

DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA LA RECUPERACIÓN DE PROYECTOS

Sustentación Trabajo de grado

Julio 27 de 2015

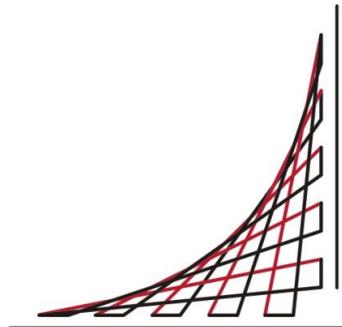
Sandra Carolina Barrero Vélez

Diego Mauricio Sarmiento Niño

Lina María Silva Rodríguez

Directora: Ing. Sofía de María López

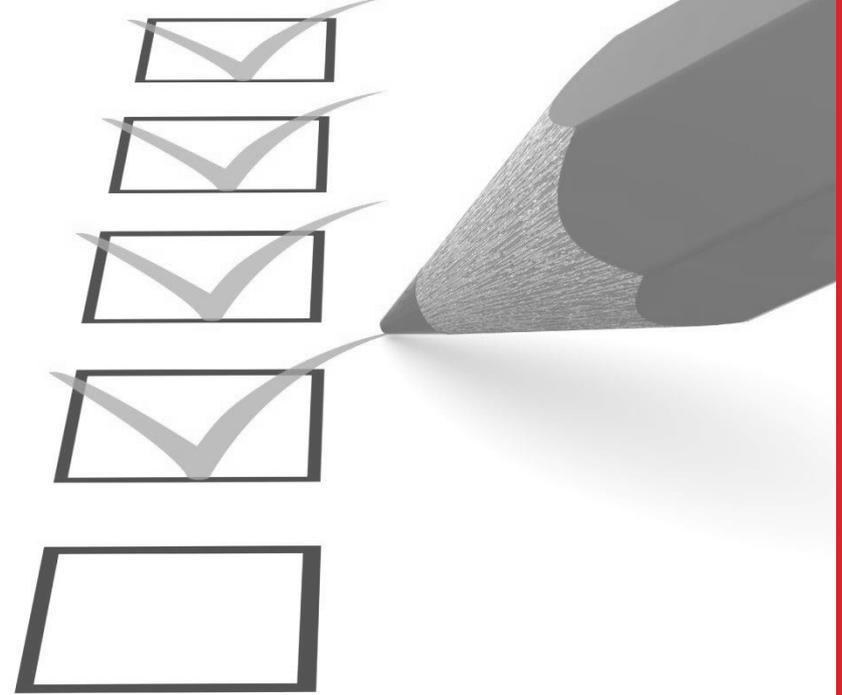
Segundo evaluador: Ing. Martha Rolón



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

AGENDA

- Resumen
- Perfil del Proyecto
- Modelo diseñado
 - Métricas
 - Metodología
- Herramienta de diagnóstico
- Aplicación del modelo
- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones
- Gerencia del Trabajo de Grado
- Preguntas



YOUR PLAN



REALITY



VANDEN BOSCH
— REALTY — FINANCIAL SERVICES —
RAYMOND JAMES

<https://twitter.com/the3rdeyesight/status/483518787459620864>

RESUMEN

- Búsqueda documental
- Definición de métricas
- Diseño de metodología de diagnóstico
- Elaboración de listas de chequeo y encuestas
- Elaboración de herramienta en Ms Excel
- Aplicación del modelo a proyectos



PERFIL DEL PROYECTO

- **Propósito**

Contribuir a la gerencia de proyectos en el país, desarrollando un modelo que permita a las organizaciones diagnosticar y recuperar aquellos proyectos que, según los criterios de cada empresa, se consideren “en crisis”, con el objetivo de disminuir las pérdidas causadas por proyectos no exitosos, mejorar los niveles de satisfacción del cliente y agregar valor a la organización.



• Justificación

Necesidad por satisfacer

- Que los proyectos finalicen sin desviaciones con respecto al plan, con el objetivo de mantener los márgenes de utilidad.

Oportunidad por aprovechar

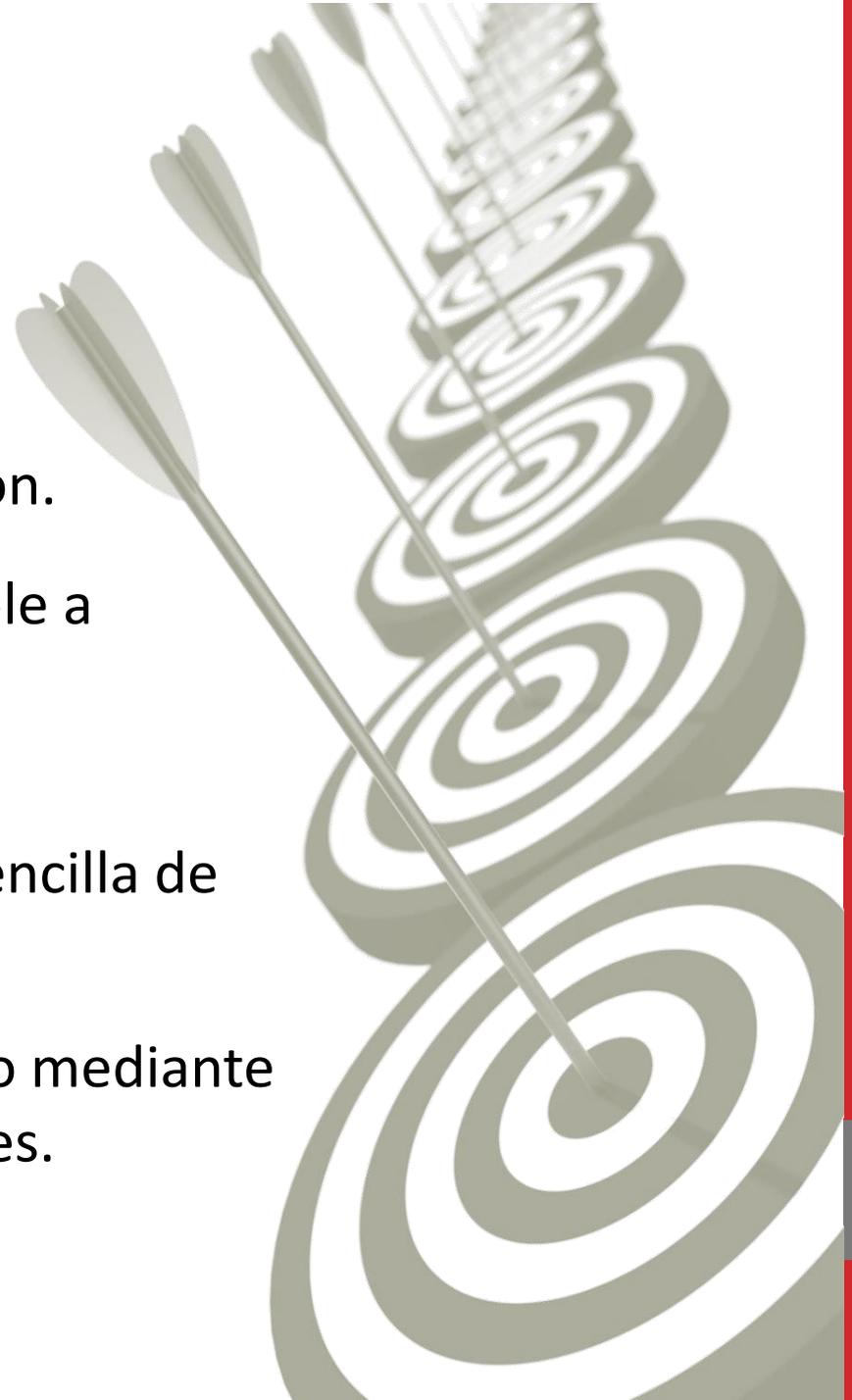
- Reciente interés de las organizaciones por formar gerentes de proyectos competentes y por establecer metodologías y buenas prácticas que hagan que su desempeño mejore.

Problema por resolver

- Un alto porcentaje de los proyectos en el país se desarrollan con desviaciones respecto a sus líneas base, causando que las organizaciones no alcancen sus objetivos estratégicos.

- **Objetivos**

- Aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización.
- Desarrollar un modelo aplicable a cualquier proyecto.
- Desarrollar una herramienta computacional paramétrica sencilla de utilizar.
- Validar el modelo desarrollado mediante su aplicación a proyectos reales.



MODELO DISEÑADO

- **Métricas**

- **NIVEL DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

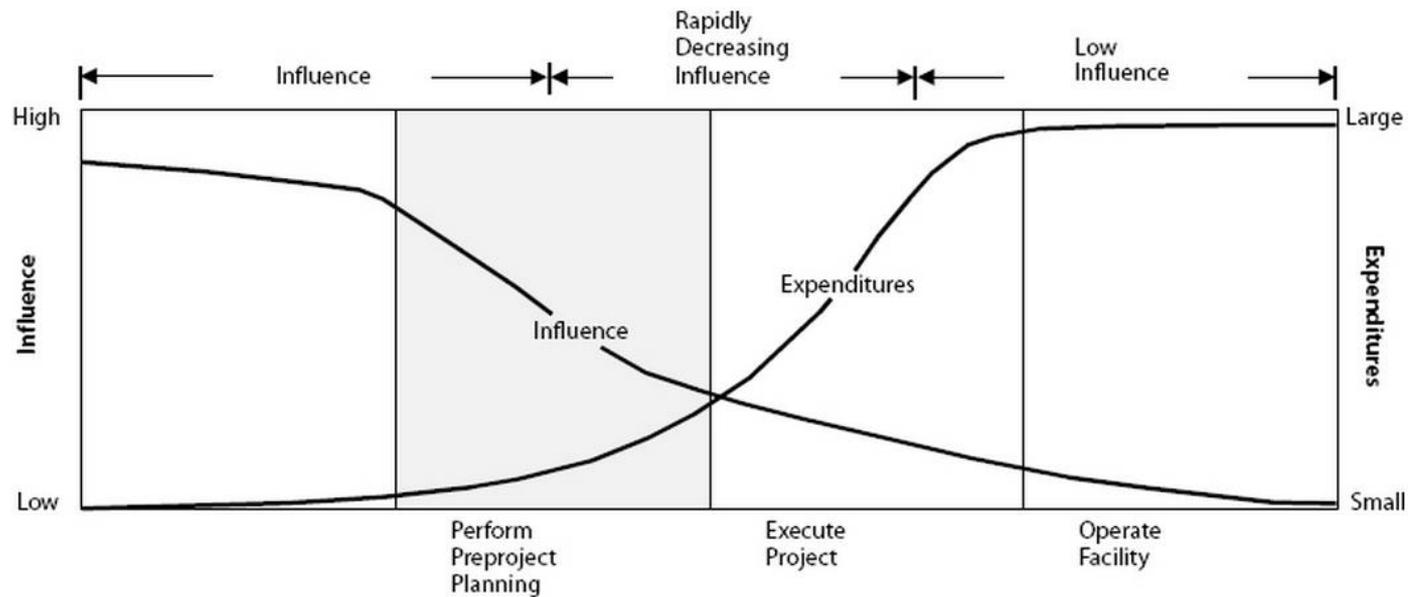
PROPÓSITO

Medir qué tan definido se encuentra el proyecto en su etapa de ejecución. Se analizan todas las áreas de conocimiento, teniendo en cuenta que la planeación de los proyectos es de elaboración progresiva.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.

- **Métricas**



Fuente: WANG, Yu-Ren. 2002. Using PDRI For Project Risk Management. PMI, Project Management Institute. [En línea] 2002. [Citado el: 21 de Abril de 2015.] <http://www.pmi.org/learning/project-definition-rating-index-indicator-9005>

- **Métricas**

- **NIVEL DE RIESGO GLOBAL DEL PROYECTO**

PROPÓSITO

Determinar el nivel de riesgo general al que se encuentra expuesto el proyecto, ya que la materialización de éstos puede conducir a grandes desviaciones en su ejecución y requieren de planes de respuesta efectivos y oportunos.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Riesgos

- **Métricas**

- **ÍNDICE DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO
(VALOR GANADO)**

PROPÓSITO

Medir el desempeño del proyecto. Integra la línea base de alcance con la de costos y el cronograma, con el objetivo de facilitar la evaluación y medida del desempeño y del avance del proyecto.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Alcance, Tiempo y Costos.

- **Métricas**

- **NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

PROPÓSITO

Medir el nivel de satisfacción del cliente en los siguientes aspectos:

- Gerencia del proyecto
- Producto del proyecto
- Equipo de trabajo
- Gestión de la información

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Recursos humanos, Comunicaciones e Interesados.

- **Métricas**

- **NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

PROPÓSITO

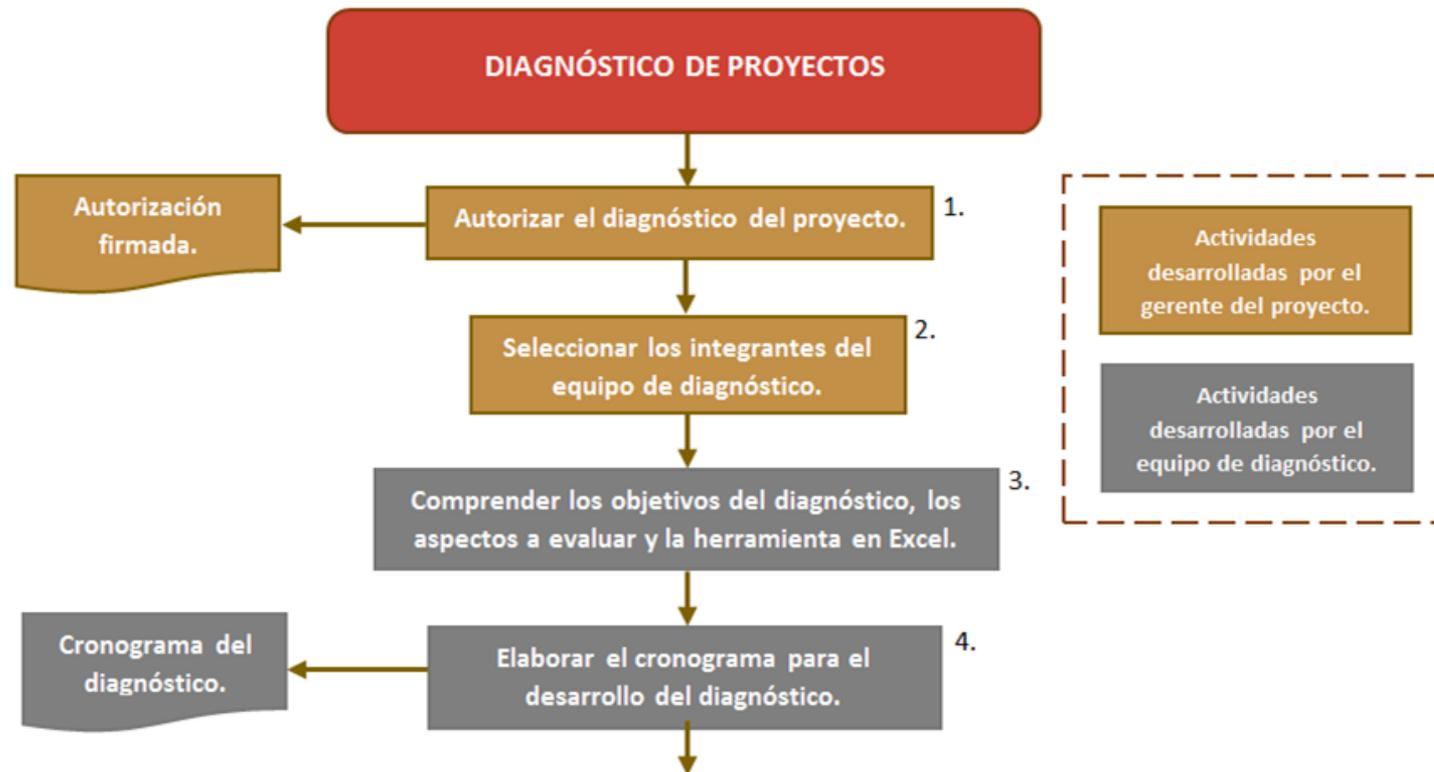
Medir el ambiente general del proyecto, la motivación del equipo de trabajo, la comunicación y el nivel de conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.

