

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**  
**Vicerrectoría Académica**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**



**Fundamentación del Proyecto para optar por el Título de**  
***Magister en Dirección de Proyectos***

**Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para**  
**Softland Dominicana**

**Sustentante(s):**

**Fermín Estévez      2010-5490**

**Julio Soto            2018-5944**

**Cedric Mañón        2011-5934**

**Asesor:**

**Stalin Rivas**

**Santo Domingo, República Dominicana**

**Marzo, 2020**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen Ejecutivo .....	1
2. Objetivo Y Alcance Del Documento .....	3
3. Fundamentación Del Proyecto .....	4
3.1 Descripción Del Proyecto.....	4
3.2 Información Del Contexto.....	5
3.2.1 Antecedentes .....	5
3.2.2 Justificación Del Proyecto.....	7
3.2.3 Interés En El Tema Para Los Miembros Del Equipo .....	8
3.2.4 Identificación De Las Limitaciones Para La Realización Del Proyecto .....	10
3.3 Base Contextual Y Conceptual .....	11
3.3.1 Base Contextual.....	11
3.3.1.1 Industria.....	11
3.3.1.2 Marco Legal .....	13
3.3.1.3 Factores Globales .....	14
3.3.1.4 Contexto Estratégico .....	15
3.3.1.5 Mapa Estratégico.....	18
3.3.2 Base Conceptual.....	19
3.3.2.1 Proyecto.....	19
3.3.2.2 Metodología .....	19
3.3.2.3 Metodología Predictiva .....	19
3.3.2.4 Metodologías Ágiles .....	21
3.3.2.5 Metodología Híbrida .....	24
3.3.2.6 Software .....	24
3.3.2.7 Erp.....	25
3.3.3 Análisis De Las Metodologías Y Selección De Enfoque De Dirección De Proyectos .....	25
4. Informe De Proyecto.....	26
4.1 Acta De Constitución .....	27
4.2 Registro De Interesados .....	29
4.3 Gestión De Alcance.....	32
4.3.1 Plan De Gestión De Alcance.....	33
4.3.2 Matriz De Trazabilidad De Requisitos .....	38

4.3.3 Línea Base De Alcance .....	41
4.3.3.1 Enunciado De Alcance .....	42
4.3.3.2 Estructura De Desgloce De Trabajo .....	44
4.3.3.3 Diccionario De La Edt.....	45
4.4 Gestión De Cronograma.....	61
4.4.1 Plan De Gestión Del Cronograma.....	62
4.4.2 Cronograma General .....	67
4.5 Gestión De Costos.....	78
4.5.1 Plan De Gestión De Costos .....	79
4.5.2 Presupuesto Del Proyecto .....	82
4.6 Gestión De Calidad .....	84
4.6.1 Plan De Gestión De Calidad.....	85
4.6.2 Matriz De Calidad .....	87
4.6.3 Plantillas De Calidad.....	89
4.6.3.1 Checklist De Calidad.....	90
4.7 Gestión De Recursos .....	92
4.7.1 Plan De Gestión De Recursos .....	93
4.7.2 Matriz De Asignación De Responsabilidades .....	97
4.8 Gestión De Comunicaciones .....	100
4.8.1 Plan De Gestión De Comunicaciones .....	101
4.8.2 Matriz De Comunicaciones Del Proyecto.....	105
4.8.3 Plantillas De Comunicación .....	107
4.8.3.1 Plantilla Minuta Reunión .....	108
4.9 Gestión De Riesgo.....	109
4.9.1 Plan De Gestión De Riesgos .....	110
4.9.2 Identificación Y Evaluación Cualitativa De Riesgos.....	114
4.9.3 Categorización De Riesgos (Rbs) .....	119
4.9.4 Plan De Respuesta A Los Riesgos.....	121
4.9.5 Plan De Involucramiento De Los Interesados .....	123
5. Informes De Estado.....	127
6. Minutas De Reuniones.....	132
7. Lecciones Aprendidas .....	138
8. Entregables Del Producto .....	140
8.1 Informe Diagnóstico De Madurez.....	141

8.1.1	Introducción .....	142
8.1.2	Diagnóstico.....	143
8.1.3	Resultados .....	164
8.1.4	Recomendaciones.....	167
8.2	Guía Metodológica De Dirección De Proyectos .....	168
8.2.1	Introducción .....	169
8.2.2	Guía Metodológica De Dirección De Proyectos Softland Dominicana .....	170
8.3	Plantillas .....	186
8.3.1	Acta De Constitución .....	187
8.3.2	Plantilla De Personas.....	190
8.3.3	Diccionario De La Edt.....	191
8.3.4	Matriz De Riesgos Y Respuesta Al Riesgo.....	192
8.3.5	Aceptación De Entregables .....	193
8.3.6	Solicitud De Cambio En El Alcance Del Proyecto .....	194
8.3.7	Carta De Cierre Del Proyecto De Implementación Softlanderp .....	195
8.4	Plan De Manuales.....	197
8.5	Plan De Capacitación Y Acompañamiento .....	200
8.5.1	Plan De Capacitaciones .....	201
8.5.2	Plan De Acompañamiento.....	205
8.6	Plan De Implementación De La Metodología.....	206
9.	Resultados Y Métricas Esperadas .....	208
10.	Presentación Propuesta De Valor.....	210
10.1	Aspectos Legales, Éticos, Sociales Y Ambientales Considerados En El Proyecto.....	212
10.2	Factores Críticos Para El Éxito .....	213
10.3	Conclusiones .....	214
10.4	Recomendaciones.....	215
11.	Referencias Bibliográficas .....	216
12	Anexos .....	217
12.1	Checklist De Calidad.....	218
12.2	Checklist De Cierre De Proyecto .....	220

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de empresas y establecimientos registrados.....	12
Tabla 2. Matriz de Marco Lógico.....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Distribución Porcentual Empresas registradas en el 2018.....	12
Ilustración 2. Mapa Estratégico Softland.....	23
Ilustración 3. Los 5 niveles de madurez.....	147

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Softland es una compañía multinacional que pertenece a la industria de Software, la cual se especializa en el desarrollo de soluciones de gestión de ERP, esto los obliga a estar en la vanguardia y con un enfoque de mejora continúa realizando proyectos constantemente para mejorar sus productos y procesos internos.

La filial de Softland en República Dominicana tiene una metodología de proyectos predictiva basada en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), sin embargo, por el tipo de productos que diseñan, software, esta metodología no es la óptima, debido a que en este tipo de proyectos los cambios son muy comunes y los proyectos predictivos no facilitan la generación de cambios a las líneas base del proyecto, convirtiendo el proceso de ejecutar proyectos muy burocrático causando que se invierta mucho tiempo en actividades que no agregan valor para la empresa y el fin de los proyectos.

Debido a que Softland necesita estar en la vanguardia por la industria a la que pertenece y tiene competidores muy reconocidos, los cuales podrían desplazarlos en el mercado, es inminente y necesario un cambio de metodología de gestión de proyectos. Para satisfacer esas necesidades, este proyecto consiste en diseñar una metodología de gestión de proyectos híbrida, la cual incluirá procesos predictivos y herramientas ágiles.

La razón por la cual se eligió una metodología híbrida es que por el tipo de proyectos que está acostumbrado a desarrollar Softland, los cuales están relacionados al desarrollo de Software, el enfoque de gestión indicado sería ágil, el cual les permite de una manera más fácil enfrentar los cambios acostumbrados en esta industria, que frecuentemente son generados por los clientes. Sin embargo, Softland lleva años utilizando una metodología puramente de cascada, lo que provoca que los consultores, con miedo de salir de su zona de confort y la metodología que dominan, estén renuentes y creen resistencia al cambio. Por esta razón, el proyecto tiene como enfoque solucionar los problemas de Softland, utilizando una metodología híbrida, la cual en estos momentos es la más conveniente para la organización.

La metodología predictiva existente consiste en:

- Pase de venta a operaciones: es una reunión donde se entrega al equipo del proyecto el alcance que el cliente está adquiriendo.
- Kickoff donde se presenta el acta de constitución y el cronograma del proyecto.
- Se levantan los requerimientos mediante entrevistas y se define el enunciado del alcance (Modelo de Operación).
- Se ejecutan las actividades planificadas.
- Se realizan reuniones de seguimiento donde se ven los indicadores y el estado actual del proyecto, en esta participan el consultor y el cliente. En adición, se presentan los reportes de estados.
- Luego se procede con la aceptación del proyecto mediante la carta de cierre.

Por las características particulares de esta metodología, Softland no enfrenta los cambios de manera sencilla y no presenta incrementos hasta concluir el proyecto.

Sin embargo la metodología híbrida propuesta basada en la metodología predictiva actual estará agregando procesos predictivos como, la estructura de desglose de trabajo y su diccionario, matriz de riesgo y a su vez herramientas ágiles como reuniones diarias para ver avances, “Personas” para gestión de interesados, Kanban, reunión retrospectiva para la mejora continua convertirán a la metodología actual de Softland en una flexible que le permita ajustarse a los cambios, y adicionalmente contribuyendo al crecimiento del nivel de madurez de la empresa hasta un nivel 3 según los diagnósticos bajo el modelo PMMM este proyecto constará de una duración de 125 días y un presupuesto aproximado de un millón doscientos mil pesos dominicanos (RD\$ 1.2 MM)



## 2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

- **Objetivo:**

Presentar la planificación y entregables resultantes para un diseño de una metodología de gestión de proyectos híbrida para la empresa Softland Dominicana.

- **Alcance:**

La propuesta abarca los siguientes elementos:

- Informe de análisis de madurez en el ejercicio de la dirección de proyectos.
- Documentación metodológica (Manual de Políticas, Roles y Procesos).
- Plantillas para la Gestión de Proyectos
- Plan de Capacitación
- Plan de Implementación
- Presupuesto de Implementación
- Cronograma de Implementación

No se contemplan los siguientes aspectos:

- Implementación de la propuesta en Softland, aunque se presenta un Plan de implementación.
- Ejecución del plan de formación a los colaboradores.

### **3. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Softland es una compañía multinacional que pertenece a la industria de Software. La compañía posee filiales en 12 países, de las cuales más del 90% pertenece a América Latina.

Softland construye soluciones de gestión de ERP, lo que provoca simplificación de los procesos y agilizar la toma de decisiones de los clientes, esto los obliga a realizar proyectos constantemente para mejorar sus productos y sus procesos internos.

