado: Los miembros del equipo de trabajo, no hemos tenido claro el alcance del trabajo de grado y los requerimientos de aceptación de cada una de las actividades del mismo, por tal razón, se ha incurrido en reprocesos, continua retroalimentación y retrasos en cronograma
Trabajo de Grado	R5	Si existen incapacidades durante el periodo de ejecución del trabajo de grado, entonces habrá tiempos muertos y retrasos.	50% 8	Riesgos que necesitan mitigación	Riesgo nuevo	Materializado: Sucedieron incapacidades y no fueron agregadas al cronograma

Plan de Calidad

CURVA S - AT 26 de Enero de 2015





Lecciones Aprendidas



Respetar los canales de comunicación acordados desde el inicio.

NO ASUMIR



Lecciones Aprendidas

Investigar, planear, divulgar el trabajo de cada miembro del equipo, con el fin de evitar esfuerzos perdidos.





Lecciones Aprendidas

Especificar aseguramiento de calidad y realizar seguimiento.





Lecciones Aprendidas

- Si existe desconocimiento del tema, se requiere un continuo asesoramiento, retroalimentación, investigación, etc.
- No caer en el efecto “Halo”
- Calcular complejidad de los proyectos, se puede desbordar el alcance de los proyectos.





Lecciones Aprendidas



No se puede dejar de tener en cuenta la gestión de los riesgos, deben ser puntos infaltables en las reuniones de seguimiento.



Lecciones Aprendidas

Importante practicar apoyo mutuo, manejo de conflictos, comunicación abierta, trabajo en equipo, liderazgo, escucha, respeto y a pesar de las dificultades. Lograr superar las situaciones adversas y seguir adelante con el fin de cumplir el objetivo en común.





GRACIAS !!!!!