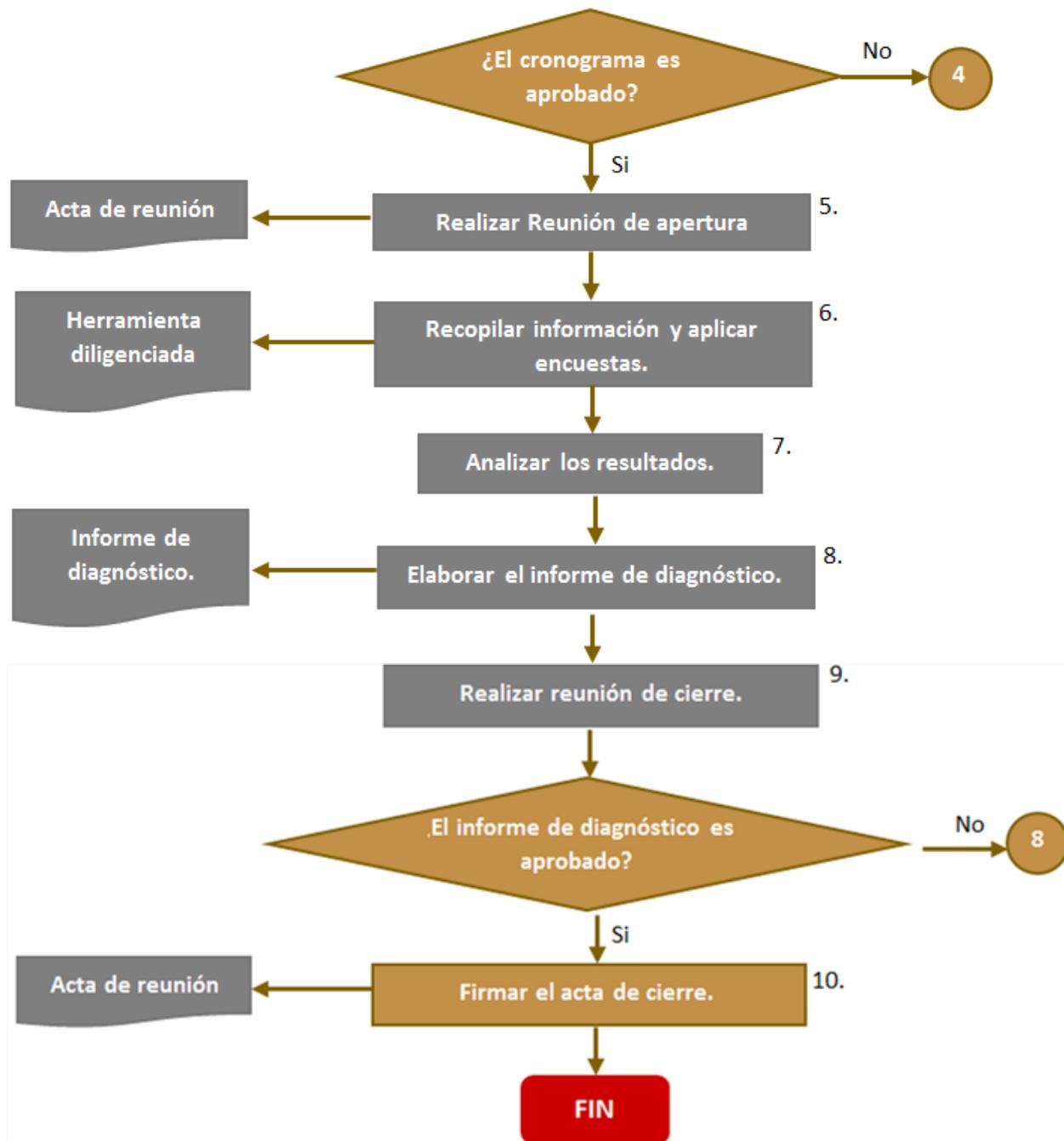
ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Recursos humanos, Comunicaciones e Interesados.

MODELO DISEÑADO

- Metodología





HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

- Inicio

HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE PROYECTOS



Proyecto:

Empresa:

Fecha inicio: Fecha estimada de fin:

Fecha de diagnóstico:

A continuación se encuentran cuatro herramientas de evaluación que tienen como finalidad realizar el diagnóstico completo del estado del proyecto. Se deben completar cada una de las evaluaciones para obtener el resultado global (Que se puede consultar en el botón RESULTADOS).

NIVEL DE DEFINICIÓN **NIVEL GLOBAL DE RIESGO** **INDICE DE DESEMPEÑO** **NIVEL DE SATISFACCIÓN** **NIVEL DE MOTIVACIÓN**

RESULTADOS

DESARROLLADO POR: Carolina Barrero Vélez Ingeniera Electricista
Diego Mauricio Sarmiento Ingeniero Civil
Lina María Silva Rodríguez Ingeniera Electricista

JULIO 2015



• Nivel de Definición



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERIA
JULIO GARAVITO

NIVEL DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO

A continuación se solicitará que según las políticas de su compañía o para el tipo específico de proyecto que desee evaluar diligencie el peso (porcentualmente) que cada una de las áreas debe tener dentro de la evaluación.

Adicionalmente para cada una de las áreas de conocimiento debe seleccionar cual es el nivel de definición (En una escala de uno (1) a cinco (5)) que en su compañía se considera aceptable para un proyecto en etapa de EJECUCIÓN. (En caso de asignar un peso de cero a una o varias de las áreas, es indiferente seleccionar o no un nivel de aceptación)

	PESO (100%)	NIVEL DE ACEPTACIÓN
1. Integración	0,0%	5
2. Alcance	0,0%	5
3. Tiempo	0,0%	5
4. Costos	0,0%	5
5. Calidad	0,0%	5
6. Riesgos	0,0%	5
7. Stakeholders	0,0%	5
8. Comunicaciones	0,0%	5
9. Adquisiciones	0,0%	5
10. Recursos Humanos	0,0%	5
TOTAL	0,0%	0,00

Por favor verifique que la suma de 100%

InicioFormulario

Atención ✕



La suma de los pesos asignados a las áreas de conocimiento debe ser igual a 100% para poder continuar al formulario.

OK

NIVEL DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Califique cada uno de los aspectos a continuación entre cero (0) y cinco (5) siendo cinco el puntaje ideal y cero el caso en que no aplica para el proyecto.

Volver

Resultados Definición

1.	DEFINICIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1.1.	Se elaboró y firmó el acta de constitución, con la cual se dio inicio formal al proyecto y se nombró al gerente del mismo.	5	
1.2.	Se definió formalmente el propósito que dio origen al desarrollo del proyecto.	5	
1.3.	Están definidos los objetivos del proyecto y la forma en que el cumplimiento de los mismos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la	3	
1.4.	Se definieron los criterios de éxito para el proyecto directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	5	
1.5.	Se designó al responsable del proyecto, cuyo nivel de autoridad y aval para usar los recursos de la organización fue establecido por el patrocinador del proyecto.	5	
1.6.	Se elaboró el plan de gerencia del proyecto, que incluye de forma integrada todos los planes secundarios.	3	
3.	DEFINICIÓN DEL TIEMPO		
3.1.	Se elaboró el plan de gestión del cronograma para el proyecto.	3	
3.2.	Se elaboró el cronograma detallado del proyecto.	3	
3.3.	Se definió de forma específica cada una de las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto.	3	
3.4.	Se establecieron los siguientes atributos para las actividades propuestas. (Marque con una X según corresponda)		
		SI	NO
	• Codificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Fecha de inicio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Fecha de terminación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Peso (Importancia)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Predecesoras	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Sucesoras	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Recursos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10.7.	El plan de gestión de recursos humanos incluye un plan detallado de adquisición de personal.	3	
10.8.	Se definió y documentó un plan de capacitación para los recursos humanos del proyecto.	4	
10.9.	Se definió y socializó un programa de reconocimiento y recompensas destinado a motivar a los integrantes del equipo de trabajo del proyecto.	1	
10.10.	Las herramientas para la evaluación del personal fueron definidas inicialmente.	5	
10.11.	El plan de gestión de recursos humanos incluye el cronograma de contratación y liberación de recursos humanos del proyecto.	5	
10.12.	Se definieron los recursos necesarios para la gestión de recursos humanos del proyecto.	2	

Volver Arriba

RESULTADOS NIVEL DE DEFINICIÓN

[Volver al Formulario](#)



- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +

COD.	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	FACTOR	RESULTADOS	ACEPTABLE	MÁXIMO
				PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE
TOTAL				358,5	500,0	500
1.	DEFINICIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO			44,0	50	50
2.	DEFINICIÓN DEL ALCANCE			38,5	50	50
3.	DEFINICIÓN DEL TIEMPO			36,7	50	50
4.	DEFINICIÓN DE LOS COSTOS			36,7	50	50
5.	DEFINICIÓN DE CALIDAD			22,0	50	50
6.	DEFINICIÓN DE RIESGOS			37,8	50	50
7.	DEFINICIÓN DE STAKEHOLDERS			32,5	50	50
8.	DEFINICIÓN DE COMUNICACIONES			35,4	50	50
9.	DEFINICIÓN DE ADQUISICIONES			41,7	50	50
10.	DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS			33,3	50	50
				358,5		

[Volver Arriba](#)

- Nivel global de Riesgo

NIVEL GLOBAL DE RIESGO DEL PROYECTO



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERIA
JULIO GARAVITO

Seleccione de la siguiente tabla el caso que se acomoda a las condiciones de su proyecto, en términos de las dimensiones de la matriz de riesgos y de la cantidad de niveles de tolerancia de riesgos.

A continuación diligencie el registro de riesgos que se encuentra debajo de la matriz de riesgos. Abajo encontrará el acceso a la hoja de instrucciones.

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
Matriz de riesgos	5 x 5	5 x 5	5 x 5	4 x 4	4 x 4	3 x 3
Niveles de tolerancia	5	4	3	4	3	3

NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12,62	Tolerable	CASO 5
-------------------------------	-------	-----------	--------

NOTA: Se mostrará el resultado del último caso seleccionado. Debe ser muy cuidadoso con la selección de este únicamente por el caso que aplique.

InicioInstrucciones

INSTRUCCIONES DE USO



La presente herramienta contempla las combinaciones típicas entre matrices de riesgos y los diferentes niveles de tolerancia que tienen las organizaciones, así:

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
Matriz de riesgos	5 x 5	5 x 5	5 x 5	4 x 4	4 x 4	3 x 3
Niveles de tolerancia	5	4	3	4	3	3

Volver

Instrucciones:

1. Seleccionar, de la tabla anterior, el caso que aplica para la organización.
2. Diligenciar los valores de probabilidad y de impacto determinados por la organización/proyecto para calificar los riesgos, de menor a mayor en las casillas sombreadas de color azul de la tabla "*probabilidad e impacto*".
3. Diligencie los valores de los rangos de la tolerancia del riesgo determinados por la organización/proyecto, que en la tabla "criterios de aceptación del riesgo" se encuentran sombreados con color azul.
4. De acuerdo con el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto, y comparando con la Gráfica "Matriz de Riesgos Base", escribir dentro de la Gráfica "Matriz Riesgo Proyecto" cuántos riesgos se calificaron para cada una de las casillas que representan un calificación de probabilidad x impacto. Es decir, para cada una de las casillas sombreadas con color azul, diligencia cuantos riesgos fueron identificados en esa valoración del análisis cualitativo.

Las celdas que deben diligenciarse tienen color de fondo azul como el que se muestra a continuación:



MATRIZ DE RIESGO DEL PROYECTO



1. Diligencia en cada una de las casillas sombreadas los niveles definidos como escalas de probabilidad e impacto para el proyecto y los niveles de tolerancia del riesgo.
2. Diligencie la definición de la escala de impacto para las diferentes categorías de riesgos que identifiquen el proyecto.