La filial de Softland en República Dominicana tiene una metodología de proyectos predictiva basada en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), sin embargo, por el tipo de productos que diseñan, Software, esta metodología no es la óptima, debido a que en este tipo de proyectos los cambios son muy comunes y los proyectos predictivos no facilitan la generación de cambios a las líneas base del proyecto. Para este tipo de proyecto, la metodología más adecuada es la Ágil.

Por esta razón, se propone diseñar una metodología híbrida, combinando herramientas predictivas y ágiles, para no impactar bruscamente la organización cambiando totalmente la metodología, pero implementando herramientas ágiles que puedan ayudar a gestionar de una manera más adecuada estos proyectos.

## **3.2 INFORMACIÓN DEL CONTEXTO**

### **3.2.1 ANTECEDENTES**

Softland Dominicana es una empresa dedicada a la implementación del producto Softland ERP, producto tecnológico y empresarial líder de toda Latinoamérica. Perteneciente al destacado holding tecnológico Grupo Softland, compañía pionera que cuenta con más de 30 años de experiencia brindando soluciones de gestión de ERP.

Softland ERP anteriormente conocido en toda Latinoamérica como EXACTUS, es un Software desarrollado en el año 1982 en Costa Rica, en el año 1998, inicia su expansión hacia la República Dominicana con la llegada al país del producto, en ese entonces ya famoso en Centroamérica y algunos países de Sudamérica.

Para ese momento, las implementaciones se realizaban con visitas periódicas de consultores costarricenses a clientes en nuestro país, liderados por Alejandro Calvo, actualmente Gerente de Base Instalada en Softland Dominicana. En el año 2007, Exactus es adquirido por el holding tecnológico Grupo Softland e inmediatamente empieza el proceso de cambio de nombre de la plataforma y la planificación del lanzamiento de la versión 7.0 con un cambio drástico a la plataforma.

En el año 2008, a raíz del gran crecimiento del ERP en todo el país Softland apertura su oficina local con un equipo conformado por Alejandra Gómez y Alejandro Calvo, ambos de nacionalidad costarricense. Desde ese entonces empieza el crecimiento de la organización contratando personal dominicano para liderar las implementaciones del sistema a nivel nacional y la creación de la oficina administrativa en el país.

En ese entonces no existía una metodología propia de dirección de proyectos en la organización, aunque si seguía una serie de procesos que aseguraban éxitos en la implementación de estos. Para entonces Alejandro Calvo lideraba la oficina de proyectos, sin embargo, no contaba una gran cantidad de recursos para llevar las implementaciones. Paulatinamente el equipo fue creciendo y pudo llegar a un tope de 8 consultores. En estos momentos, Softland Dominicana cuenta con un equipo de dirección de proyectos liderados por el Gerente de consultoría, el equipo cuenta con 5 consultores locales quienes se encargan de realizar las implementaciones en los clientes. Igualmente, se cuenta con una PMO que es dirigida a nivel regional por Pedro

Soto quien igualmente maneja todas las filiales de Centroamérica, Sudamérica y el Caribe.

En el año 2015, es publicada la metodología estándar de dirección de proyectos de Softland ERP, esta metodología fue dirigida por el Director Regional Pedro Soto y colaboradores de otras filiales. Esta metodología se alinea por los estándares y las buenas prácticas sugeridas por el Project Management Institute PMI.

Esta metodología alinea una serie de procesos de varias áreas de conocimiento de la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*, y ha sido bien digerida por el equipo de consultores locales, aunque en ocasiones es cuesta arriba transmitirla hacia los clientes dado el poco conocimiento de estos en temas propios de dirección de proyectos y buenas prácticas.

Adicional, esta metodología cuenta con algunas deficiencias en una serie de procesos y en ocasiones complica su correcto seguimiento.

Cada proyecto es auditado tanto por el gerente de consultoría como por el auditor interno, quienes validan que se cumplan los estándares y los procesos definidos en la metodología estándar y se concrete la firma de entregables de parte de los clientes, faltas encontradas durante la auditoria se definen como NCF (No Conformidad) y se califican a los consultores de acuerdo con estas.

Dada las necesidades de Softland Dominicana de poder entregar valor a los clientes de una manera eficaz y a corto plazo hemos decidido analizar y proponer el diseño un enfoque híbrido de dirección de proyectos, el cual permita que buenas prácticas, tanto del enfoque en cascada como del enfoque ágil, puedan garantizar el cumplimiento de proyectos en tiempo y dentro del presupuesto y con una no gran desviación en el alcance original del proyecto.

### 3.2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Actualmente Softland Dominicana a través de los resultados en la realización de implementaciones de proyectos con varios clientes y su retroalimentación con relación a su experiencia en todo el proceso, además de estar sumergidos en un mercado con un ritmo rápido de cambios, la empresa reconoce que ha tenido deficiencias en aspectos importantes como: la visibilidad del estado al momento de ejecución del proyecto, planificación de un esquema de alcance incremental y la imposibilidad de entregar valor de forma rápida a sus clientes.

Tomando en cuenta estos puntos mencionados, un enfoque híbrido de gestión proporcionará mejora continua dentro de los proyectos a desarrollar por parte de la empresa, añadiendo herramientas y prácticas ágiles que permitan la priorización de trabajo que otorgue valor al cliente rápidamente. Los enfoques ágiles son flexibles, adaptativos, integrados en un contexto cambiante, bajo esta premisa podemos decir que la industria de las tecnologías de la información es el lugar propicio para este tipo de enfoques.

Con el diseño de una metodología de gestión de proyectos de enfoque híbrido, buscamos satisfacer las deficiencias e incrementar los niveles de eficiencia, así como aportar los instrumentos necesarios para mantener una respuesta rápida ante los cambios y de esa misma forma superar las expectativas de los clientes durante la implementación de proyectos del software ERP.

En caso de no solventar la problemática presentada, es natural que los casos de descontento en los clientes sigan aumentando debido al tiempo de entrega de los proyectos; esto puede ocasionar una disminución considerable en la cartera de clientes que opten por escoger una solución de software de uno de los competidores del mercado que ofrezca entregar valor de forma más rápida.

Como equipo, con la realización de este proyecto buscamos afianzar y mejorar los conocimientos adquiridos, fortaleciendo a su vez nuestras destrezas en el manejo de metodologías, herramientas y técnicas que nos permitan dominar proyectos de esta naturaleza en el futuro. Además, este proyecto se ha desarrollado con la intención de servir como guía de referencia a otros profesionales del área y poder ser aplicado en empresas que presenten las mismas necesidades de gestión.

### **3.2.3 INTERÉS EN EL TEMA PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO**

#### **Fermín Estévez**

Ingeniero Industrial con experiencia en proyectos predictivos en empresas como Johnson & Johnson y Medtronic. En adición, en nivel educativo posee un diplomado en Gestión de proyectos y cursa la maestría ejecutiva en Dirección de proyectos.

Este proyecto de cambio de metodología, le proporcionará una experiencia en metodologías Ágiles, este tipo de metodología es la nueva tendencia y es óptima para proyectos en los que los cambios son comunes y se necesita ver avances constantemente. Gracias a la experiencia teórica y práctica obtenida en este proyecto, lo convertirá en un director de proyecto preparado o capaz para gestionar todo tipo de proyecto de la manera más adecuada.

#### **Cedric Mañón**

Ingeniero Telemático con experiencia en la participación como líder técnico de proyectos predictivos y gestión de tareas utilizando prácticas ágiles, muestra un interés particular debido a que, las metodologías ágiles e híbridas han demostrado ser el futuro en términos de gestión de proyectos en escenarios de proyectos de tecnologías de la información (TI).

Este proyecto como tal, aporta gran valor a la carrera profesional puesto que, expandiendo sus horizontes con esta experiencia podrá enfrentarse a los proyectos con más herramientas y una base de conocimientos basado en las lecciones aprendidas identificadas.

#### **Julio Soto**

Luego de iniciar su camino en la formación hacia la transformación ágil ha notado los grandes aportes que estos procesos incrustan en las organizaciones. Al pertenecer a la organización en cuestión y viendo las debilidades que se tienen en estos momentos poder mezclar sus conocimientos en los marcos de trabajo predictivos obtenidos en la Maestría y los enfoques ágiles le garantizan una mejor ejecución en los proyectos que dirige, igualmente poder mezclar ambos enfoques y tener una metodología unificada o híbrida que permita una mejor gestión de proyectos.

Al ser parte de Softland Dominicana tratar de lograr proyectos exitosos en menor tiempo y con menor costo y sobre todo con la satisfacción del cliente darían un gran empuje a la PMO de la filial. Igualmente poder brindarle las herramientas necesarias al equipo de consultoría para poder realizar un mejor trabajo y poder mejorar continuamente mientras ejecutan los proyectos.

Poder contar con los pilares de visibilidad, transparencia y visibilidad desde el inicio del proyecto le garantiza que podrán identificar riesgos y mitigarlos temprano en el proyecto, y que igualmente se podrá entregar valor al cliente rápidamente en periodos cortos de tiempo. Adicionalmente, poder brindarles a los clientes de Softland Dominicana las herramientas necesarias para conocer la salud del proyecto sin tener que esperar un reporte de estado mensual como en estos momentos sucede.

### **3.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS LIMITACIONES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO**

- **La fecha límite para la entrega y presentación del Proyecto Diseño de una Metodología Híbrida en Softland Dominicana es el próximo mes de abril, 2020:**

Es necesario cumplir con las fechas establecidas, lograr completar los entregables del proyecto y contar con la aceptación de nuestro asesor.

- **Algunos interesados no residen en República Dominicana, por lo que deberemos tener sesiones remotas para el levantamiento de información:**

Varios interesados no se encuentran localizados en la República Dominicana, esto puede ocasionar algunos retrasos en el flujo de la información y presentación a la alta gerencia.

- **Solamente uno de los miembros del equipo trabaja en Softland Dominicana y tendría acceso a la información:**

En caso de alguna enfermedad de Julio Soto, quien labora en Softland Dominicana, es posible que se complique el acceso a la información.

- **El proyecto para realizar debe seguir las pautas establecidas en la Guía para la Elaboración del Proyecto Final.**

En ninguna circunstancia podemos adoptar nuestra forma de trabajar, debemos regirnos por las pautas establecidas en la Guía de trabajo.

- **Resistencia al Cambio de parte del equipo de Consultoría:**

El equipo de consultoría en Softland Dominicana es un equipo con experiencia en el marco de trabajo predictivo, que está acostumbrado al enfoque de trabajo tradicional, igualmente no cuenta con el conocimiento de metodologías ágiles por lo que podemos encontrarnos con limitantes a la hora de presentar la propuesta de diseño.