PROBABILIDAD E IMPACTO				
	Menor			Mayor
Valores probabilidad	0,2	0,4	0,6	0,8
Valores Impacto	10	20	30	40

CRITERIOS DE ACEPTACION DEL RIESGO		
Nivel	Valor número	
	Mínimo	Máximo
Aceptable	2	4
Tolerable	5	18
Inadmisible	19	32

MATRIZ DE RIESGOS BASE

		IMPACTO				PROBABILIDAD
		10	20	30	40	
0,8						
0,6						
0,4						
0,2						
CATEGORIAS DE RIESGO	COSTO	Variación <0.5%	Varisc. entre 0.5% y 1.0%	Varisc. Entre1% y 5%	Variación > 5%	
	TIEMPO	Variación < 2%	Varisc. entre 2% y 4%	Varisc. entre 4% y 7%	Variación > 7%	
	PERSONAS	Lesiones sin incapacidad	Incapacidad temporal para menos del 5% de los trabajadores	Incapacidad permanente en menos del 2% de los trabajadores. Incapacidad temporal para el 5% al 10% de los trabajadores	Muerte o invalidez total de una 1 persona Incapacidad permanente en más del 2% de los trabajadores. Incapacidad temporal	

REGISTRO DE RIESGOS

NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12,62	Tolerable
------------------------	-------	-----------

COD.	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ESTADO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA			
	Causa	Evento	Consecuencia						
R1	Creciente oferta en el sector	Saturación del mercado	Disminución del ritmo de ventas del proyecto	0,6	20	12	Tolerable	Identificado	Proyectar una estrategia de ventas clara y contundente atendiendo a la paribilización, a través de productos diferenciados.
R2	Alta presión de venta respecto a la comercialización	Disminución en las ventas	Incremento del tiempo de la etapa de creativo	0,2	20	4	Acceptable	Identificado	Desarrollar un estudio de mercado profundo a la competencia y planificar las incrementos de precio.
R3	Mala estimación de recursos para la comercialización del proyecto	Bajar ritmo de ventas.	Incremento del tiempo de la etapa de preparativo	0,2	20	4	Acceptable	Identificado	Cancelación del presupuesto de ventas directamente con el área encargada teniendo en cuenta las contingencias respectivas.
R4	Dinámica del mercado	Incremento de precios de material esencial.	Disminución en la rentabilidad del proyecto.	0,6	30	18	Tolerable	Mitigado	Plantear esquemas de contratación que permitan transmitir el riesgo a los contratistas.
R5	Actualización de normativa técnica	Cambios en las exigencias técnicas por parte de la entidad de control	Incremento en costos y tiempos al afectar la definición técnica del producto.	0,2	20	4	Acceptable	Materializado	Aceptación.
R6	Normatividad tributaria en el área del proyecto. Secretaría de Actividad constructiva de cimentación	Cambio de impuesto de plusvalía	Incremento en el costo del proyecto	0,8	40	32	Inadmisible	Identificado	Aceptación.
R7	Actividad constructiva de cimentación	Deterioro de edificaciones vecinas	Costos extras en negociación y arreglo	0,4	40	16	Tolerable	Materializado	Transferencia mediante la activación de una póliza todo riesgo para construcción y el adecuado levantamiento de información previa a la obra.
R8	Variaciones en el costo de cambio de manejo extranjero	Incremento en precios de equipamiento y materiales	Disminución en el margen de rentabilidad del proyecto	0,2	20	4	Acceptable	Mitigado	Mitigación mediante talleres de capacitación técnico con el fin de reemplazar material y acabar por precios más baratos.
R9	Desarrollo de trabajos riesgosos para la construcción	Lesión, incapacidad o muerte de al(los) trabajador(es) involucrad(los)	Pérdida de fuerza laboral necesaria y costos por indemnización	0,2	10	2	Acceptable	Identificado	Generar un manual, capacitación y supervisión permanente de un profesional en seguridad industrial y mantener permanentemente asegurada al proyecto contra riesgos profesionales como la
R10	Entorno competitivo	Baja disponibilidad de mano de obra calificada	Sobrecostos para desplazar mano de obra de otra obra.	0,2	30	6	Tolerable	Identificado	Brindar beneficios adicionales al personal remuneración competitiva de acuerdo al mercado.
R11	Diseño de estructura convencional	Incremento de costos	Aumento de los costos directos del proyecto	0,8	40	32	Inadmisible	Identificado	Asegurar temprana por parte de contratistas esperar en diseño de estructura convencional.
R12	Reducción de volumen de solicitudes	Demoras en trámites con autoridades públicas	Demoras y sobrecostos para el proyecto	0,4	30	12	Tolerable	Identificado	Programación de trámites con suficiente anticipación
R13	Comunicación deficiente dentro del equipo de trabajo	Falta de comunicación en actividades representativas	Sobrecostos y demoras en la realización del proyecto	0,6	30	18	Tolerable	Identificado	Desarrollar un plan de comunicación clara y requerimiento al mismo para realizar un control de cambios adecuado en el proyecto.

NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12,62	Tolerable
------------------------	-------	-----------

Volver

- Índice de Desempeño

INDICE DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO



Paso 1. Con base en la "Linea Base" ingrese los valores planeados para el proyecto solicitados en el siguiente formato

BAC		Ingrese el presupuesto total del proyecto.
Duración total	12	<input type="radio"/> Años <input checked="" type="radio"/> Meses <input type="radio"/> Días (Duración calculada con fechas dadas en el INICIO)
Avance programado a la fecha	%	Ingrese el porcentaje de avance programado a la fecha del diagnóstico.

Paso 2. Ingrese el avance real del proyecto en el siguiente formato.

Costo real a la fecha (\$)		Ingrese el costo real acumulado a la fecha del diagnóstico.
Avance real a la fecha (%)	%	Ingrese el porcentaje de avance real a la fecha del diagnóstico.

Paso 3. Ingrese los rangos de valores considerados como permisibles para las desviaciones del proyecto.
(Casillas de color azul claro)

Nivel	Variación del CPI y SPI	
Aceptable	>	
Tolerable	> 0,00	< 0,00
Inadmisible	<	

Inicio

Resultados Desempeño

RESULTADOS DESEMPEÑO DEL PROYECTO



Nivel	Variación del CPI y SPI	
Aceptable	>	0,90
Tolerable	> 0,70	< 0,90
Inadmisible	<	0,70

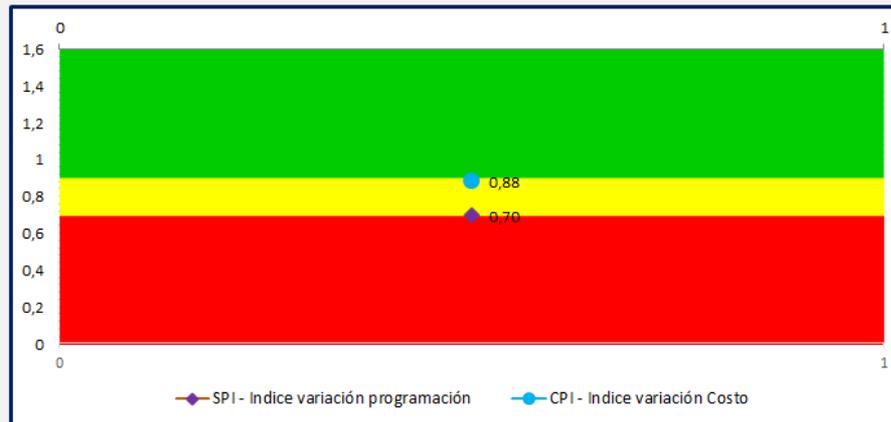
Variación del costo	- \$ 3.120.835.195,06
Variación de la programación	- \$ 10.137.518.092,31
Indice de Rendimiento de Costos	0,88
Indice de Rendimiento en Programación	0,70

Medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real

medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Valor Planeado

Relación de eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo real del mismo

Eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo planeado al corte.



Volver

- Satisfacción del Cliente

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



La métrica de Índice de Satisfacción del cliente requiere la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente a un representante del cliente.

A continuación, se solicitará que según las políticas de su compañía, o para el tipo específico de proyecto que desee evaluar, diligencie el peso (en porcentaje) que cada uno de los aspectos debe tener dentro de la evaluación. Adicionalmente debe seleccionar de la lista desplegable el nivel aceptable para el proyecto (nivel a partir del cual el proyecto tiene un buen desempeño).

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PESO (100%)
Gerencia del Proyecto	<input type="text" value="25,0%"/>
Producto del Proyecto	<input type="text" value="25,0%"/>
Equipo de Trabajo	<input type="text" value="25,0%"/>
Gestión de la Información	<input type="text" value="25,0%"/>
TOTAL CLIENTE	100,0%

NIVEL ACEPTABLE ▼

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Cliente (Compañía/Organización): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Tipo de empresa/Industria: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Representante del cliente: XXXXXX XXXXXXXXXXXXXXX Cargo/posición: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Proyecto: PROYECTO XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXX Contrato N°: 0000000-00000000

Creemos que su opinión es esencial para conocer el estado real del proyecto, por este motivo ponemos a su disposición la siguiente encuesta, mediante la cual usted como cliente puede transmitirnos su percepción relacionada con algunos temas que consideramos fundamentales para el proyecto. Para cada uno de los ítems a evaluar, por favor seleccione la opción que más se ajuste a su nivel de satisfacción.

1	GERENCIA DE PROYECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1.1	Presencia y participación del gerente de proyecto durante el ciclo de vida del mismo.	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	
1.2	Capacidad de respuesta ante las dificultades presentadas en la ejecución del proyecto.	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	
1.3	Disponibilidad del gerente y su equipo de trabajo para atender sus consultas, solicitudes o reclamos.	Satisfecho	
1.4	Comunicación efectiva entre el gerente de proyectos y su equipo de trabajo.	Satisfecho	
3.3	Ejecución del trabajo de forma planificada y coordinada	Satisfecho	
3.4	Presentación personal de los integrantes del equipo de trabajo	Satisfecho	
3.5	Cumplimiento de las funciones de acuerdo al rol establecido inicialmente	Satisfecho	
3.6	Amabilidad y buen trato de los integrantes del equipo de trabajo	Totalmente Satisfecho	
4	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		
4.1	Uso de los canales de flujo de información establecidos inicialmente.	Satisfecho	
4.2	Presentación de la documentación recibida.	Totalmente Satisfecho	
4.3	Personas asignadas como emisores y receptores oficiales de la información.	Totalmente Satisfecho	

Volver

Resultados Satisfacción

RESULTADOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



TOTAL SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

✘ 1,19

COD.	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN	SUBTOTAL	FACTOR	PUNTAJE
1	GERENCIA DE PROYECTO	✘	1,00	0,2	
2	PRODUCTO DEL PROYECTO	✘	0,80	0,4	
2.1.	Cumplimiento de los requerimientos establecidos.	1			
2.2.	Calidad de los entregables.	1			
2.3.	Cumplimiento de las normas técnicas y especificaciones.	1			
2.4.	Uso de programas y herramientas requeridas para el desarrollo del producto.	1			
3	EQUIPO DE TRABAJO	✘	1,00	0,2	
4	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	✘	2,33	0,2	

Inicio

Volver

- # Satisfacción del Cliente



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERIA
JULIO GARAVITO

MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

La métrica de Motivación del equipo de trabajo requiere la aplicación de la encuesta de motivación del equipo de trabajo a tres (3) integrantes del equipo seleccionados por el encargado de la evaluación.

A continuación, se solicitará que según las políticas de su compañía, o para el tipo específico de proyecto que desee evaluar, diligencie el peso (en porcentaje) que cada uno de los aspectos debe tener dentro de la evaluación. Adicionalmente debe seleccionar de la lista desplegable el nivel aceptable para el proyecto (nivel a partir del cual el proyecto tiene un buen desempeño).

MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	PESO (100%)
Situación Laboral	25,0%
Ambiente	25,0%
Comunicación	25,0%
Sistema de Incentivos	25,0%
TOTAL EQUIPO DE TRABAJO	100,0%

NIVEL ACEPTABLE ▼

MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO



La parte de la métrica que contempla la motivación del equipo de trabajo, requiere la aplicación de la encuesta de motivación a tres (3) integrantes del equipo seleccionados al azar. A continuación, seleccione y diligencie cada una de las encuestas.

ENCUESTA
1

ENCUESTA
2

ENCUESTA
3

Inicio

Volver

Resultados Motivación

MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

ENCUESTA N°1



Creemos que su opinión es esencial para conocer el estado real del proyecto, por este motivo ponemos a su disposición la siguiente encuesta, mediante la cual usted como integrante del equipo del proyecto puede transmitirnos información sobre su compromiso con el mismo, valoración relacionada con las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, y por lo tanto con su motivación para desarrollar las funciones que le son asignadas.

1	SITUACIÓN LABORAL	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1.1	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	<input type="text" value="Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo"/>	<input type="text"/>
1.2	¿Recibe retroalimentación sobre el desarrollo de su trabajo?	<input type="text" value="Totalmente de Acuerdo"/>	<input type="text"/>
1.3	¿Conoce las tareas que desempeñan las otras áreas	<input type="text" value="Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo"/>	<input type="text"/>
3.4	¿Es usted invitado a reuniones periódicas con el fin de conocer el estado del proyecto?	<input type="text" value="Totalmente de Acuerdo"/>	<input type="text"/>
4	SISTEMA DE INCENTIVOS		
4.1	¿La gerencia posee un programa de incentivos para el personal del proyecto?	<input type="text" value="No Estoy de Acuerdo"/>	<input type="text"/>
4.2	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	<input type="text" value="Totalmente de Acuerdo"/>	<input type="text"/>
4.3	¿Su jefe esta satisfecho con su labor y lo expresa a través de reconocimiento público?	<input type="text" value="Estoy de Acuerdo"/>	<input type="text"/>

Volver

RESULTADOS MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO



TOTAL MOTIVACIÓN EQUIPO DE TRABAJO

✓ 3,10

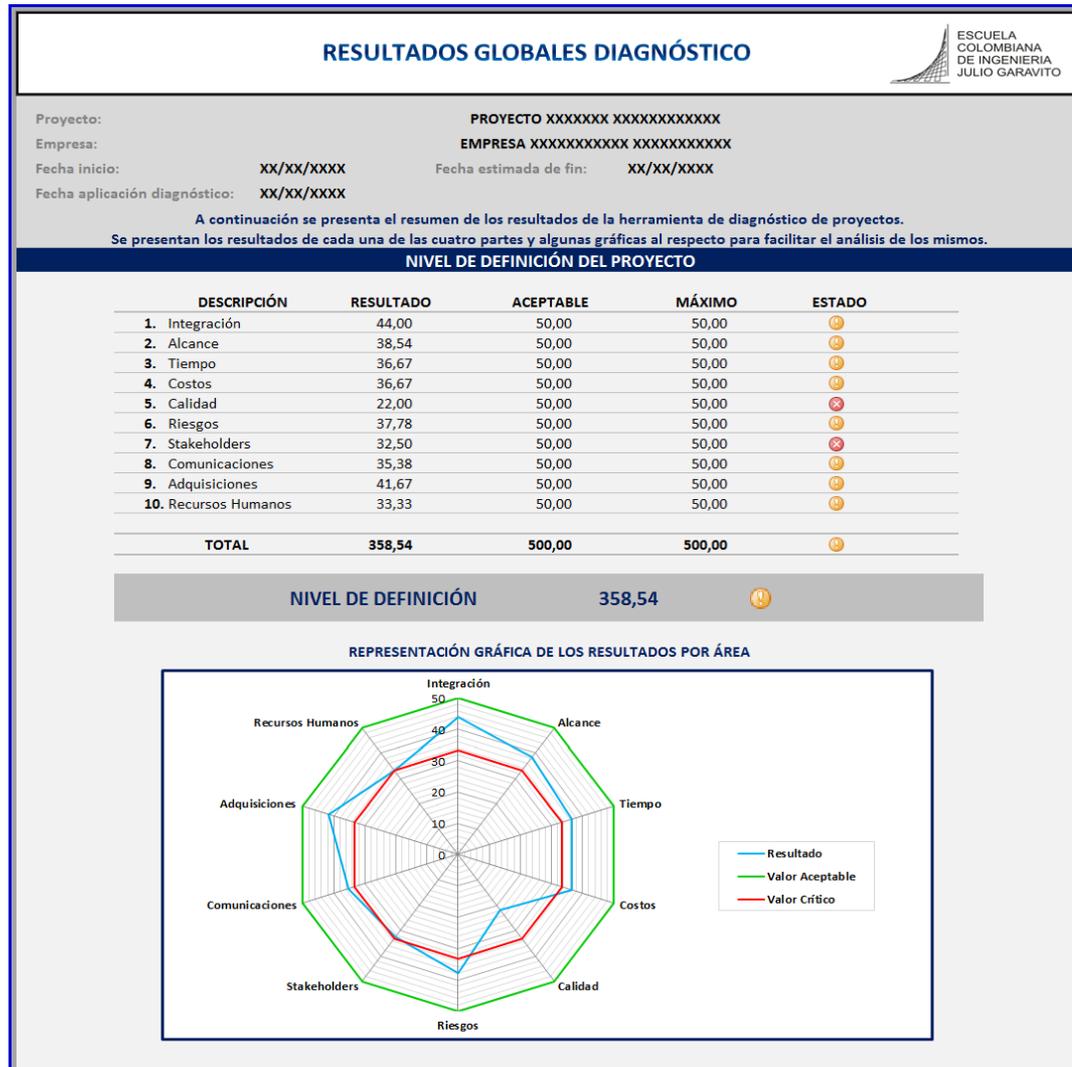
COD.	DESCRIPCIÓN	C1	C2	C3	SUBTOTAL	FACTOR	PUNTAJE
1	SITUACIÓN LABORAL			✓	3,50	0,4	
2	AMBIENTE			⚠	2,07	0,2	
3	COMUNICACIÓN			✓	3,67	0,2	
4	SISTEMA DE INCENTIVOS			⚠	2,78	0,2	

Inicio

Volver

Resultados Globales

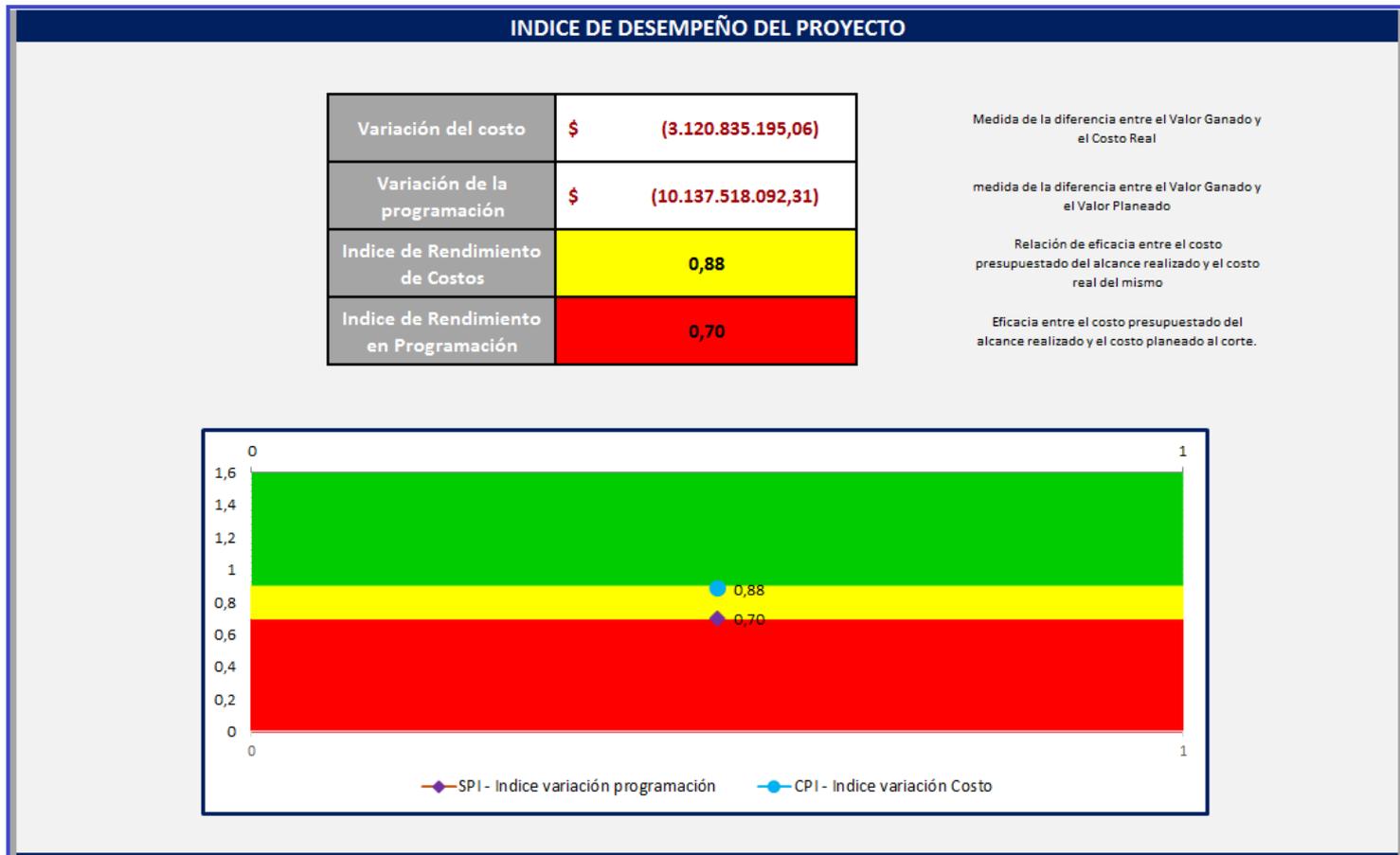
Resultados Nivel de Definición



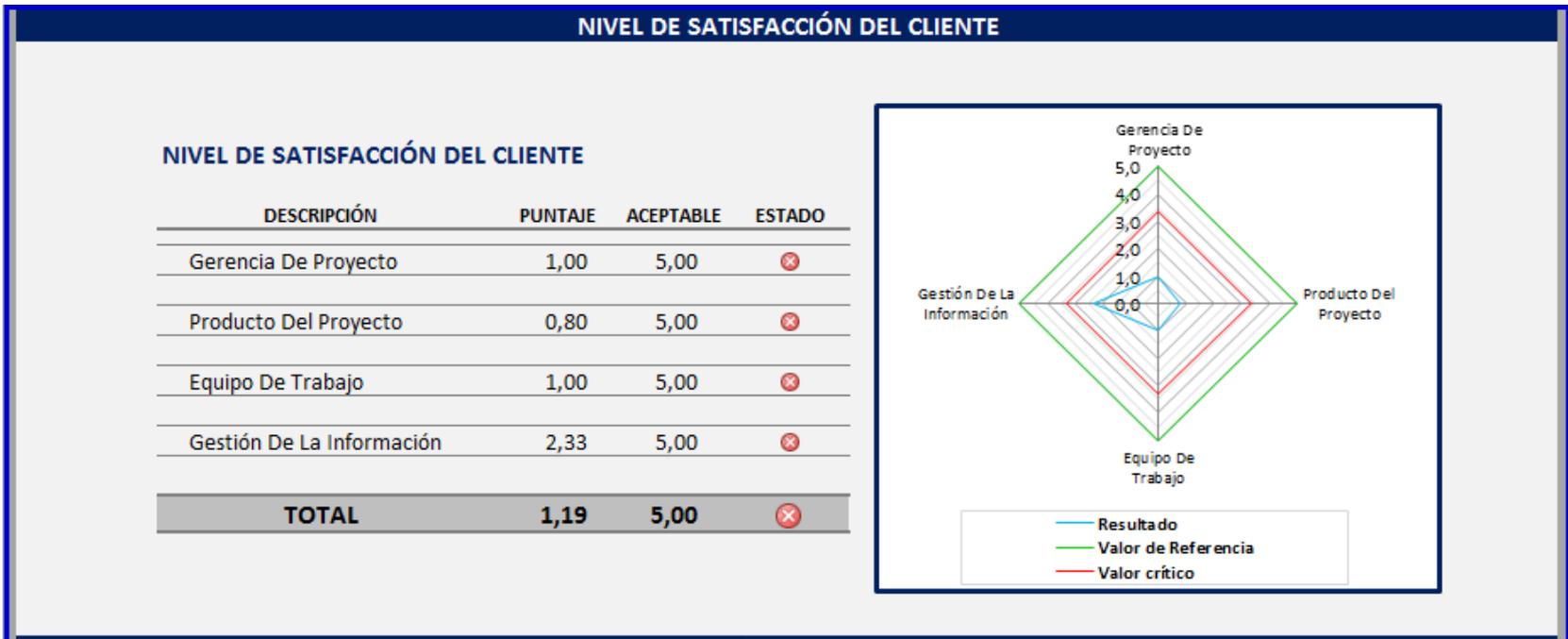
- Resultados Nivel Global de Riesgo

NIVEL GLOBAL DE RIESGO DEL PROYECTO		
NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12,62	Tolerable
<small>*Valor tomado del último caso de matriz de riesgo seleccionado. Último caso seleccionado: CASO 5</small>		
CRITERIOS DE ACEPTACION DEL RIESGO		
Nivel	Valor número	
	Minimo	Máximo
Aceptable	2	4
Tolerable	5	18
Inadmisible	19	32

■ Resultados Índice de Desempeño



- Resultados Nivel de Satisfacción del Cliente



- Resultados Nivel de Motivación del Equipo de Trabajo



APLICACIÓN DEL MODELO

PROYECTO 1

Construcción de una línea de transmisión de 230 kV y módulos en Subestaciones asociadas. (Sector Energético)



PROYECTO 1

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

ACTIVIDAD	FECHAS
1. Reunión de autorización	12 de Mayo de 2015
2. Recolección de la información del proyecto	13 y 14 de Mayo de 2015
3. Realización de encuestas al equipo y cliente	25 y 26 de Mayo
4. Entrevista con el Gerente del proyecto para Encuesta de Nivel de Definición	26 de Mayo
5. Montaje de información de riesgos y rendimiento y consolidación de resultados	27 de Mayo
6. Análisis de resultados y elaboración de informe de resultados	3 al 5 de Junio
7. Entrega de informe final del diagnóstico (depende del cierre de Auditoría Interna)	26 de Junio

PROYECTO 1

Resultados Nivel de Definición

DESCRIPCIÓN	RESULTADO	ACEPTABLE	MÁXIMO	ESTADO
1. Integración	43,00	40,00	50,00	✓
2. Alcance	31,88	40,00	50,00	⚠
3. Tiempo	66,67	80,00	100,00	⚠
4. Costos	13,33	20,00	25,00	⚠
5. Calidad	29,00	40,00	50,00	⚠
6. Riesgos	46,67	60,00	75,00	⚠
7. Stakeholders	21,25	40,00	50,00	✗
8. Comunicaciones	15,00	20,00	25,00	⚠
9. Adquisiciones	45,83	40,00	50,00	✓
10. Recursos Humanos	14,17	20,00	25,00	⚠
TOTAL	326,79	400,00	500,00	⚠

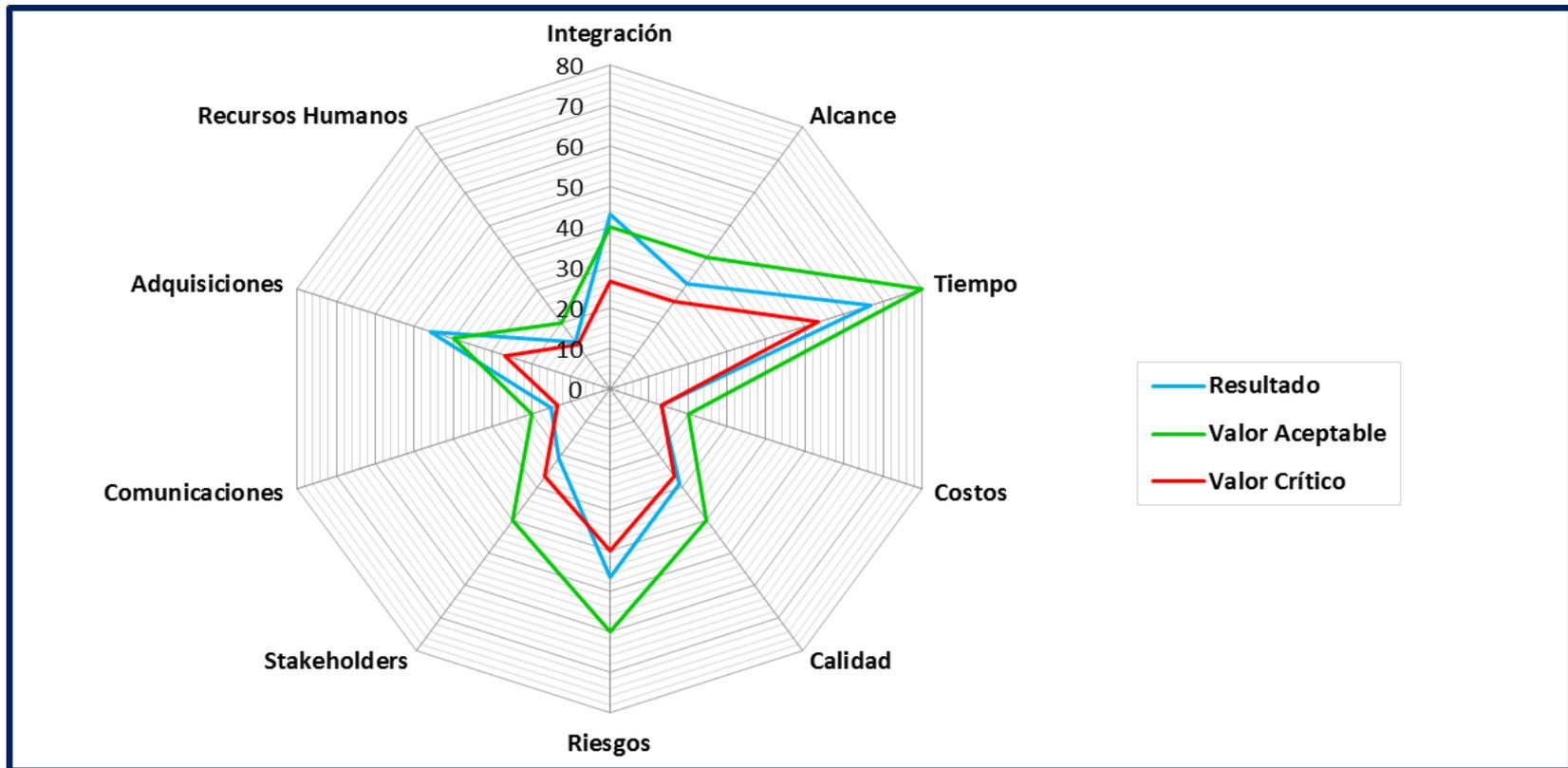
NIVEL DE DEFINICIÓN

326,79



PROYECTO 1

Resultados Nivel de Definición



PROYECTO 1

Resultados Nivel Global de Riesgo

NIVEL DE RIESGO GLOBAL

26

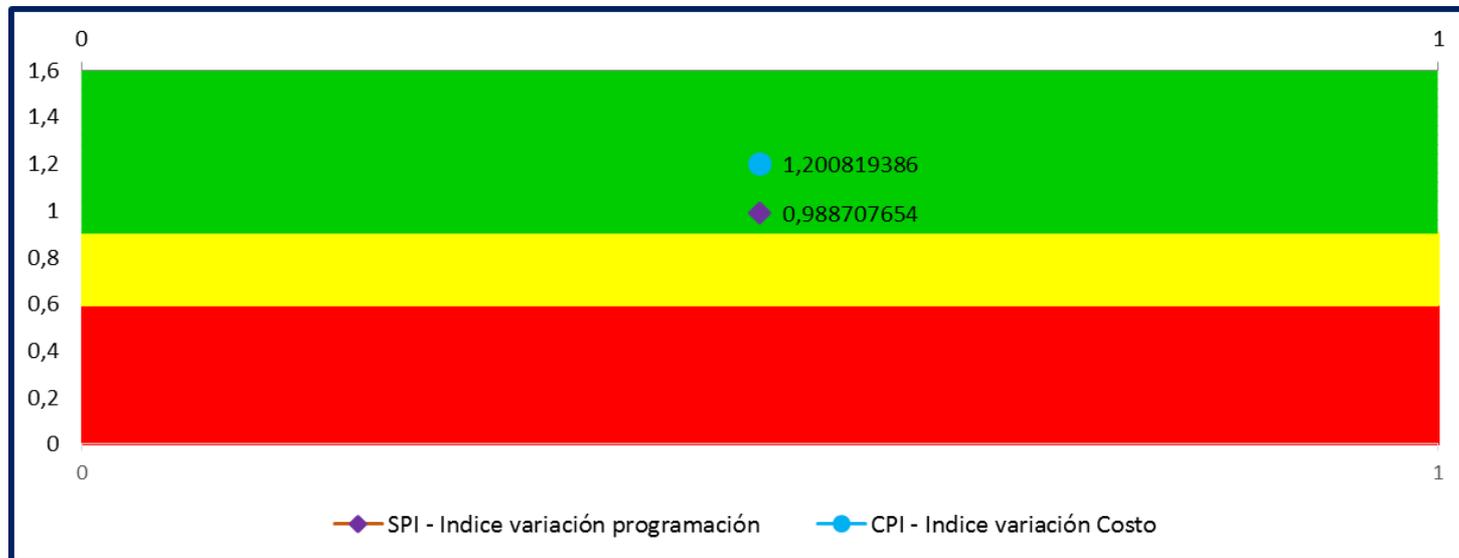
Inaceptable

CRITERIOS DE ACEPTACION DEL RIESGO		
Nivel	Valor número	
	Mínimo	Máximo
Aceptable	1	4
Tolerable	5	14
Inaceptable	15	26
Inadmisible	27	80