### 3.3 BASE CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

#### 3.3.1 BASE CONTEXTUAL

##### 3.3.1.1 INDUSTRIA

La industria en la que se desarrolla Softland corresponde al grupo estratégico de empresas de provisión de soluciones empresariales de tipo ERP el cual se caracteriza por tener bajas barreras de entrada, con pocos productos sustitutos y bajo poder de negociación de proveedores y consumidores. Mostrando una alta rivalidad, que desempeña un macro ambiente con una demografía en aumento y aspectos tecnológicos innovadores con tendencia a la proyectización del sector.

El sector de soluciones de software empresarial tiene como clientes a las empresas de República Dominicana, sector que ha estado creciendo en los últimos años según datos registrados en la Oficina Nacional de Estadísticas de República Dominicana.

#### Distribución porcentual de empresas registradas, según región, año 2018

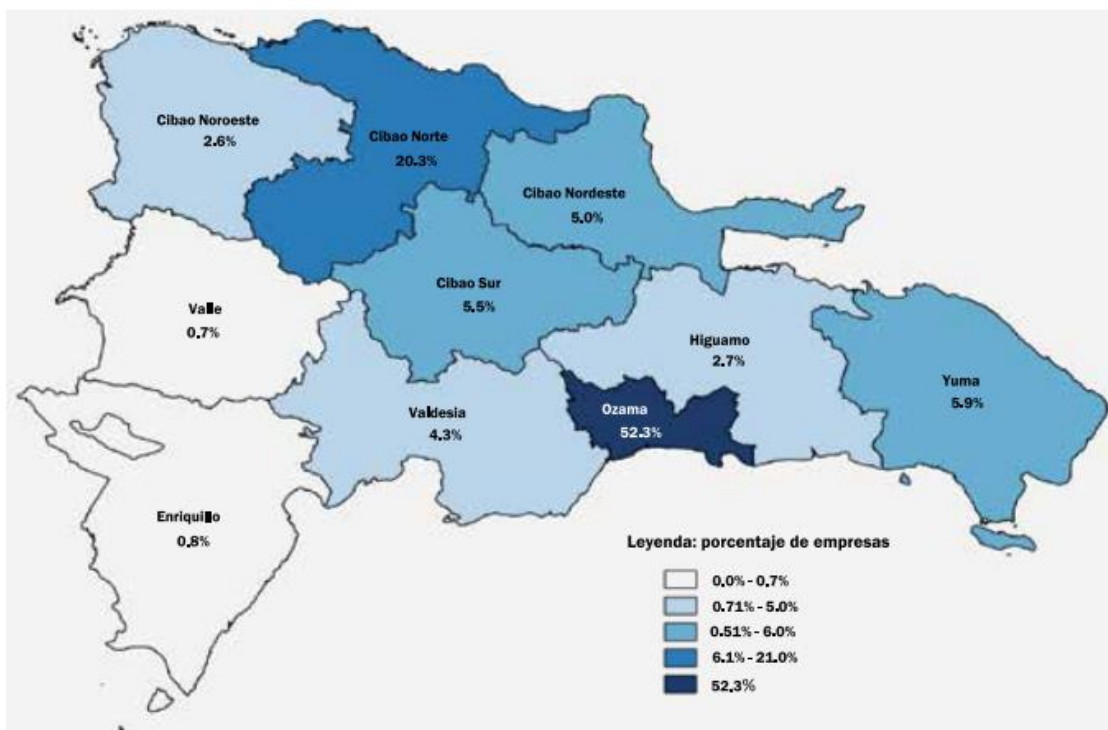


Ilustración 1 Distribución Porcentual de Empresas Registradas Año 2018

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) Directorio de empresas y establecimientos al 2018

**Distribución de empresas y establecimientos registrados, por provincias, 2017-2018.**

Provincias	2017		2018	
	Empresas	Establecimientos	Empresas	Establecimientos
<b>Total</b>	<b>74,889</b>	<b>94,784</b>	<b>79,627</b>	<b>99,743</b>
<b>Distrito Nacional</b>	<b>27,767</b>	30,980	29,057	32,314
<b>Azua</b>	<b>371</b>	778	403	811
<b>Bahoruco</b>	<b>83</b>	203	99	219
<b>Barahona</b>	<b>403</b>	660	439	699
<b>Dajabón</b>	<b>179</b>	373	188	383
<b>Duarte</b>	<b>2,028</b>	2,713	2,081	2,774
<b>Elías Piña</b>	<b>40</b>	112	42	116
<b>El Seibo</b>	<b>188</b>	343	188	345
<b>Españat</b>	<b>1,445</b>	2,087	1,527	2,176
<b>Independencia</b>	<b>54</b>	143	63	153
<b>La Altagracia</b>	<b>2,627</b>	3,108	2,914	3,411
<b>La Romana</b>	<b>1,490</b>	1,863	1,574	1,948
<b>La Vega</b>	<b>2,502</b>	3,663	2,706	3,882
<b>María Trinidad Sánchez</b>	<b>682</b>	1,056	741	1,119
<b>Monte Cristi</b>	<b>401</b>	787	439	830
<b>Pedernales</b>	<b>38</b>	70	37	69
<b>Peravia</b>	<b>739</b>	1,129	775	1,169
<b>Puerto Plata</b>	<b>2,495</b>	3,233	2,673	3,416
<b>Hermanas Mirabal</b>	<b>532</b>	845	543	856
<b>Samaná</b>	<b>558</b>	687	601	731
<b>San Cristóbal</b>	<b>1,926</b>	2,611	2,079	2,771
<b>San Juan</b>	<b>503</b>	804	533	837
<b>San Pedro de Macorís</b>	<b>1,449</b>	1,907	1,525	1,988
<b>Sánchez Ramírez</b>	<b>633</b>	982	674	1,025
<b>Santiago</b>	<b>11,098</b>	13,859	11,951	14,739
<b>Santiago Rodríguez</b>	<b>263</b>	398	279	418
<b>Valverde</b>	<b>1,091</b>	1,630	1,157	1,708
<b>Monseñor Nouel</b>	<b>956</b>	1,504	1,016	1,567
<b>Monte Plata</b>	<b>259</b>	377	268	392
<b>Hato Mayor</b>	<b>305</b>	456	332	484
<b>San José de Ocoa</b>	<b>163</b>	280	168	288
<b>Santo Domingo</b>	<b>11,621</b>	15,079	12,555	16,041
<b>En blanco</b>	-	64	-	64

Tabla 1 Directorio de Empresas y Establecimientos del 2018, (Oficina Nacional de Estadística ONE)

### **3.3.1.2 MARCO LEGAL**

1. Ley No. 16-95 Sobre Inversión Extranjera en la República Dominicana: El Estado Dominicano reconoce que la Inversión Extranjera y la transferencia de tecnología contribuyen al crecimiento económico y al desarrollo social del país, en cuanto favorecen la generación de empleos y divisas, promueven el proceso de capitalización y aportan métodos eficientes de producción, mercadeo y administración.
2. Ley No. 16-92 Código Laboral
3. Ley No. 11-92 Código Tributario de la República Dominicana: Impuestos indirectos y directos que se aplican tanto a las personas físicas como jurídicas. Existen impuestos a los ingresos, al patrimonio, a los activos, sobre el salario, sobre bienes y servicios.
4. Decreto 254-06 Expedición del Comprobante Fiscal
5. Ley No. 172-13 Confidencialidad de los Datos: Tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros públicos, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos destinados a dar informes, sean estos públicos o privados.
6. Norma General 06-18: La presente Norma General tiene por objeto regular aspectos relativos a la facturación, de conformidad con el Decreto No. 254-06.
7. Norma General No. 07-2018: Sobre las declaraciones juradas de los contribuyentes a través del Formato de Envío de Ventas de Bienes y Servicios (607).

En el apartado tecnológico el sector se mantiene a la vanguardia con los avances más recientes del mercado en materia de implementaciones y esquemas de servicio para despliegue y venta de productos ERP y software para gestión de empresas. En ese sentido apoyan la transformación digital para todas las pequeñas y medianas empresas que desean un aprovisionamiento rápido y sin implicación en costos de infraestructura ofreciendo soluciones en la nube SaaS (Software as a Service) y un modelo de membresía por suscripción.

### **3.3.1.3 FACTORES GLOBALES**

#### **ISO 9001-2015**

Las distintas áreas de tecnología y servicio se encuentran certificadas con la norma internacional ISO 9001-2015, y las áreas de desarrollo rigen sus procesos bajo el reconocido modelo de CMM (Capability Maturity Model).

- La Norma ISO 9001-2015 básicamente hace referencia y se enfoca en:
  - Alcance
  - Referencias normativas
  - Términos y definiciones
  - Contexto de la organización
  - Liderazgo
  - Planificación
  - Soporte
  - Operaciones
  - Evaluación del desempeño
  - Mejora

#### **Metodologías para la Gestión de Proyectos**

La Gestión Ágil de Proyectos y Gestión Predictiva de Proyectos son la tendencia en la implementación de proyectos de tecnología. Recursos Capacitados que sepan liderar las implementaciones y gestionar el conocimiento a lo interno de las organizaciones.

#### **Desvalorización del mercado local**

Dentro de los factores globales la desvalorización del mercado local por los clientes nacionales es latente, puesto que no están dispuestos a pagar a desarrolladores locales y prefieren buscar soluciones informáticas en el exterior. Esto es debido en parte a la falta de conocimiento entre los potenciales clientes del nivel de desarrollo ya alcanzado por la industria dominicana de desarrollo de software.

#### **ACERCA DE SOFTLAND**

Softland juega un papel fundamental en el desarrollo de las actividades de los clientes, ayudando a simplificar los procesos y agilizando la toma de decisiones; en definitiva, a que les aporten beneficios tangibles. En ese sentido, cualquier tipo de empresa,

independientemente de su tamaño o su sector, encontrará en Softland el aliado estratégico perfecto.

Por eso, sus productos y servicios están concebidos para ser fáciles de usar e incorporan todas las funcionalidades necesarias para ofrecer los mejores resultados a las diferentes áreas de negocio, y para poder crecer en función de las necesidades que vayan surgiendo. Las soluciones de Softland nacen por la necesidad de las pequeñas, mediana y grandes empresas en Latinoamérica de productos de software de gestión ERP (Enterprise Resource Planning), con la misión de potenciar la urgente transformación que requieren las compañías en Latinoamérica. La filosofía “pensar global y actuar en local” les ha permitido desarrollar estrategias mundiales de acuerdo con las características propias de cada país.

Cuentan con una amplia variedad de soluciones para acompañar a las empresas en el día a día y cubrir todas sus necesidades de la manera más rentable. Softland ERP está a disposición de las medianas y grandes empresas, y Softland ERP Business para las pequeñas empresas.

### **Visión**

Ser una de las compañías líderes en soluciones de software tipo ERP, en proveer soluciones y servicios para la gestión de negocios en las empresas Latinoamericanas.

### **Misión**

En Softland trabajamos para ofrecer productos y servicios de software de gestión a las empresas latinoamericanas, sin importar su tamaño o rubro, ayudando a que sus negocios sean más eficientes, competitivos y rentables, generando valor para los empleados, accionistas y la Sociedad.

### **Valores**

- Pasión
- Sensatez
- Innovación
- Sencillez
- Excelencia

### 3.3.1.4 CONTEXTO ESTRATÉGICO

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. A esto se le suma el Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), una herramienta que permite traducir la estrategia intangible a una serie de objetivos, medida, metas e iniciativas accionables. Basado en esto Softland Dominicana presenta el siguiente análisis FODA-BSC:

Fortalezas
<b>Financieras</b>
Licenciamiento basado en usuarios concurrentes.
No endeudamiento.
Propietarios del producto.
<b>Clientes</b>
Más de 20 años de experiencia en el Sector.
Rapidez en la creación de RFP (Request For Proposal).
Seguimiento Postventa para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
Soporte Remoto 24-7 para temas que se presenten a los clientes, sin costo adicional.
Posicionado como una de las 3 empresas con mayor cantidad de ventas de soluciones empresariales en RD.
Gran cartera de clientes, con servicios a nivel nacional.
Experiencia en Implementaciones de Clientes Gubernamentales.
Desarrollos a la medida a solicitud de clientes.
Certificación de Implementación Impresoras Fiscales con la DGII.
Módulo de Facturación Electrónica listo para implementar.
Encuesta de Satisfacción a clientes activos.
Orientación al cliente.
Comunicación Abierta.
Capacitación a clientes.
<b>Procesos</b>
Roadmap estabilizados con versiones actuales
Herramienta integral en todos sus módulos abarcando todas las áreas de la empresa
Oficina de Gestión de Proyectos instalada.
Certificación ISO 9001-2015.
Implementación de Proyectos bajo metodologías Predictivas.

CMM (Capability Maturity Model).
Estructura Organizacional definida.
Base de datos Genérica (SQL).
Implementación y Soporte en la Nube.
Desarrollo en lenguaje genérico .NET.
<b>Aprendizaje</b>
Personal técnico capacitado.
Planes de Capacitación a consultores.

Oportunidades
<b>Financieras</b>
Adquirir software de competidores
Surgimiento de nuevas empresas
Modernización de empresas
Adquisición de licencias de módulos tercerizados
Externalización de las empresas
<b>Clientes</b>
Nuevas ofertas por obsolescencia de productos y nuevas tecnologías
Tener verticales de negocios
Crear un módulo de pago automático
Crear un centro de desarrollo para desarrollar softwares
<b>Procesos</b>
Crear un equipo de desarrollo local para agilizar las respuestas en cuanto a mejoras solicitadas al Comité de Productos para mejoras
Adquisición de licencias de módulos tercerizados
<b>Infraestructura</b>
Capacitaciones para nuevas normas en las políticas fiscales

Debilidades
<b>Financieras</b>
Manejo financiero tercerizado
<b>Clientes</b>
Cola de atención
Tiempo de respuesta de soporte alto
<b>Procesos</b>
Centro de desarrollo centralizado fuera del país
<b>Infraestructura</b>
Carencia de soporte para bases de datos Oracle
Módulo de BI no al 100% utilizable

<b>Amenazas</b>
<b>Financieras</b>
Inestabilidad Política del país
Adquisición de licencias de módulos tercerizados
<b>Clientes</b>
Nuevos competidores ingresando al mercado.
Presencia de soluciones con marcas bien posicionadas.
Gran competencia entre las empresas de soluciones de software del sector.
Probabilidad de Integración vertical por parte de proveedores.
Demandas de clientes por inconformidades con producto que no llena sus necesidades.
Desregularización del sector de servicios empresariales de software
Bajas barreras de entrada al sector para competidores potenciales.
Rotación de personal de parte de clientes
<b>Procesos</b>
Emisión de nuevas disposiciones fiscales: Comprobante electrónico
Obsolescencia rápida de las soluciones tecnológicas.
Equipo técnico no calificado como contraparte.
Desconocimiento de la gestión de proyectos por parte del cliente.
Actualizaciones de Microsoft no notificadas que corrompen el sistema.
Desvanecimiento de la red del proveedor de internet.
Plazos para la implementación de nuevas disposiciones fiscales.
Generación de virus destructivos
<b>Infraestructura</b>
Contraofertas de competidores al personal técnico.
Servicios de Consultoría de exempleados.



### 3.3.1.5 MAPA ESTRATÉGICO

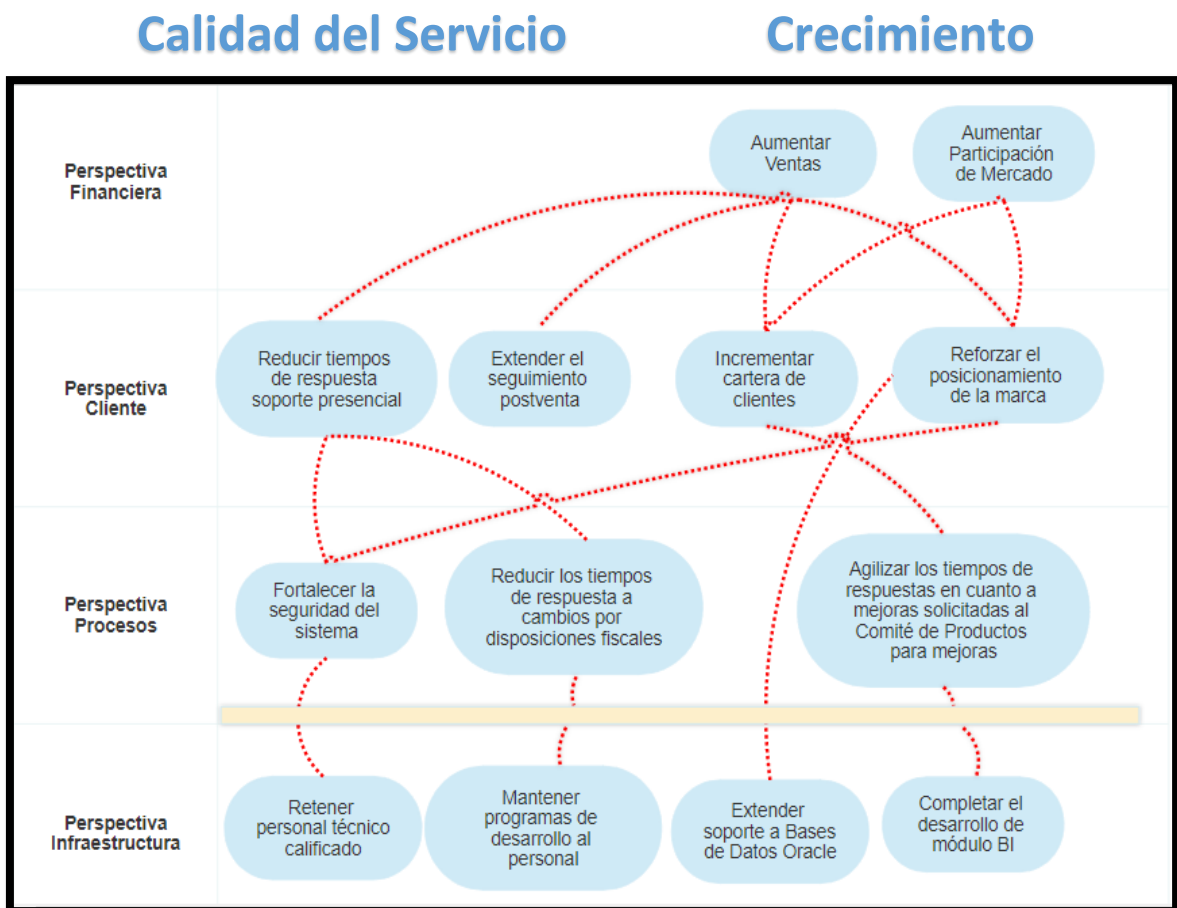


Ilustración 2. Mapa Estratégico Softland (Elaboración Propia, 2019)

Softland dentro de sus objetivos estratégicos busca lograr una mayor participación de mercado y un crecimiento en base a la mejora de procesos e infraestructura, enfocándose en la calidad de servicio como una forma de diferenciación en el mercado de soluciones de software de gestión empresarial cimentados en una estrategia genérica de nicho basado en la diferenciación, en este caso nos referimos a diferenciación en términos de los servicios ofrecidos, que acompañan cada proceso de implementación y del cual depende en gran medida el éxito de los proyectos y la satisfacción del cliente en el proceso. Todo este esfuerzo sobre la base de la presencia de un personal técnico calificado y con el mantenimiento de programas de desarrollo que nos permitan ir a la vanguardia de los últimos cambios en el área de las tecnologías, que es un sector propenso a cambios frecuentes que no se pueden perder de vista.

El objetivo es que la empresa centre todos sus esfuerzos en cohesionar las acciones e inversiones realizadas hacia los enfoques estratégicos definidos, con el conocimiento

de cómo los enfoques nos facilitan el camino en la toma de decisiones hacia los objetivos estratégicos y nos acercan a la visión de la empresa.

### **3.3.2 BASE CONCEPTUAL**

#### **3.3.2.1 Proyecto**

“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. ((PMI), 2017)

#### **3.3.2.2 Metodología**

- “Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.” ((PMI), 2017)

- “Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.” . (Real Academia Española, n.d.)