PROYECTO 1

Resultados Índice de Desempeño del Proyecto

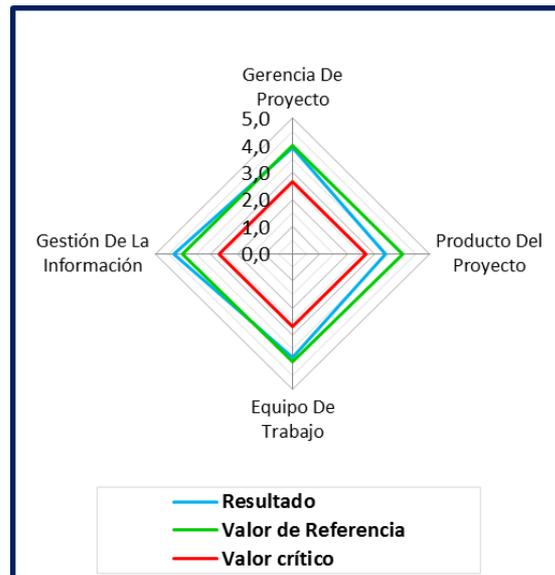
Variación del costo	\$ 6.082.819.200,00	Medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real.
Variación de la programación	\$ (415.425.600,00)	medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Valor Planeado.
Índice de Rendimiento de Costos	1,20	Relación de eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo real del mismo.
Índice de Rendimiento en Programación	0,99	Eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo planeado al corte.



PROYECTO 1

Resultados Nivel de Satisfacción del Cliente

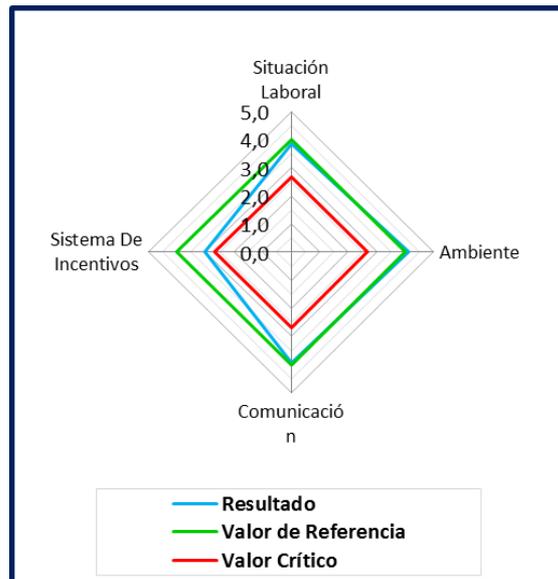
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Gerencia De Proyecto	3,92	4,00	⚠️
Producto Del Proyecto	3,40	4,00	⚠️
Equipo De Trabajo	3,83	4,00	⚠️
Gestión De La Información	4,33	4,00	✅
TOTAL	3,78	4,00	⚠️



PROYECTO 1

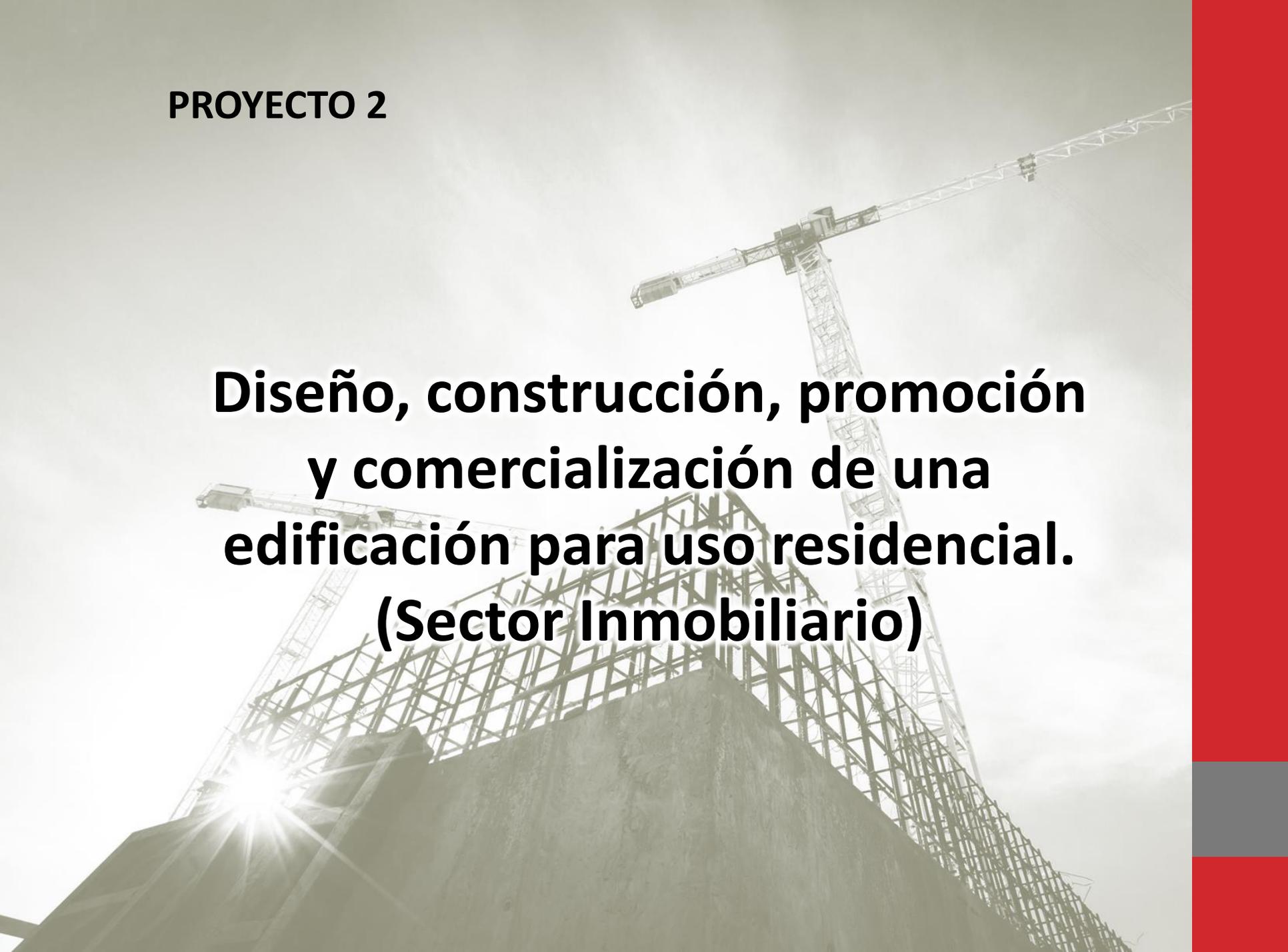
Resultados Nivel de Motivación del Equipo de Trabajo

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Situación Laboral	3,83	4,00	⚠️
Ambiente	4,13	4,00	✅
Comunicación	3,92	4,00	⚠️
Sistema De Incentivos	3,00	4,00	⚠️
TOTAL	3,74	4,00	⚠️



PROYECTO 2

**Diseño, construcción, promoción
y comercialización de una
edificación para uso residencial.
(Sector Inmobiliario)**



PROYECTO 2

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

ACTIVIDAD	FECHAS
1. Reunión de autorización:	Martes, 02 de junio de 2015
2. Envío de correos a funcionarios y representante del cliente del proyecto:	Miércoles, 03 de junio de 2015
3. Realización de encuestas al equipo y cuestionario de nivel de definición al gerente:	Jueves, 04 de junio de 2015
4. Recepción de encuesta de satisfacción del cliente:	Jueves, 04 de junio de 2015
5. Montaje de información de riesgos y rendimiento y consolidación de resultados:	Viernes, 04 de junio de 2015
6. Análisis de resultados y elaboración de informe de resultados:	05 y 06 de junio de 2015
7. Entrega de resultados a los directivos del proyecto:	Martes, 09 de junio de 2015

PROYECTO 2

Resultados Nivel de Definición

DESCRIPCIÓN	RESULTADO	ACEPTABLE	MÁXIMO	ESTADO
1. Integración	44,00	40,00	50,00	✓
2. Alcance	57,81	75,00	75,00	⚠
3. Tiempo	55,00	75,00	75,00	⚠
4. Costos	55,00	75,00	75,00	⚠
5. Calidad	22,00	30,00	50,00	⚠
6. Riesgos	37,78	40,00	50,00	⚠
7. Stakeholders	16,25	15,00	25,00	✓
8. Comunicaciones	17,69	15,00	25,00	✓
9. Adquisiciones	41,67	40,00	50,00	✓
10. Recursos Humanos	16,67	20,00	25,00	⚠
TOTAL	363,87	425,00	500,00	⚠

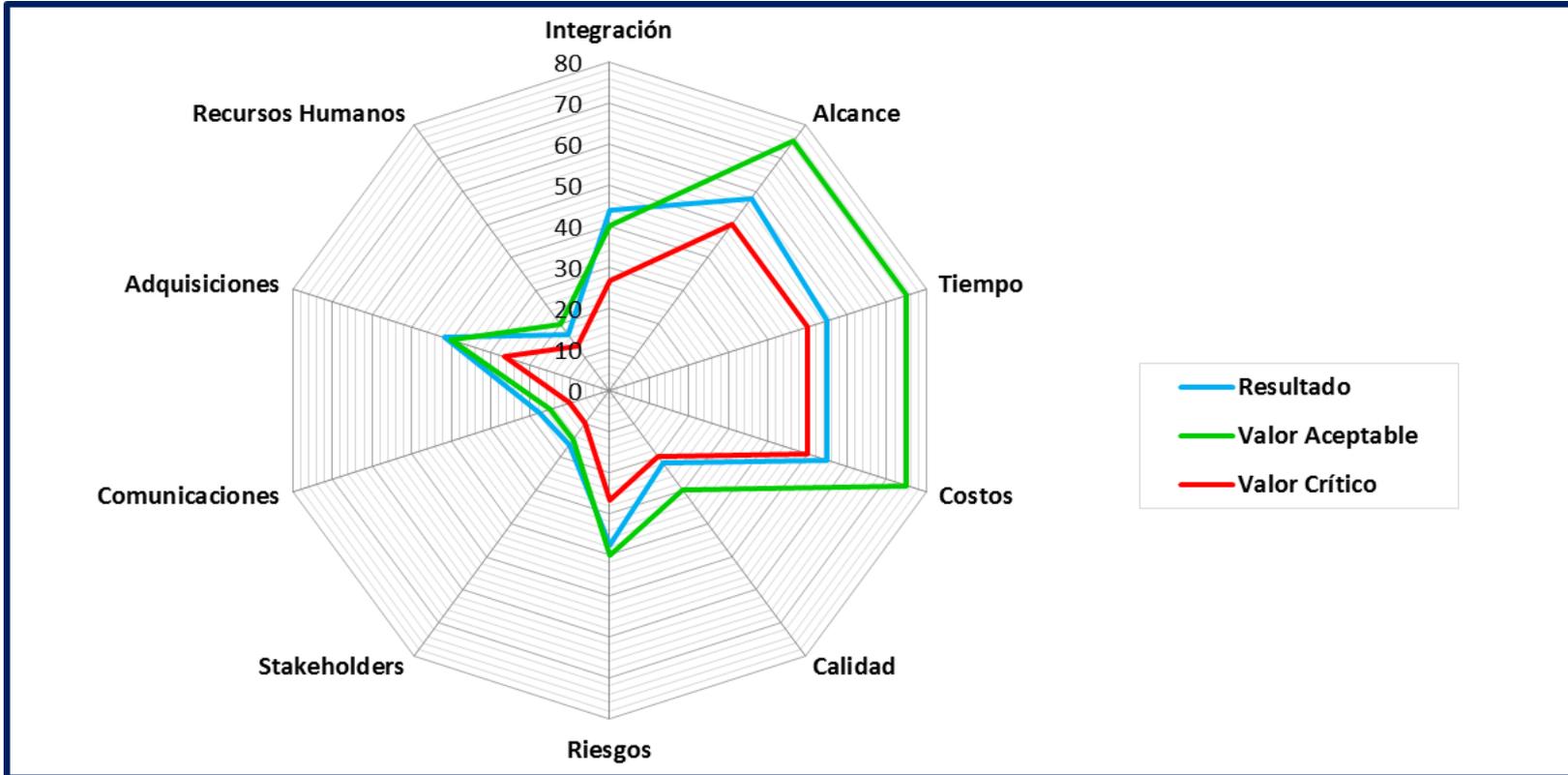
NIVEL DE DEFINICIÓN

363,87



PROYECTO 2

Resultados Nivel de Definición



PROYECTO 2

Resultados Nivel Global de Riesgo

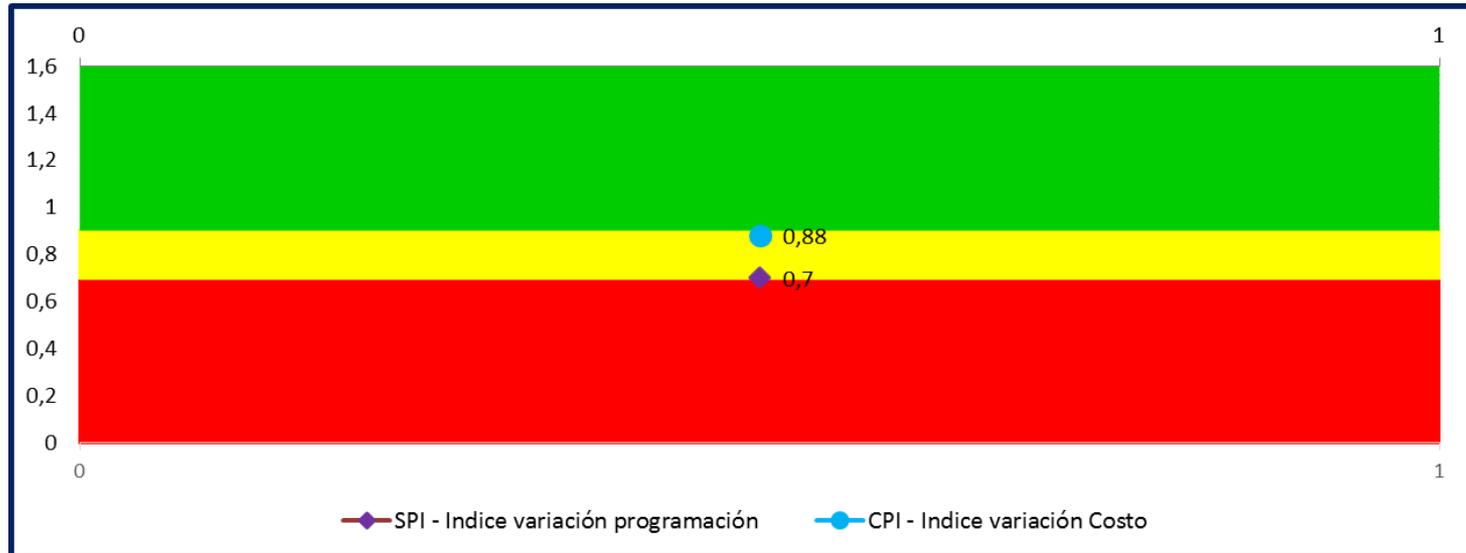
NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12,62	Tolerable
-------------------------------	--------------	------------------