#### **3.3.2.3 Metodología Predictiva**

Los proyectos predictivos, también conocidos como proyectos en cascada, son proyectos en donde la incertidumbre es muy poca, es decir, se conoce de manera clara el objetivo de este, se tiene desde el inicio toda la información necesarios y los cambios son controlados. Entre las metodologías de proyectos predictivos se encuentran:

### **PMI**

El Project Management Institute posee una metodología para proyectos predictivos establecidos en la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición, establece las mejores prácticas para que los directores de proyectos planifiquen, ejecuten y cierren los proyectos de manera exitosa, cumpliendo con el alcance, en el tiempo planificado y con los costos establecidos. Esta metodología consta de cinco (5) grupos de procesos y diez (10) áreas de conocimiento. Los grupos de procesos establecidos por el PMI son Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. A su vez, las áreas de conocimiento son Gestión de Integración, Gestión de Alcance, Gestión de Cronograma, Gestión de Costos, Gestión de Calidad, Gestión de Recursos, Gestión de Comunicaciones, Gestión de Riesgos, Gestión de Interesados y Gestión de Adquisiciones.

## **PRINCE2**

PRINCE2 es una metodología inglesa de gestión de proyectos orientada a ayudar a los directores de proyectos a conseguir el éxito de los proyectos.

Esta metodología puede ser utilizada para cualquier tipo de proyecto y está compuesto por siete (7) principios, por siete (7) temas y siete (7) procesos.

Entre algunas ventajas expuestas por los creadores de PRINCE2 se encuentra que está orientado al cliente, que utiliza un lenguaje común, flexible, entrega lo que se necesita, y asegura que los proyectos sean entregados a tiempo, en presupuesto, cumpliendo con el alcance y mitigando los riesgos.

### **Marco Lógico**

El Marco Lógico es una metodología óptima para proyectos de índole social. Estos proyectos tienen como objetivo transformar la realidad de un grupo humano determinado, solucionando problemas identificados a través de proyectos de largo plazo y que los beneficios del proyecto perduren durante el tiempo.

El ciclo de vida de este tipo de proyecto consiste en la Identificación, Diseño, Ejecución y Evaluación. Entre las actividades del Marco lógico se encuentran: el análisis de interesados, generación del árbol de problemas y el árbol de objetivos, y completar la matriz de Marco Lógico.

El análisis de interesados consiste en conseguir información pertinente de todos los interesados. El árbol de problemas trata en identificar el problema principal e identificar y examinar las causas y los efectos de ese problema. Luego podemos encontrar el árbol de objetivos que consiste en establecer la situación futura deseada, y luego proceder a identificar medios por los cuales se va a conseguir esa situación deseada. Por último, esta información se lleva a la Matriz del Marco Lógico, esta matriz está compuesta por cuatro (4) filas y cuatro (4) columnas; las filas tienen la información de Fin, Propósito, Componente y Actividades, y las columnas a su vez tienen la información de Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.

	Resumen		Medios de	
	Narrativo	Indicadores	Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>				
<b>Propósito</b>				
<b>Componente</b>				
<b>Actividades</b>				

Tabla 2 Matriz de Marco Lógico (Elaboración Propia, 2019)

### ISO 21500

ISO 21500 es una norma de la Organización Internacional de Normalización que sirve como guía para la gestión de proyectos. Como se expresó anteriormente, esta norma es una guía por lo que no tiene ningún requerimiento obligatorio, y a su vez, es una de las pocas normas ISO en la que aún no se puede obtener una certificación.

El objetivo de la norma es facilitar el trabajo de los directores de proyectos sin importar el nivel de conocimiento mediante sugerencias de mejores prácticas de la gestión de proyecto para obtener los mejores resultados y concluyendo los proyectos de forma exitosa.

Esta norma posee muchas similitudes con la metodología utilizada por el Project Management Institute (PMI), tales como, la creación de un acta de constitución, elaboración de planes, gestionar el conocimiento del proyecto o lecciones aprendidas, control y monitoreo del trabajo realizado y el control de los cambios.

Entre las más grandes diferencias con la metodología del PMI se encuentran que la ISO21500 es una guía en la cual por el momento no se puede obtener una certificación y la metodología del PMI es un estándar en el cual si se puede obtener una certificación. En adición, la cantidad de procesos de una y otra son diferentes.

#### 3.3.2.4 Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles sirven para gestionar proyectos en el cual la información o el detalle del producto final es baja al inicio de estos, los cambios del proceso o del producto son muy comunes y es necesario ver avances antes de la conclusión o cierre del proyecto.

“La agilidad es la capacidad de tanto crear y responder al cambio con el fin de obtener ganancias en un ambiente de negocios turbulentos.” (Highsmith)

Entre las principales características de la metodología Ágil están reaccionar de manera ágil, responder a los diferentes cambios de ambientes turbulentos, se divide en tareas pequeñas y está orientado a resultados.

En el 2001 se firmó el manifiesto ágil, documento que establece los lineamientos para producir productos mediante la filosofía ágil, que consta de cuatro (4) valores y doce (12) principios.

**Los cuatro (4) valores del Manifiesto Ágil son:**

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta sobre el cambio sobre seguir un plan.

**Los doce (12) principios del Manifiesto Ágil son:**

1. “Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.”
2. “Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.”
3. “Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.”
4. “Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.”
5. “Los proyectos se desarrollarán en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.”
6. “El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.”
7. “El software funcionando es la medida principal de progreso.”
8. “Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, Desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.”
9. “La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.”

10. “La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.”
11. “Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto organizados.”
12. “A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.”

A su vez la filosofía Ágil posee diversos métodos, tales como: Scrum, Xtreme Programming, Crystal Family, Lean Software Development, AUP (Agile Unified Process), FDD (Feature Drive Development), TDD (Test Drive Development), DSDM (Dynamic Systems Development Method) y Kanban. A continuación, se dará una descripción de algunos de estos:

### **Scrum**

Scrum viene del esfuerzo que realiza un equipo de rugby para lograr mover el balón hacia la meta.

Esta es la metodología ágil más utilizada, fácil de entender, aplicable al desarrollo de productos diversos y consta de un proceso iterativo e incremental.

Scrum consta de tres roles, estos son:

- **Product Owner:** es el intermediario entre el cliente y el *development team*. Es el encargo de hacer llegar los requerimientos del producto proporcionados por el cliente al equipo de desarrollo. En adición, es el encargo de establecer el orden de las entregas.
- **Scrum Master:** es el encargado de asegurar las buenas prácticas relacionadas a la metodología de Scrum.
- **Development Team:** es el responsable de desarrollar y ejecutar lo que el *Product Owner* le ha pedido.

En adición, esta metodología consta de las siguientes actividades:

1. *Sprint*.
2. *Sprint Planning*
3. *Daily Scrum*
4. *Sprint Execution*

5. *Sprint Review*
6. *Sprint Retrospective*
7. *Product Backlog Grooming*

La metodología de Scrum trae consigo beneficios como entregables terminados en menos de 30 días, retroalimentación temprana, permite cambios de últimos momentos, transparencia, actualizaciones de estado diariamente, entre otros.

### **Lean Software Development**

La metodología Lean Software Development es una adaptación de Lean Manufacturing hacia el desarrollo de Software. Esta metodología consta de siete (7) principios y veintidós (22) herramientas.

Los siete (7) principios son: eliminar desperdicios, empoderar al equipo, entregar rápido, optimizar, construir con Calidad, aplazar decisiones y ampliar el aprendizaje.

### **Kan Ban**

Kanban, también conocido como Sistema de Tarjetas, es un sistema utilizado por Toyota para manufacturar sus productos y entre sus ventajas se encuentra que detecta de manera rápida los cuellos de botellas. Kanban es utilizado en el enfoque Ágil desde el 2005.

### **XP**

La metodología de Extreme Programming está basada en el desarrollo de Software, sin embargo, muchas de sus prácticas pueden ser usadas para la creación de productos.

Esta metodología requiere disciplina con clientes altamente enfocados y consta de doce (12) practicas.

#### **3.3.2.5 Metodología Híbrida**

Las metodologías híbridas son una combinación de las mejores prácticas de las metodologías Predictivas como las metodologías Ágiles. Este tipo de metodología posee lo mejor de ambos mundos, ya que puede tener la documentación y el orden de las metodologías Predictivas, así como, la flexibilidad de las metodologías Ágiles.

#### **3.3.2.6 Software**

“Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.” (Real Academia Española, n.d.)

### **3.3.2.7 ERP**

“Conjunto de software que las organizaciones utilizan para administrar las actividades comerciales diarias, como contabilidad, adquisición, administración de proyectos, administración de riesgo y cumplimiento y operaciones de la cadena de suministro.”  
(Oracle Mexico, n.d.)

### **3.3.3 Análisis de las Metodologías y selección de Enfoque de Dirección de Proyectos**

Basado en lo establecido en la base conceptual, se decidió que, para los grupos de procesos a trabajar durante nuestro proyecto, se usará la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*, porque contamos con una claridad en el alcance y objetivos a conseguir con el proyecto.

Dentro de la metodología predictiva decidimos utilizar prácticas de la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*, ya que es la más usada en la zona y es un poco más flexible que PRINCE2.



## **4. Informe de Proyecto**



## 4.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>				
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
A	Fermín Estévez	Cedric Mañón	Pedro Soto	18/10/2019

### ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>

<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b>
<i>Diseñar una metodología de proyectos que se ajuste a los procesos de Softland y que pueda ser implementada para lograr una gestión de proyecto más eficiente.</i>

<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>
------------------------------

<b>OBJETIVO SMART</b>
-----------------------

Completar un diseño de una metodología de proyectos que contemple los procesos o herramientas de metodologías ágiles y predictivas sin impactar de manera negativa los procesos actuales de la empresa antes de abril 2020 y con un costo menor a \$USD 20,000

<b>DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO</b>
--

- *Diseño de Metodología que pueda ser implementada por Softland.*
- *Diseño de Metodología con herramientas de metodologías predictivas y Ágiles.*

<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>
<b>LÍMITES Y ENTREGABLES CLAVE</b>

Descripción General: El proyecto consiste en diseñar una metodología de proyectos híbrida para Softland Dominicana, que sea realista y que cumpla con las necesidades y los productos de Softland Dominicana, utilizando herramientas de metodologías predictivas y ágiles.

Limitaciones:

- Fecha límite de entrega: abril 2020
- Interesados fuera de República Dominicana.
- Solo hay acceso a información de Softland por una (1) sola persona.
- Seguir las pautas establecidas en la Guía para la Elaboración del Proyecto Final.
- Experiencia en marco de trabajo predictivo y pocos conocimientos sobre metodologías ágiles por parte del equipo de Consultoría.
- Presupuesto limitado.

Entregables Claves:

- Levantamiento del proceso.
- Diagramación del nuevo proceso.
- Creación de Plantillas y procedimientos.

<b>RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO</b>
---------------------------------------

- Problemas de Comunicación con los interesados que se encuentran fuera de República Dominicana.
- Resistencia al Cambio de parte del equipo de Consultoría.
- Eliminación inadvertida de borradores de plantillas o procedimientos.

<b>CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO</b>			
<b>HITOS</b>		<b>FECHAS PROGRAMADAS</b>	
Inspección y aprobación de los planes del proyecto		20 de noviembre del 2019	
<i>Kick-off</i>		25 de noviembre del 2019	
Entrega de Plantillas		20 de enero del 2020	
Entrega de Procedimientos		15 de febrero del 2020	
<b>RECURSOS FINANCIEROS DEL PROYECTO</b>			
<b>CONCEPTO</b>		<b>MONTO</b>	
Honorarios		US\$ 18,000.00	
Gastos de Transporte y Comida		US\$ 1,000.00	
Impresión		US\$ 300.00	
<b>LISTA DE INTERESADOS CLAVE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de Consultoría.</li> <li>- Consultores Externos</li> <li>- Asesor</li> <li>- Gerente de País</li> <li>- Consultores de Implementación</li> <li>- Gerente de Base Instalada</li> <li>- Director General de Consultoría</li> <li>- Clientes</li> </ul>			
<b>RESTRICCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto debe realizarse en horario laboral.</li> <li>- Los procedimientos y plantillas deben usar la línea grafica de Softland.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas actuales incluidas.</li> <li>- Procesos de la <i>Guía del PMBOK® 6ta Edición</i>.</li> <li>- Prácticas ágiles deben ser parte del manifiesto ágil.</li> </ul>			
<b>CRITERIOS DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>			
El proyecto se considera concluido luego de la aceptación del patrocinador.			
<b>DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO</b>			
<b>NOMBRE</b>	Julio Soto		
<b>NOMBRE</b>	Cedric Mañón		
<b>NOMBRE</b>	Fermín Estévez		
<b>PATROCINADOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
Pedro Soto	Softland	Director Regional de Consultoría	18-10-2019

## 4.2 REGISTRO DE INTERESADOS

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>
1.0	Julio Soto	Cedric Mañón	Fermín Estévez	17-10-2019	Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana.

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>
Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana	<b>SFLPY</b>

<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b>	<b>REQUISITOS - EXPECTATIVAS</b>	<b>PODER</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>INTERNO / EXTERNO</b>	<b>PARTIDARIO / NEUTRAL / RETICENTE</b>
Juan Pérez	Gerente de Consultoría	809-220-2121	Se logre mejorar la ejecución de los proyectos en la organización de manera más eficiente. Crecimiento y desarrollo de su equipo de proyectos con las mejores prácticas propuestas en este diseño híbrido.	9	10	Interno	Partidario

NOMBRE	PUESTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUISITOS - EXPECTATIVAS	PODER	INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	PARTIDARIO / NEUTRAL / RETICENTE
Cedric Mañón	Consultor Externo	<a href="mailto:cedricmagdiel@gmail.com">cedricmagdiel@gmail.com</a>	Lograr que las mejores prácticas se puedan poner en marcha en la organización	5	9	Externo	Partidario
Fermín Estévez	Consultor Externo	<a href="mailto:feduardoep@gmail.com">feduardoep@gmail.com</a>	Solventar inconvenientes actuales con la metodología predictiva.	5	9	Externo	Partidario
Julio Soto	Consultor Externo	<a href="mailto:Julio.soto.ti@gmail.com">Julio.soto.ti@gmail.com</a>	Lograr combinar prácticas ágiles eficientes con prácticas predictivas ya existentes de la organización para explotar el potencial del diseño propuesto.	5	9	Externo	Partidario
Stalin Rivas	Asesor	<a href="mailto:Stalin.Rivas@gmail.com">Stalin.Rivas@gmail.com</a>	Brindar las herramientas y el seguimiento necesario y oportuno para que se logren los objetivos deseados.	3	8	Externo	Partidario
Rosalyn Minaya	Gerente de País	<a href="mailto:Rosalyn.Minaya@Softland.com.do">Rosalyn.Minaya@Softland.com.do</a>	La propuesta plasmada entre a una fase de pruebas y no sea implementada de inmediato.	10	6	Interno	Neutral
Equipo de Consultores	Consultores de Implementaciones	<a href="mailto:ImplementacionesSRD@softland.com.do">ImplementacionesSRD@softland.com.do</a>	Optimizar la forma de trabajo, obtener y brindar mejores soluciones a clientes en el menor tiempo y con mejor efectividad.	6	9	Interno	Partidario

NOMBRE	PUESTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUISITOS - EXPECTATIVAS	PODER	INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	PARTIDARIO / NEUTRAL / RETICENTE
Alejandro Calvo	Gerente de Base Instalada	<a href="mailto:Alejandro.Calvo@softland.com.do">Alejandro.Calvo@softland.com.do</a>	Que el equipo de consultoría logre entregar valor inmediato a los clientes y que con esta mejoría se puedan mejorar las ventas.	7	7	Interno	Neutral
Pedro Soto	Director Regional de Consultoría	<a href="mailto:Pedro.Soto@Softland.CR">Pedro.Soto@Softland.CR</a>	Evaluar qué tan eficiente son los cambios propuestos y validar si luego se pueden reutilizar en demás filiales del holding.	10	10	Interno	Partidario
Clientes			Recibir mejores implementaciones en menor tiempo y con menor costo preservando el alcance, tener mejor visibilidad del estado de los proyectos.	4	4	Externo	Neutral
Competidores (SAP, Dynamics, Oracle)			No crecimiento de Softland mediante cambios en su metodología de dirección de proyectos.	1	1	Externo	Reticente

## 4.3 Gestión de Alcance



### 4.3.1 PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	

PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE
<p>El plan de Gestión de Alcance consiste en describir cómo se van a realizar los procesos que constituyen la gestión del Alcance. Estos procesos son la recopilación de requisitos, la definición del enunciado del Alcance, la creación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y su diccionario, y la validación y control del alcance.</p> <p>Los requisitos de los interesados que sirven como entrada principal para realizar el enunciado de alcance y la EDT serán recopilados mediante una reunión con los interesados vía presencial y virtual.</p> <p>Cuando ocurra una desviación del Alcance o una necesidad de cambio se deberá completar la plantilla de “Solicitud de Cambio” y esta debe ser completada por el Director de Proyectos y aprobada por el Patrocinador. Una vez aprobadas por el Patrocinador, se procederá a actualizar los demás planes o documentos que lo ameriten.</p>

RECOPIACIÓN DE REQUISITOS
<p>Todos los requerimientos son propuestos por los interesados del proyecto en el grupo de proceso de Iniciación mediante una reunión que participan todos los interesados, y a su vez, con reuniones con el gerente de Consultoría de Softland dominicana.</p> <p>Los requisitos identificados serán clasificados como lo establece la <i>Guía del PMBOK® 6ta Edición</i>, sexta edición: Requisitos de Negocio, Requisito de los Interesados, Requisito de las Soluciones, Requisitos de Transición y Preparación, Requisitos de Proyecto y Requisitos de Calidad. Estos estarán plasmados en un matriz de Trazabilidad de Requisitos:</p>



Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
A	Cedric Mañón	Fermin Estévez	Pedro Soto	23-10-2019

### MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	SFLPY

Código	Descripción de Requisito	Tipo	Entregables EDT/WBS	Prioridad	Interesado	Fecha de inclusión

Esta matriz se completará de la siguiente manera:

- **Código:** establece un número de identificación del requisito, el cual está compuesto por las letras REQ, seguido por un guion y un orden secuencial de tres dígitos de los requisitos. Ejemplo: REQ-001, REQ-002, REQ-003.
- **Descripción de Requisito:** establece el detalle del requisito propuesto por los interesados.
- **Tipo:** indica la categoría del requisito como lo establece la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*, y se mencionó anteriormente en este documento.
- **Entregables EDT/WBS:** Indica el número del paquete de trabajo en la EDT en el que se estará cubriendo ese requisito.
- **Prioridad:** Indica el nivel de obligación del requisito. Para priorizar los requisitos se utilizará la técnica MOSCOW, la cual establece los siguientes niveles de obligación:
  - *Must Have (M):* el proyecto debe cubrir este requisito, ya que de lo contrario se considerará como un proyecto fallido.
  - *Should Have (S):* el requisito se considera de alta prioridad, sin embargo, si este no se realiza el proyecto podría ser exitoso. De todos modos, como el requisito es de alta prioridad se debe justificar la razón de que este requisito no se haya completado en el proyecto.
  - *Could Have (C):* El requisito es deseable, por lo que sería conveniente cubrirlo en el proyecto, sin embargo, la realización de estas actividades

dependerá de disponibilidad del cronograma y del presupuesto.

- *Won't Have* (W): El requisito es deseado, pero no necesario en el momento, este puede ser cubierto en otras fases, sin embargo, durante el proyecto podría cambiar a una de las fases anteriores por la necesidad de la empresa.

- Interesado: Indica la posición del interesado que propuso ese requisito.
- Fecha de Inclusión: fecha en la cual fue propuesto el requisito.

## ENUNCIADO DE ALCANCE

El enunciado de Alcance es el documento donde se establecen y detallan los entregables y actividades necesarias para completar el proyecto como lo requirieron los interesados. Este documento proporciona los supuestos y los límites del proyecto.

Para realizar el enunciado de Alcance del proyecto “Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana” se utilizarán como entrada de este proceso el acta de constitución y los requisitos recopilados mediante una reunión realizada con todos los interesados del proyecto.

El enunciado del alcance será realizado por el director del Proyecto, junto a los consultores y al gerente de Consultoría de Softland dominicana durante una reunión, la cual contendrá Supuestos, Restricciones, Entregables y Exclusiones.

## ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

El enunciado del alcance será usado como base para realizar la EDT. Los entregables necesarios para cumplir de manera exitosa el proyecto serán identificados mediante reuniones con el gerente de Consultoría y un equipo multidisciplinario utilizando la herramienta de lluvia de ideas y luego debatiendo los entregables identificados.

Para realizar la EDT se usará la herramienta MindView, debido a que esta es fácil de usar, es usada por los miembros del equipo y puede ser exportada a Microsoft Project, lo que es suficiente para el proyecto.

## DICCIONARIO DE LA EDT

Luego de tener diseñada la EDT, se procederá a realizar el Diccionario de esta, en el cual se detalla las siguientes informaciones:

- Código y nombre del paquete de trabajo.
- Descripción del paquete de trabajo.
- Posibles supuestos y restricciones.
- Responsables de completar el paquete de trabajo.
- Entregables esperados al momento de completar el paquete de trabajo y cuando se propone que será completado el entregable.
- Criterios de Aceptación.