CRITERIOS DE ACEPTACION DEL RIESGO		
Nivel	Valor número	
	Mínimo	Máximo
Aceptable	2	4
Tolerable	5	18
Inadmisible	19	32

PROYECTO 2

Resultados Índice de Desempeño del Proyecto

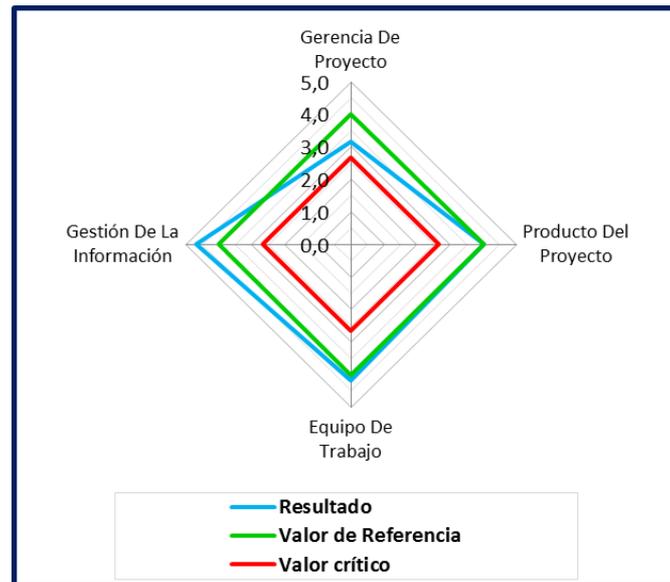
Variación del costo	\$ (3.120.835.195,06)	Medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real.
Variación de la programación	\$ (10.137.518.092,31)	medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Valor Planeado.
Índice de Rendimiento de Costos	0,88	Relación de eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo real del mismo.
Índice de Rendimiento en Programación	0,70	Eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo planeado al corte.



PROYECTO 2

Resultados Nivel de Satisfacción del Cliente

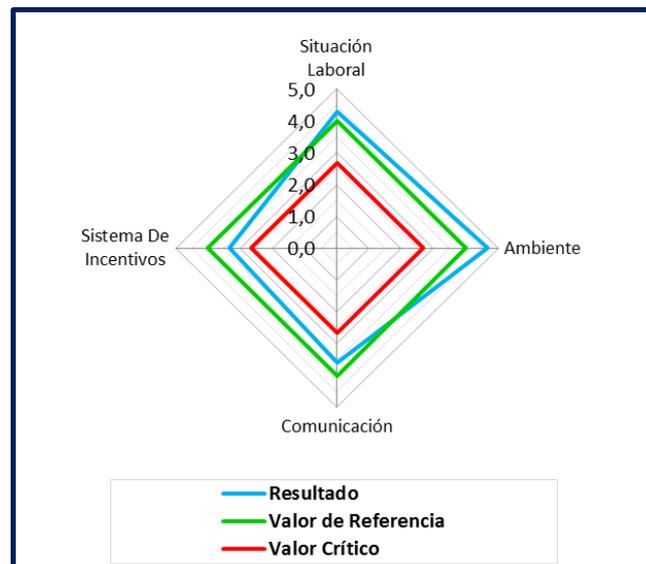
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Gerencia De Proyecto	3,15	4,00	⚠️
Producto Del Proyecto	4,00	4,00	✅
Equipo De Trabajo	4,17	4,00	✅
Gestión De La Información	4,67	4,00	✅
TOTAL	4,00	4,00	⚠️



PROYECTO 2

Resultados Nivel de Motivación del Equipo de Trabajo

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Situación Laboral	4,29	4,00	✅
Ambiente	4,67	4,00	✅
Comunicación	3,58	4,00	⚠️
Sistema De Incentivos	3,33	4,00	⚠️
TOTAL	4,03	4,00	✅



PROYECTO 3

Construcción de una línea de transmisión de 115 kV y módulos en Subestaciones asociadas. (Sector Energético).

PROYECTO 3

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

ACTIVIDAD	FECHAS
1. Reunión de autorización	08 de Mayo de 2015
2. Recolección de la información del proyecto	14 a 18 de Mayo de 2015
3. Realización de encuestas al equipo y cliente	25 y 26 de Mayo
4. Entrevista con el Gerente del proyecto para Encuesta de Nivel de Definición	26 de Mayo
5. Montaje de información de riesgos y rendimiento y consolidación de resultados	27 de Mayo
6. Análisis de resultados y elaboración de informe de resultados	3 al 5 de Junio
7. Entrega de informe final del diagnóstico (depende del cierre de Auditoría Interna)	20 de Junio

PROYECTO 3

Resultados Nivel de Definición

DESCRIPCIÓN	RESULTADO	ACEPTABLE	MÁXIMO	ESTADO
1. Integración	37,00	40,00	50,00	⚠
2. Alcance	32,08	40,00	50,00	⚠
3. Tiempo	68,33	80,00	100,00	⚠
4. Costos	12,08	20,00	25,00	✖
5. Calidad	22,00	40,00	50,00	✖
6. Riesgos	36,67	60,00	75,00	✖
7. Stakeholders	12,50	40,00	50,00	✖
8. Comunicaciones	20,00	20,00	25,00	✔
9. Adquisiciones	42,50	40,00	50,00	✔
10. Recursos Humanos	12,92	20,00	25,00	✖
TOTAL	296,08	400,00	500,00	⚠

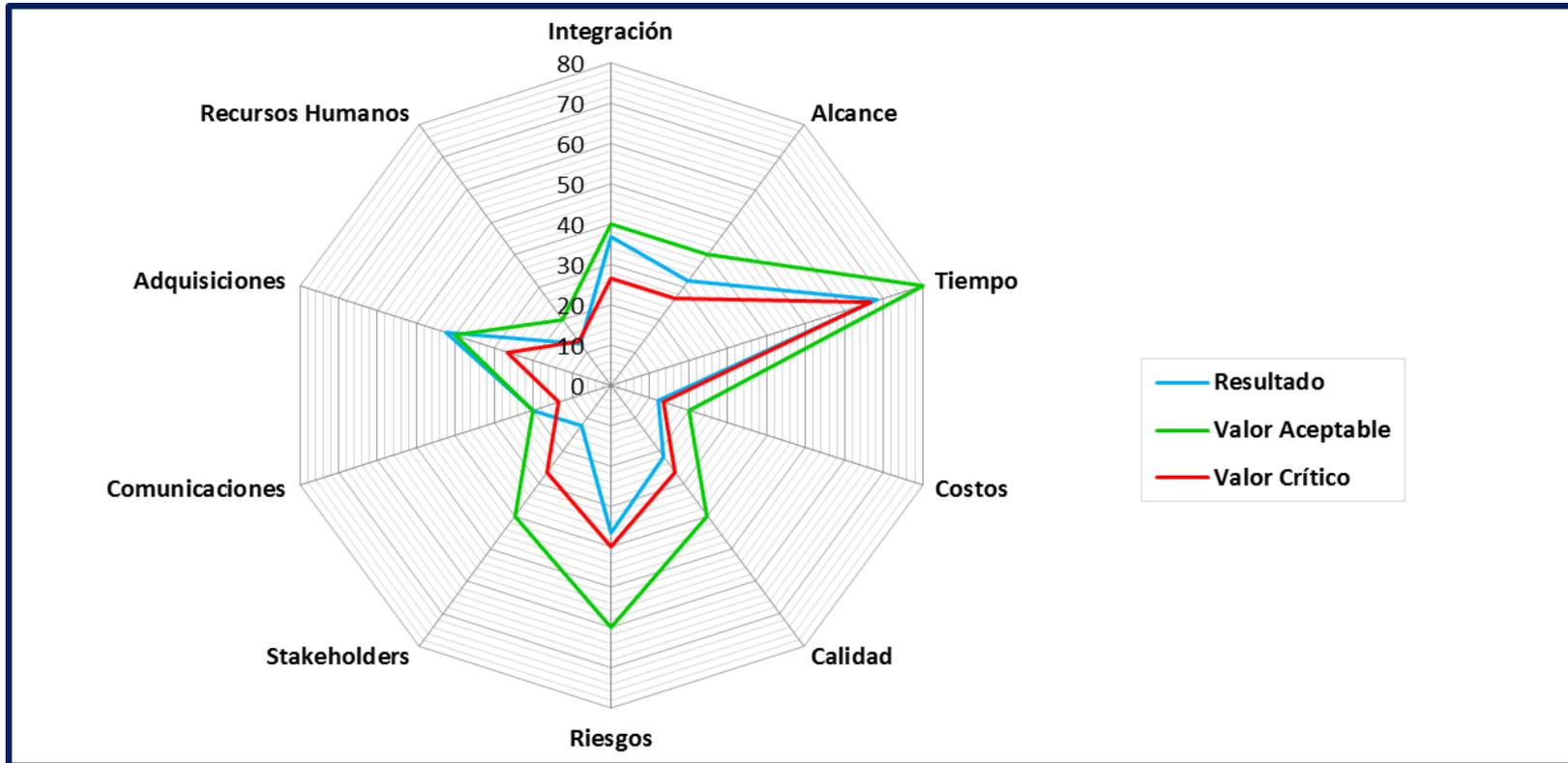
NIVEL DE DEFINICIÓN

296,08



PROYECTO 3

Resultados Nivel de Definición



PROYECTO 3

Resultados Nivel Global de Riesgo

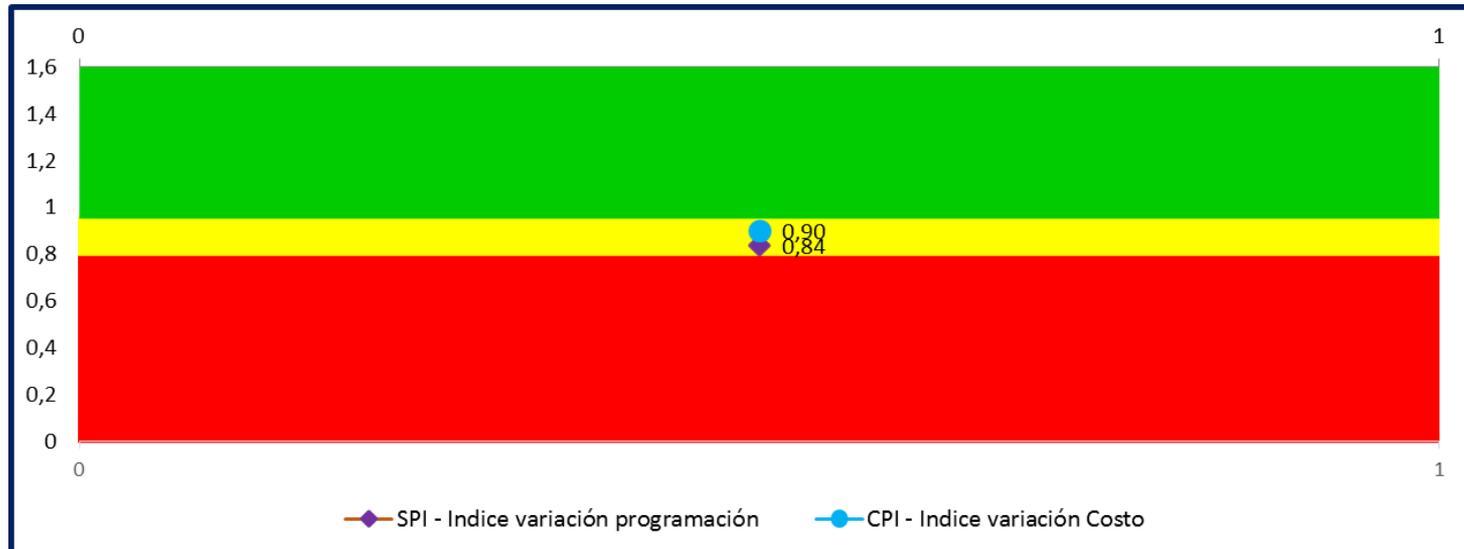
NIVEL DE RIESGO GLOBAL	12	Tolerable
-------------------------------	-----------	------------------

CRITERIOS DE ACEPTACION DEL RIESGO		
Nivel	Valor número	
	Mínimo	Máximo
Aceptable	1	4
Tolerable	5	14
Inaceptable	15	26
Inadmisible	27	80

PROYECTO 3

Resultados Índice de Desempeño del Proyecto

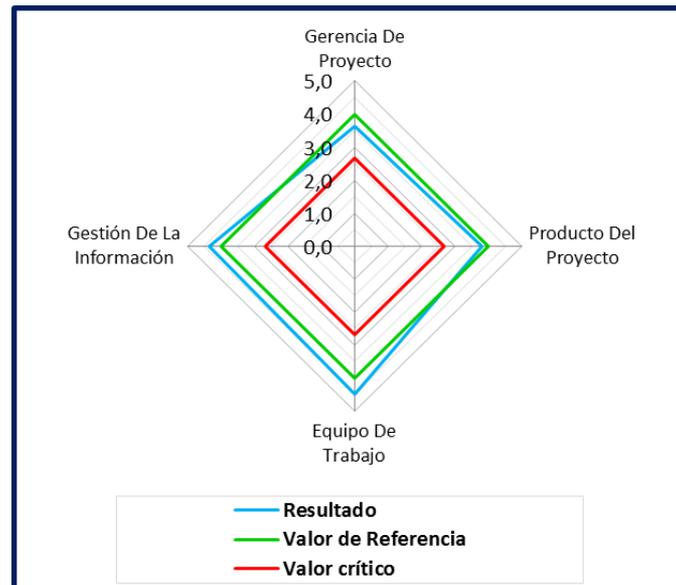
Variación del costo	\$ (4.875.000.000,00)	Medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Costo Real
Variación de la programación	\$ (8.780.527.200,00)	medida de la diferencia entre el Valor Ganado y el Valor Planeado
Índice de Rendimiento de Costos	0,90	Relación de eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo real del mismo
Índice de Rendimiento en Programación	0,84	Eficacia entre el costo presupuestado del alcance realizado y el costo planeado al corte.