El formato utilizado para realizar el diccionario será el siguiente y este será completado por cada uno de los paquetes de trabajo establecidos en la EDT:

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>
Diseño de una Metodología Híbrida de Dirección de Proyectos para Softland Dominicana		SFLPY
<b>CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT):</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT):</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>		
<b>SUPUESTOS:</b>		
<b>RESTRICCIONES:</b>		
<b>RESPONSABLES:</b>		
<b>ENTREGABLES:</b>		
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>		

## VALIDACIÓN DEL ALCANCE

Luego de que se complete cada entregable, el Director de Proyecto debe presentar el entregable al Patrocinador, el cual deberá revisar el mismo y aprobar o rechazar según aplique, y proporcionar retroalimentación.

Dependiendo la decisión del Patrocinador, se seguirán los siguientes procesos:

- En caso de que el Patrocinador acepte el entregable, deberá firmar la plantilla de Aceptación de Entregables.
- En caso de que el Patrocinador rechace el entregable y se requiera una modificación, se deberá completar la plantilla de “Solicitud de Cambio”, detallando las razones por la que no se aceptó y cuáles son los cambios que se van a realizar. Se deberán realizar las actualizaciones de lugar, en caso de que la Solicitud de Cambio sea aceptada.

## CONTROL DEL ALCANCE

El Director de Proyecto va a asegurar que la línea base del alcance no tenga desviaciones y que los entregables sean completadas con la Calidad o las especificaciones previamente establecidas. El control del alcance se realizará mediante reuniones de seguimiento en donde se analizará el estatus del entregable y la calidad de lo presentado.

En caso de identificar una desviación, se deberá completar la plantilla de “Solicitud de Cambio”, detallando las razones por la que no se aceptó y cuáles son los cambios que se van a realizar.

En caso de que aparezca uno de los riesgos identificados previamente en la gestión de Riesgos, se deberán realizar los planes de Mitigación como se estableció en la gestión de Riesgos.

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
A	Cedric Mañón	Fermín Estévez	Pedro Soto	23-10-2019

#### 4.3.2 MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>SFLPY</b>

Código	Descripción de Requisito	Tipo	Entregables EDT/WBS	Prioridad	Interesado	Fecha de inclusión
<b>REQ-001</b>	Aumento de al menos un 20% en la cantidad de entregables completados en el tiempo establecido en los proyectos.	Negocio	2.1	S	Director Regional de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-002</b>	Distribución equitativa de carga de trabajo en los recursos utilizados en los proyectos.	Solución	2.1	M	Equipo de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-003</b>	Las plantillas y procedimientos creados deben seguir el formato y/o lenguaje grafico actual de Softland Dominicana	Solución	3	M	Gerente de Consultoría	23/10/2019

<b>Código</b>	<b>Descripción de Requisito</b>	<b>Tipo</b>	<b>Entregables EDT/WBS</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Interesado</b>	<b>Fecha de inclusión</b>
<b>REQ-004</b>	La propuesta debe contemplar un plan de entrenamientos para todos los miembros del equipo de consultoría.	Transición/Preparación	4	C	Gerente de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-005</b>	Los procedimientos y políticas presentadas no deben impactar o contradecir las existentes.	Solución	2.1	M	Gerente de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-006</b>	Los entrenamientos deben ser realizados exclusivamente en el horario laboral establecido en las políticas de Softland.	Transición/Preparación	4.3	C	Gerente de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-007</b>	Realización de un informe de nivel de madurez de Softland y cubrir al menos un 90% de las oportunidades de mejora identificados en el mismo.	Negocio	1	M	Director Regional de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-008</b>	Designar roles y responsabilidades durante el ciclo de vida de los proyectos con el objetivo de tener seguimiento constante a las prácticas de la metodología propuesta.	Solución	2.1	S	Equipo de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-009</b>	El diseño de la metodología debe contener la práctica ágil de Daily Meeting.	Solución	3.6	M	Gerente de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-010</b>	Las herramientas tecnológicas por utilizar deben ser del paquete de Office 365 y Smartsheet.	Solución	2.1	W	Equipo de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-011</b>	La propuesta debe incluir un tablero Kanban en la Oficina de Proyectos, donde se pueda tener visibilidad de los proyectos y las tareas que tienen asignada los diferentes miembros del equipo de proyecto.	Solución	3.6	C	Gerente de Consultoría	23/10/2019

Código	Descripción de Requisito	Tipo	Entregables EDT/WBS	Prioridad	Interesado	Fecha de inclusión
<b>REQ-012</b>	El diseño de la metodología debe incluir Gestión de Riesgos para los Proyectos.	Solución	2.1	M	Director Regional de Consultoría	23/10/2019
<b>REQ-013</b>	El diseño de la metodología debe incluir Gestión de Interesados en el enfoque predictivo y la práctica ágil de personas.	Solución	2.1	M	Gerente de Consultoría	23/10/2019

**Leyenda Prioridad:**

- *Must Have (M).*
- *Should Have (S).*
- *Could Have (C).*
- *Won't Have (W).*

### **4.3.3 Línea Base de Alcance**



- **Enunciado de Alcance**
- **EDT**
- **Diccionario**





#### ENUNCIADO DE ALCANCE

Diseño de una metodología de proyectos híbrida para la empresa multinacional Softland Dominicana, este incluirá plantillas y una guía metodológica de dirección de proyectos al igual que la selección de herramientas ágiles que estarán incluidas en la metodología.

#### SUPUESTOS

- El equipo de Consultores de Softland Dominicana tiene conocimientos básicos de la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*.
- El Gerente de Consultoría estará disponible cuando sea necesario para poder realizar el diagnóstico de nivel de madurez.
- El equipo de consultores domina las herramientas ágiles que se propongan en la Guía Metodológica.

#### RESTRICCIONES

- El proyecto deberá llevarse en horario laboral.
- Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.

#### EXCLUSIONES

- No se realizará la Implementación de la Propuesta en este Proyecto.
- No se incluyen videos, manuales, únicamente el plan de realizarlos.
- No se realizará capacitaciones individuales al equipo de consultoría.

## LISTADO DE ENTREGABLES

- Guía Metodológica de Dirección de Proyectos en un Enfoque Híbrido para la Empresa Softland Dominicana.
- Evaluación de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles para la Empresa Softland Dominicana.
- Plantillas de Gestión de Proyectos para la Empresa Softland Dominicana.
- Plan de Gestión Alcance.
- Plan de Gestión Cronograma.
- Plan de Gestión Costos.
- Plan de Gestión Calidad.
- Plan de Gestión Interesados.
- Plan de Gestión Recursos.
- Plan de Gestión Riesgos.
- Plan de Gestión Comunicaciones.
- Plan de Capacitación para equipo de consultores en Metodologías Ágiles.
- Plan de Salida en Vivo Metodología Híbrida para la Empresa Softland Dominicana.

**Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana**



#### 4.3.3.3 DICCIONARIO DE LA EDT

VERSIÓN	HECHA POR	REVISADA POR	APROBADA POR	FECHA
1.0	Julio Soto	Cedric Mañón	Fermín Estevez	31-10-2019

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
<b>Diseño de una Metodología Híbrida de Dirección de Proyectos para Softland Dominicana</b>		<b>SFLPY</b>
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT):	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT):	
<b>1</b>	<b>Diagnóstico de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se busca evaluar el nivel de madurez actual en cuanto a dirección de proyectos en Softland Dominicana. Se realizará un diagnóstico, Recopilación de Datos, y se presentará el informe de nivel de madurez.</i>	
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Organización tiene conocimientos de la Guía del PMBOK® 6ta Edición.</i>	
<b>RESTRICCIONES:</b>		
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i> <i>Participa: Equipo de Consultores</i> <i>Apoya: Gerente de Consultoría</i> <i>Revisa: Pedro Soto</i> <i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i> <i>Da información: Gerente de Consultoría</i>	
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 02-02-2020</i> <i>Fin: 10-02-2020</i> <i>Entregable: Informe de Nivel de Madurez</i>	
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i> <i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-007</i> <i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>	

<b>1.1</b>	<b>Diagnóstico</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Determinar nivel de madurez en Gestión de Proyectos Ágiles y Predictivos mediante encuestas y cuestionarios de Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Equipo de Consultores</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 02-02-2020</i>
	<i>Fin: 10-02-2020</i>
	<i>Entregable: Informe de Nivel de Madurez</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-007</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>1.2</b>	<b>Recopilación de Datos</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Entrevistas a consultores de Softland Dominicana que permita evaluar el nivel de madurez en Gestión de Proyectos Ágiles y Predictivos.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Los entrevistados están al tanto del proceso que se lleva en estos momentos, igualmente conocen las preguntas que estarán recibiendo.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>No podrán estar todos al mismo tiempo.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participan: Equipo de Consultores</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 02-02-2020</i>
	<i>Fin: 10-02-2020</i>
	<i>Entregable: Informe de Datos recopilados de Nivel de Madurez.</i>

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-007</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Informe</i>

<b>1.3</b>	<b>Presentación de Informe de Madurez</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizará presentación a todos los interesados del proyecto mostrando los datos arrojados en el informe de nivel de madurez.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Los interesados estarán todos en la misma localidad, igualmente los datos estarán disponibles para todos, un día antes de la presentación.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>2 horas para realizar la presentación.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participan: Equipo de Consultores, Pedro Soto, Rosalyn Minaya.</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 10-02-2020</i>
	<i>Fin: 10-02-2020</i>
	<i>Entregable: Firma de Participación en Presentación de Nivel de Madurez.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Equipo de Consultores, Pedro Soto, Rosalyn Minaya.</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-007</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>2</b>	<b>Diseño de Propuesta</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Elaboración de Guía Metodológica de Dirección de Proyectos.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se han realizado todos los levantamientos necesarios y analizados entre todos los interesados el nivel de madurez en dirección de proyectos para Softland Dominicana.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participan: Equipo de Consultores, Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 14-02-2020</i>
	<i>Fin: 21-02-2020</i>
	<i>Entregable: Guía Metodológica de Dirección de Proyectos</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-009, REQ-011, REQ-012, REQ-013, REQ-014</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptación de Entregable</i>

<b>2.1</b>	<b>Guía Metodológica de Dirección de Proyectos.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Documentación de Procesos Predictivos y Ágiles que utilizarán con la propuesta de diseño de la Guía Metodológica de Dirección de Proyectos para Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Equipo de Proyecto conoce y domina la Guía del PMBOK® 6ta Edición y herramientas Ágiles de la actualidad</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>2 semanas de elaboración</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Equipo de Consultores, Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 14-02-2020</i>
	<i>Fin: 21-02-2020</i>