PROYECTO 3

Resultados Nivel de Satisfacción del Cliente

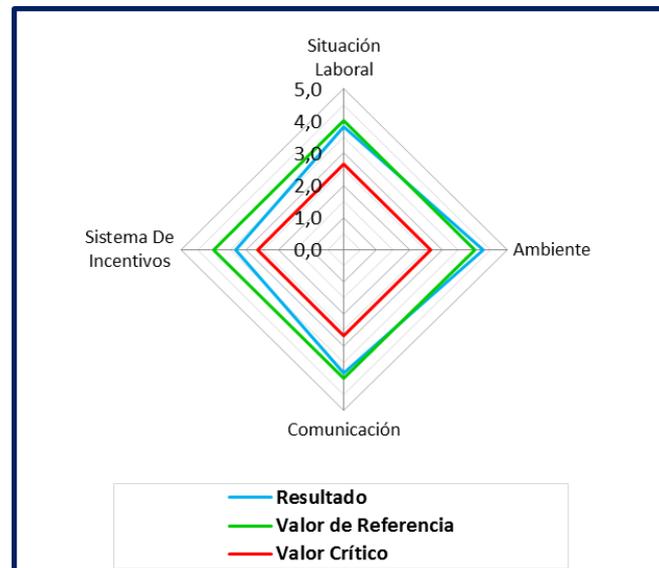
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Gerencia De Proyecto	3,62	4,00	⚠
Producto Del Proyecto	3,80	4,00	⚠
Equipo De Trabajo	4,50	4,00	✅
Gestión De La Información	4,33	4,00	✅
TOTAL	4,01	4,00	✅



PROYECTO 3

Resultados Nivel de Motivación del Equipo de Trabajo

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	ACEPTABLE	ESTADO
Situación Laboral	3,83	4,00	⚠️
Ambiente	4,27	4,00	✅
Comunicación	3,83	4,00	⚠️
Sistema De Incentivos	3,33	4,00	⚠️
TOTAL	3,82	4,00	⚠️



**HALLAZGOS,
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

- ## Hallazgos

- Con el desarrollo del trabajo y el seguimiento del mismo mediante el plan de gerencia, se aplicaron los conocimientos adquiridos en la especialización.
- El desarrollo del modelo y la herramienta paramétrica es aplicable a cualquier tipo de proyecto.
- Mediante la aplicación del modelo se permite enfocar la atención a los aspectos mas relevantes para el éxito del proyecto.
- La aplicación del modelo a proyectos reales tomó una dedicación de aproximadamente 45 horas-hombre.
- La herramienta computacional desarrollada integra la recopilación de información, análisis de resultados y emisión de informes de dichos resultados.

• Conclusiones

- El desarrollo del ejercicio gerencial para el proyecto de grado y el apoyo del director del mismo contribuyen a enriquecer la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- La aplicación del modelo a varios proyectos de diversas características permitió la implementación de mejoras durante el desarrollo del trabajo, optimizando la versatilidad del modelo.
- El modelo desarrollado es aplicable con el fin de determinar el estado de un proyecto y realizar seguimiento al mismo sin importar si este se encuentra desviado.

- ## Conclusiones

- Los resultados claros y puntuales permiten centrar esfuerzos en los aspectos que requieren mayor atención y mejorar planes de respuesta.
- El tiempo requerido y la dedicación de los recursos para la aplicación del modelo depende de la disponibilidad de la información requerida y las condiciones ambientales del mismo.
- La herramienta computacional facilita la implementación del modelo al integrar todos los procesos y arrojar resultados claros y resumidos.

• Recomendaciones

- Para asegurar la objetividad de los resultados se recomienda que la aplicación del diagnóstico sea realizada por personal ajeno al proyecto.
- Se recomienda familiarizarse con la herramienta computacional antes de realizar el diagnóstico y de esta forma optimizar recursos durante el proceso.
- Se recomienda documentar todo el proceso de diagnóstico con el fin de enriquecer los resultados.
- Se recomienda que exista una presentación y autorización por parte del gerente del proyecto de los encargados de la realización del diagnóstico con el fin de facilitar la recopilación de la información.
- Se recomienda la aplicación periódica del modelo a los proyectos como una herramienta de aseguramiento de calidad y seguimiento constante.

GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

Iniciación

- Project Charter, Identificación y clasificación de Interesados.

Planeación

- Requerimientos, WBS y diccionario, líneas base de costo y tiempo, organigrama y matriz RACI, y planes de calidad, comunicaciones, riesgos

Ejecución

- Desarrollo del modelo de diagnóstico

Seguimiento y control

- Informes y reuniones de avance, control de calidad, control de cambios

Cierre

- Lecciones aprendidas, informe final y entrega.



INICIACIÓN

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Desarrollo de un modelo de diagnóstico para la recuperación de proyectos con desviaciones de alcance, tiempo y costo.

Este Trabajo de Grado busca contribuir al desarrollo de la gerencia de proyectos en el país, desarrollando un modelo que permita a las organizaciones diagnosticar el estado de aquellos proyectos en fase de ejecución que según los criterios de cada empresa se consideren en crisis*. Dicho modelo medirá el desempeño en las áreas de alcance, tiempo y costo.

Se realiza con el objetivo de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa de Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. De acuerdo a lo anterior, se autoriza emprender el proyecto denominado “Desarrollo de un modelo de diagnóstico para la recuperación de proyectos con desviaciones de alcance, tiempo y costo”.

Para dirigir el proyecto se nombra a la Ingeniera Sandra Carolina Barrero Vélez, a quien se le otorga la autoridad necesaria para organizar el proyecto, asignar los recursos físicos necesarios, establecer el cronograma y el presupuesto, realizar el seguimiento, y tomar las medidas correctivas necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto.

El Trabajo de Grado será exitoso si es entregado a más tardar el día 10 de Agosto de 2015, con la aprobación previa de la sustentación y del documento por parte del Director, con un costo igual o inferior a \$ 15.239.810, cumpliendo con el alcance y los requerimientos establecidos en el plan de gerencia.

Sofía López

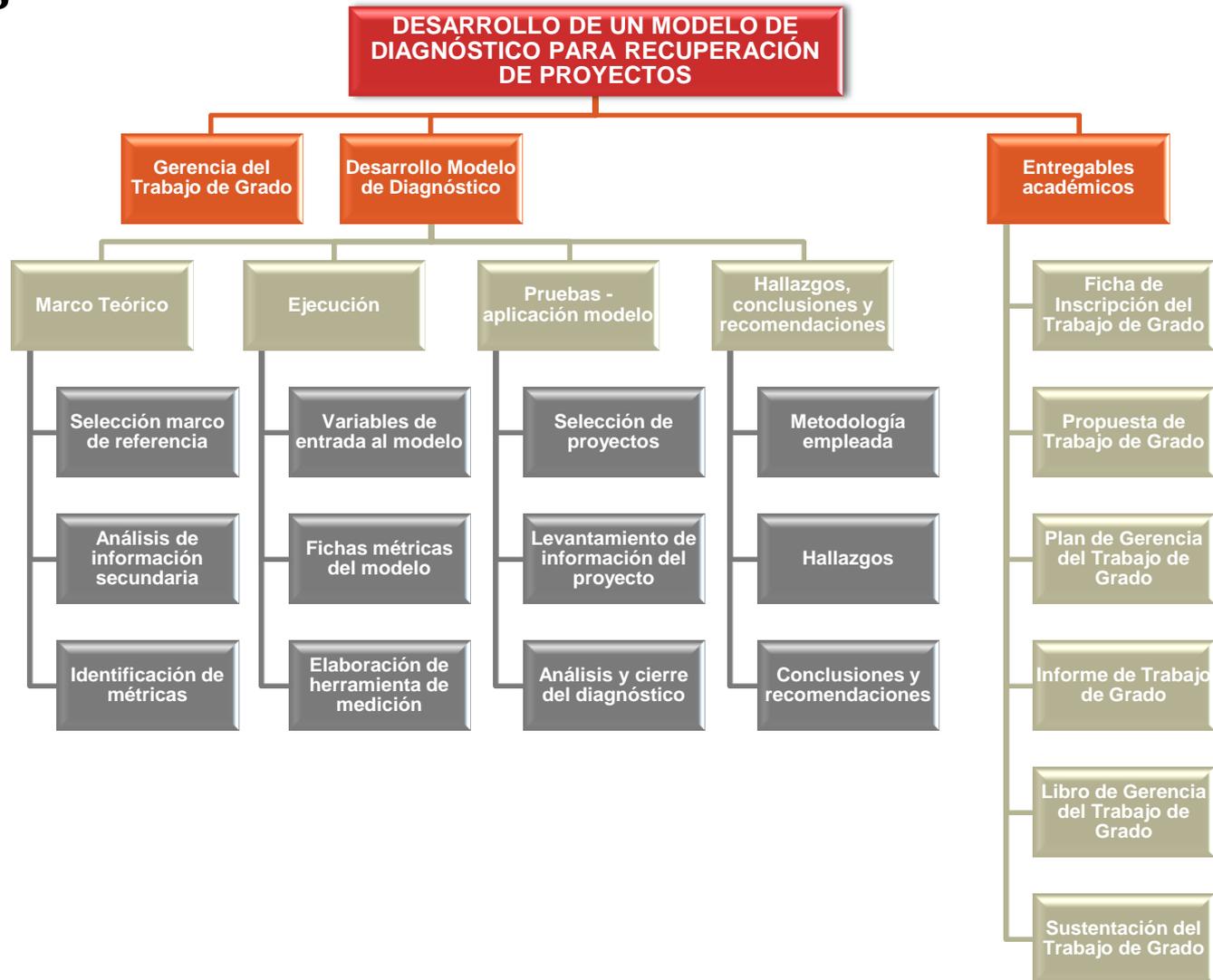
Directora de Trabajo de Grado

Especialización en desarrollo y gerencia integral de Proyectos

*No hace parte del alcance de este proyecto determinar si los proyectos están o no en crisis, esto depende de los parámetros de identificación de la organización que aplique el modelo.

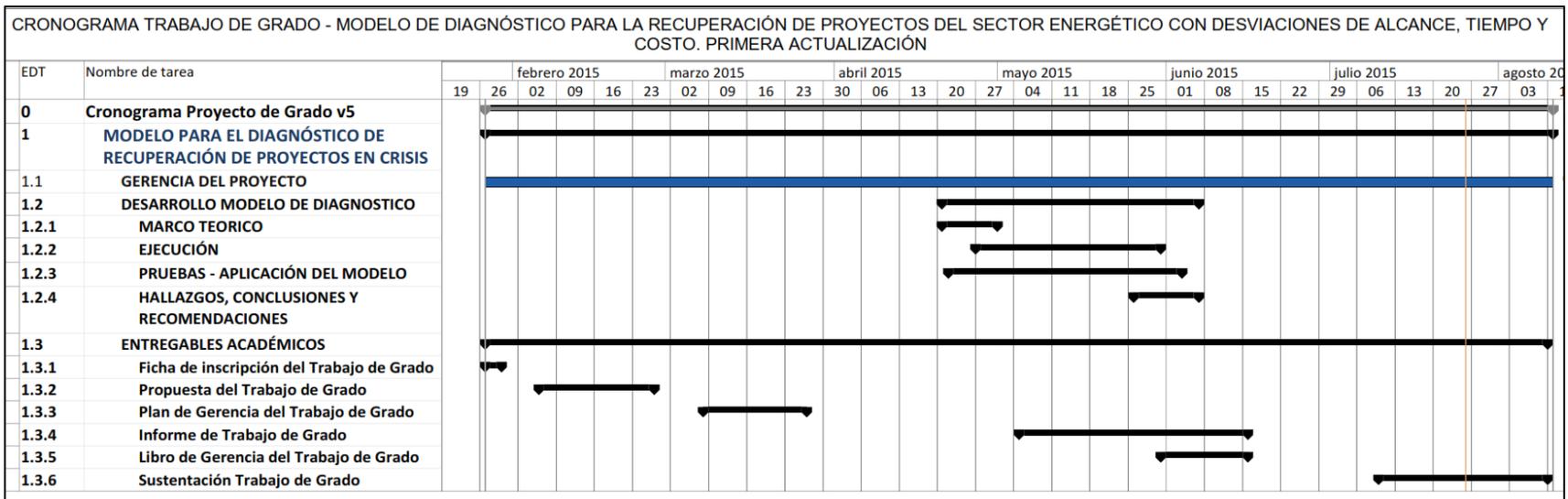
PLANEACIÓN

WBS



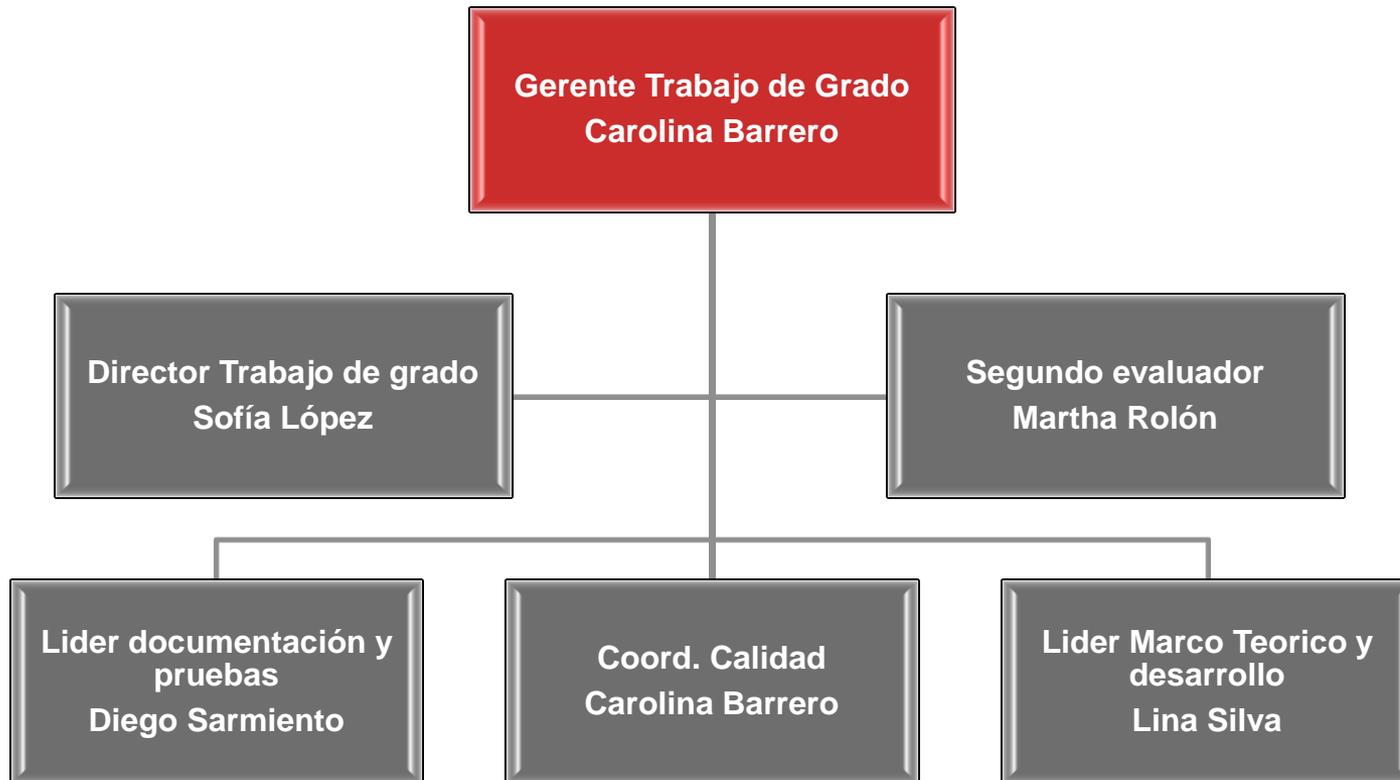
PLANEACIÓN

LÍNEA BASE DE TIEMPO V.2

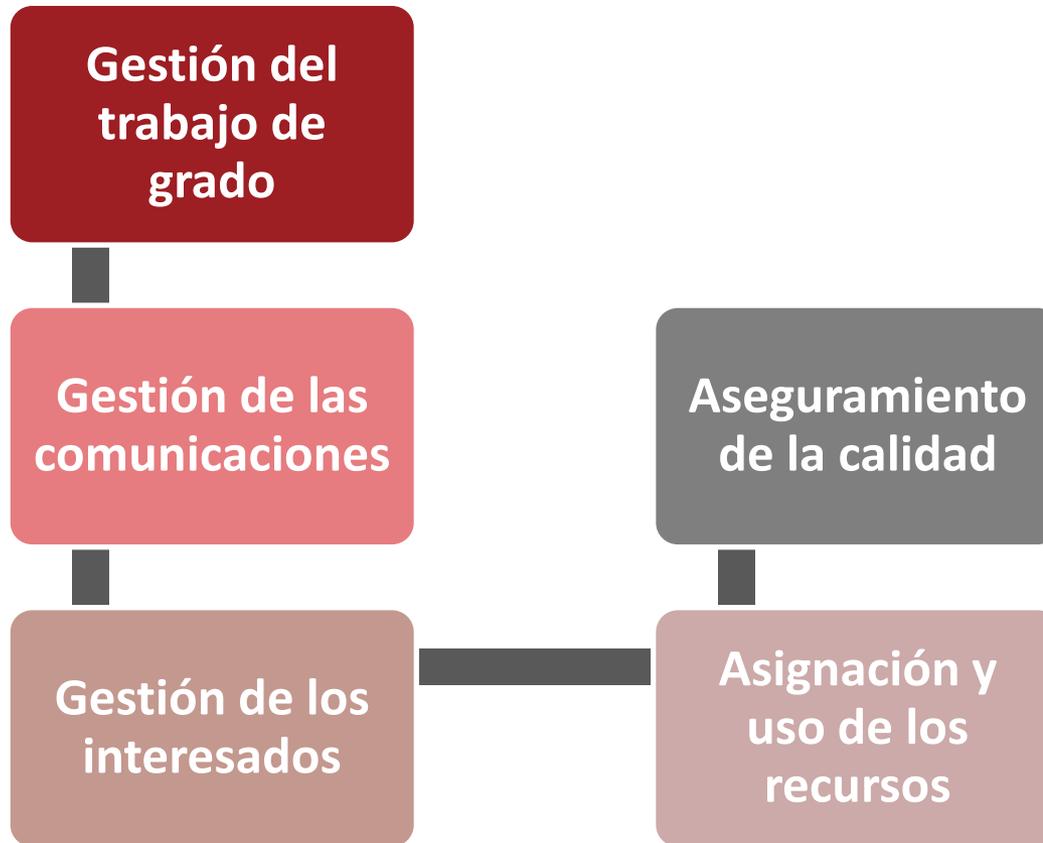


PLANEACIÓN

ORGANIGRAMA

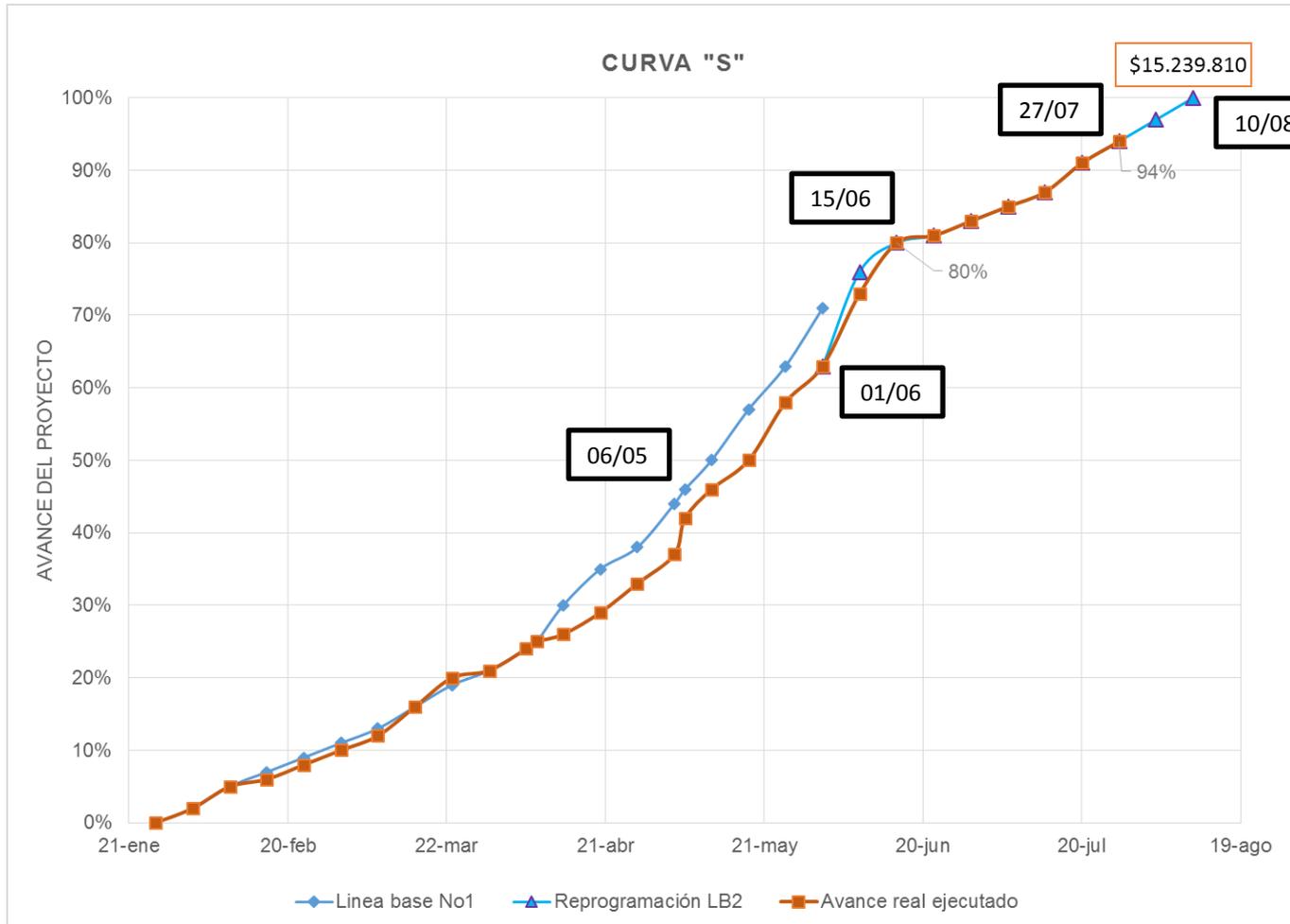


EJECUCIÓN



SEGUIMIENTO Y CONTROL

CURVAS



SEGUIMIENTO Y CONTROL

PLAN DE RECUPERACIÓN (23 abril – 6 mayo)

Fecha de presentación		25-abr-15		Gerente de Proyecto:		Carolina Barrero Vélez											
CRONOGRAMA INICIAL				REPROGRAMACIÓN PARA RECUPERACIÓN DE TIEMPO													
EDT	ACTIVIDAD	Comienzo de línea base	Fin de línea base	Juev	Sab	Dom	Lun	Mar	Mier	Juev	Vier	Sab	Dom	Lun	Mar	Mier	Juev
				23-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr	29-abr	30-abr	01-may	02-may	03-may	04-may	05-may	06-may	07-may
1.2	DESARROLLO MODELO DE DIAGNOSTICO																
1.2.1	MARCO TEORICO	dom 29-03-15	mié 15-04-15														
1.2.1.1	Selección Marco de Referencia	dom 29-03-15	mar 14-04-15														
1.2.1.1.1	Realizar la búsqueda documental	dom 29-03-15	mié 08-04-15	6	6	4											
1.2.1.1.2	Documentar el Marco de Referencia	mié 08-04-15	mar 14-04-15		6	4	3										
1.2.1.2	Análisis de información secundaria	mié 08-04-15	dom 12-04-15			3											
1.2.1.3	Identificación de métricas (OK)	dom 12-04-15	mié 15-04-15														
1.2.2	EJECUCIÓN	mié 15-04-15	dom 10-05-15														
1.2.2.1	Definición de variables de entrada al modelo	mié 15-04-15	mié 22-04-15														
1.2.2.1.1	Definir las variables de entrada a solicitud	mié 15-04-15	sáb 18-04-15			4											
1.2.2.1.2	Documentar selección de variables	sáb 18-04-15	mié 22-04-15			6	6										
1.2.2.2	Definición de indicadores a medir	jue 23-04-15	mié 29-04-15														
1.2.2.2.1	Elaborar Ficha técnica Métrica No.1 Defin.	jue 23-04-15	dom 26-04-15					3	3	3	4	3	3				
1.2.2.2.2	Elaborar Ficha técnica Métrica No.2 Riesgos	jue 23-04-15	dom 26-04-15					3	3	3		3	3				
1.2.2.2.3	Elaborar Ficha técnica Métrica No.3 VG	dom 26-04-15	mié 29-04-15					3	3		4		3				
1.2.2.2.4	Elaborar Ficha técnica Métrica No.4 Clientes	dom 26-04-15	mié 29-04-15							3	4	3					
1.2.2.3	Elaboración de la herramienta de medición	mié 29-04-15	dom 10-05-15											9	9	9	6
1.2.3	PRUEBAS	sáb 09-05-15	sáb 23-05-15														
1.2.3.1	Selección de proyectos (OK)	sáb 09-05-15	dom 10-05-15														
1.2.3.2	Levantamiento y análisis de información del proy	lun 11-05-15	sáb 16-05-15														
1.2.3.3	Aplicación del modelo	jue 14-05-15	sáb 23-05-15														
1.2.4	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	sáb 23-05-15	mar 02-06-15														
1.2.4.1	Documentar metodología empleada	sáb 23-05-15	lun 25-05-15														
1.2.4.2	Documentar Hallazgos	lun 25-05-15	sáb 30-05-15														
1.2.4.3	Documentar Conclusiones	sáb 30-05-15	mar 02-06-15														
TOTAL HORAS/DIA				6	12	21	9	9	9	9	12	9	9	9	9	9	6
Horas/ integrante				2	4	7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2

SEGUIMIENTO Y CONTROL

REGISTRO DE ACTAS DE REUNIONES

No.	Fecha	Tipo	Tema principal
1	Abril 10	Presencial	Revisión plan de gerencia. Criterios de aceptación del trabajo de grado.
2	Abril 20	Virtual	Revisión del marco teórico con asesor.
3	Abril 22	Virtual	Seguimiento al avance. Aclaraciones sobre las métricas y marco teórico.
4	Mayo 8	Presencial	Seguimiento al avance. Definición sobre aplicación del proyecto.
5	Mayo 15	Presencial	Revisión de la primera edición de la herramienta.
6	Junio 2	Virtual	Seguimiento al avance. Resultados aplicación de la herramienta.

SEGUIMIENTO Y CONTROL

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



COMUNICACIONES

- Equipo de trabajo
- Directora trabajo de grado
- Segunda evaluadora
- Asesor marco teórico
- Unidad de proyectos

SEGUIMIENTO Y CONTROL

CONTROL DE CAMBIOS

No.	Fecha	Impacto principal	Descripción
1	Mayo 18	Alcance	<p>Aplicación de la herramienta de diagnóstico para la recuperación de proyectos en un proyecto del Sector Inmobiliario.</p> <p>Riesgo asociado: R8. No se obtuvo la información de la empresa para los tres proyectos.</p>
2	Mayo 30	Tiempo y costo	<p>Ampliación de la fecha de entrega del Informe final del Trabajo de Grado para el 16 de junio de 2015.</p> <ul style="list-style-type: none">• Incremento de costos de \$971.181• Incremento en tiempo 1 semana

CIERRE

GESTIÓN DE RIESGOS MATERIALIZADOS

ID	Situación	Respuesta
1	Viaje fuera del país de un integrante del equipo cuando debía aplicarse la herramienta	<ol style="list-style-type: none">1. Modificación en el cronograma de aplicación del modelo.2. “Fast tracking”3. Se inició aplicación con la V.2 antes de estar aprobada
8	Indisponibilidad de la información de un proyecto de la empresa del sector energético para aplicar la herramienta	<ol style="list-style-type: none">1. Se considera factible aplicar la herramienta, dado que es paramétrica, a un proyecto de otro sector.2. Se hace solicitud de cambio N.1

CIERRE

LECCIONES APRENDIDAS

- La definición del alcance resulta ser uno de los elementos principales antes del inicio del proyecto, de lo contrario se puede presentar reprocesos o trabajos desperdiciados.
- Es posible recuperar retrasos en el cronograma si éstos se atacan de manera organizada a través de Planes de Choque, tan pronto como sea posible.
- El envío inmediato de los entregables, para su revisión, a la directora del trabajo de grado, permitió mejorar la calidad del producto y asegurar la satisfacción de los criterios de aceptación.
- Para definir de forma correcta las línea de tiempo y costo, es importante incluir los tiempos y el trabajo empleado en correcciones y revisiones. Esta fue una de las mayores causas de retrasos y sobrecostos.

CIERRE

LECCIONES APRENDIDAS

- El trabajo en equipo y la coordinación de actividades por parte de los tres integrantes utilizando herramientas virtuales, permitió un desarrollo exitoso del proyecto.
- Se logró la aplicación y apropiación de conocimientos de gerencia de proyectos, a través de la gerencia del trabajo de grado y del desarrollo del modelo de diagnóstico.

ESPACIO PARA PREGUNTAS