	<i>Entregable: Guía Metodológica de Dirección de Proyectos</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-009, REQ-011, REQ-012, REQ-013, REQ-014</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>2.2</b>	<b>Presentación de Diseño a Dirección Regional</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se presentará el diseño realizado al Director Regional de Consultoría Pedro Soto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Pedro Soto conoce la fecha y acepto la convocatoria.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Pedro Soto estará de manera remota desde Costa Rica.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Pedro Soto</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 25-02-2020</i>
	<i>Fin: 25-02-2020</i>
	<i>Entregable: Presentación de Diseño a Dirección Regional.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-009, REQ-011, REQ-012, REQ-013, REQ-014</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3</b>	<b>Plantillas</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizarán las plantillas que se utilizarán a raíz de la propuesta de dirección de proyectos.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Equipo de Consultores, Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>



	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 26-02-2020</i>
	<i>Fin: 05-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plantillas</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3.1</b>	<b>Plantilla de Procesos de Inicio.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se elaborarán las plantillas de Acta de Constitución y Registro de Interesados.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>El Acta de Constitución no debe ser mayor a 5 páginas.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 26-02-2020</i>
	<i>Fin: 27-02-2020</i>
	<i>Entregable: Plantilla de Acta de Constitución, Plantilla de Registro de Interesados.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3.2</b>	<b>Plantilla de Procesos de Planificación.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se elaborarán las siguientes plantillas concernientes al Grupo de Procesos de Planificación:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diccionario de la EDT</i></li> <li>• <i>Matriz de Evaluación de Riesgos</i></li> </ul>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>

<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 05-03-2020</i>
	<i>Fin: 06-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plantillas de Grupo de Procesos de Planificación</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3.3</b>	<b>Plantilla de Procesos de Ejecución</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<p><i>Se elaborarán las siguientes plantillas concernientes al Grupo de Procesos de Ejecución:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• Aceptacion de entregables.</i></li> </ul>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 05-03-2020</i>
	<i>Fin: 06-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plantillas de Grupo de Procesos de Ejecución</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3.4</b>	<b>Plantilla de Procesos de Monitoreo y Control</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<p><i>Se elaborarán las siguientes plantillas concernientes al Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solicitud de Cambio-</i></li> <li>• <i>Reporte de Estado del Proyecto</i></li> </ul>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<p><i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i></p> <p><i>Participa: Pedro Soto</i></p> <p><i>Apoya: Gerente de Consultoría</i></p> <p><i>Revisa: Pedro Soto</i></p> <p><i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i></p> <p><i>Da información: Equipo de Consultores</i></p>
<b>ENTREGABLES:</b>	<p><i>Inicio: 08-03-2020</i></p> <p><i>Fin: 09-03-2020</i></p> <p><i>Entregable: Plantillas de Grupo de Procesos de Monitoreo y Control</i></p>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<p><i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría</i></p> <p><i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i></p> <p><i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i></p>

<b>3.5</b>	<b>Plantilla de Procesos de Cierre</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<p><i>Se elaborarán las siguientes plantillas concernientes al Grupo de Procesos de Cierre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entregables del Proyecto</i></li> <li>• <i>Carta de Cierre de Proyecto</i></li> </ul>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Se debe utilizar la línea gráfica de Softland Dominicana.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<p><i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i></p> <p><i>Participa: Pedro Soto</i></p> <p><i>Apoya: Gerente de Consultoría</i></p> <p><i>Revisa: Pedro Soto</i></p> <p><i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i></p>

	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 10-03-2020</i>
	<i>Fin: 11-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plantillas de Grupo de Procesos de Cierre</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría.</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>3.6</b>	<b>Herramientas Ágiles</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se definirán las herramientas que se utilizarán en la Propuesta de Dirección de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto</i>
	<i>Apoya: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 10-03-2020</i>
	<i>Fin: 11-03-2020</i>
	<i>Entregable: Herramientas Ágiles</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría.</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003, REQ-009, REQ-013, REQ-014</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>

<b>4</b>	<b>Plan de Capacitación</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizará el plan de entrenamiento para que el equipo de consultores pueda formarse y puedan implementar satisfactoriamente la propuesta de diseño de dirección de proyectos híbrida para Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	

<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Las capacitaciones deben ser en las oficinas de Softland Dominicana.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Alejandro Calvo</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 10-03-2020</i>
	<i>Fin: 11-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plan de Formación.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Gerente de Consultoría.</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-004</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>

<b>4.1</b>	<b>Plan de Manuales</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizará el plan de creación de manuales de la metodología de proyectos.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Consultores deben contar con Adobe Reader.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>No se desarrollarán los Manuales como tal, únicamente su plan.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 14-03-2020</i>
	<i>Fin: 14-03-2020</i>
	<i>Entregable: Manuales</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Equipo de Consultores</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-004</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>
<b>4.2</b>	<b>Plan de Capacitaciones</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizará un plan de capacitaciones acerca de cómo implementar la propuesta de diseño de dirección de proyectos híbrida para Softland Dominicana.</i>

<b>SUPUESTOS:</b>	<i>Consultores ya habrán leído la Guía Metodológica de Dirección de Proyectos.</i>
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe realizarse en horario laboral.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Equipo de Consultores</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 15-03-2020</i>
	<i>Fin: 15-03-2020</i>
	<i>Entregable: Informe de Participación en Capacitaciones</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Equipo de Consultores</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-004, REQ-006</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>

<b>4.3</b>	<b>Plan de Acompañamiento</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizará un plan de acompañamiento donde se definirá como el Gerente de Consultoría les brindará apoyo a los consultores una vez se implemente la propuesta de dirección de proyectos híbridos para Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe realizarse en horario laboral.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Equipo de Consultores</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Equipo de Consultores</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 15-03-2020</i>
	<i>Fin: 15-03-2020</i>
	<i>Entregable: Informe de Participación en acompañamiento</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Equipo de Consultores</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-004, REQ-006, REQ-014</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>5</b>	<b>Plan de Implementación de Metodología</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Documentación de actividades necesarias para poder implementar la metodología.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plan de Implementación de Metodología</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-012, REQ-008, REQ-005</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>

<b>5.1</b>	<b>Plan de Salida en Vivo</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Documentación de actividades necesarias para poder iniciar con la metodología híbrida de dirección de proyectos propuesta.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Se debe iniciar una vez el equipo de consultores esté capacitado.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Plan de Salida en Vivo</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-012, REQ-008, REQ-005</i>

	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>
--	--

<b>5.2</b>	<b>Cronograma de Implementación</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Creación de Cronograma de Implementación de Metodología propuesta.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Se debe realizar en horas laborables.</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Cronograma</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-012, REQ-008, REQ-005</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable</i>

<b>5.3</b>	<b>Presupuesto de Implementación</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Creación de Presupuesto de Implementación de Metodología propuesta.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Presupuesto de Implementación.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>



	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-012, REQ-008, REQ-005</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Formulario de Aceptacion de Entregable.</i>

<b>6</b>	<b>Dirección de Proyectos</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Documentación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Cierre de las actividades pertinentes que permitirán que se logren los objetivos del proyecto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable:</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse:</i>
	<i>Forma en que se aceptará:</i>

<b>6.1</b>	<b>Procesos de Inicio</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Actividades iniciales que permitirán identificar los interesados del proyecto, definir los objetivos generales del proyecto y seleccionar el director del proyecto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe ser entregado en formato PDF</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable:</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>

	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará:</i>

<b>6.2</b>	<b>Procesos de Planificación</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realizarán los planes de gestión que permitirán definir las líneas base del proyecto, y la forma como se ejecutará el proyecto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe ser entregado en formato PDF</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Planes de Gestión, Plantillas</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará:</i>

<b>6.3</b>	<b>Procesos de Ejecución</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se gestionan los planes del proyecto, se realiza la guía metodológica de Dirección de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe ser entregado en formato PDF</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Guía Metodológica de Dirección de Proyectos.</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará:</i>

<b>6.4</b>	<b>Procesos de Monitoreo y Control</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se realiza el control y seguimiento del proyecto, se reevalúan los riesgos identificados, se validan las solicitudes de cambio y se presentan los reportes de estado del proyecto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe ser entregado en formato PDF</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Reporte de Estado</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Reporte de Estado</i>
<b>6.5</b>	<b>Procesos de Cierre</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES):</b>	<i>Se procede a la firma de la carta de cierre del proyecto, se realizan las lecciones aprendidas y se archivan en los documentos del proyecto.</i>
<b>SUPUESTOS:</b>	
<b>RESTRICCIONES:</b>	<i>Debe ser entregado en formato PDF</i>
<b>RESPONSABLES:</b>	<i>Responsables: Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto</i>
	<i>Participa: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Apoya: Rosalyn Minaya</i>
	<i>Revisa: Pedro Soto</i>
	<i>Aprueba: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Da información: Gerente de Consultoría</i>
<b>ENTREGABLES:</b>	<i>Inicio: 17-03-2020</i>
	<i>Fin: 17-03-2020</i>
	<i>Entregable: Carta de Cierre de Proyecto</i>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	<i>Interesado que acepta: Pedro Soto, Gerente de Consultoría</i>
	<i>Requisitos que deben cumplirse: REQ-003</i>
	<i>Forma en que se aceptará: Firma de Carta de Cierre de Proyecto.</i>

# 4.4 Gestión de Cronograma



# Softland<sup>TM</sup>



INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	
PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
<p>Establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. Comprende la identificación de las herramientas, técnicas e información de otros documentos para desarrollar los procesos de: Definir las actividades, Secuenciar las actividades, Estimar la duración de las actividades y Controlar el Cronograma.</p> <p>Para la realización de este plan hemos seleccionado un método de planificación utilizado para el cálculo de tiempos y plazos en la planificación del proyecto. Luego, las actividades, fechas planificadas, duraciones, recursos, dependencias y restricciones fueron ingresadas en una herramienta de planificación para crear un modelo de programación para el proyecto, cuyo resultado será el cronograma del proyecto.</p> <p>Se incluye también en este plan: las unidades de medidas para cada uno de los recursos, mantenimiento del modelo de programación del proyecto, umbrales de control, reglas para la medición del desempeño, así como los formatos de informes.</p> <p>Los procesos para realizar este Plan de Gestión del Cronograma se realizaron en conjunto con el equipo de proyecto.</p>		
MODELO DE PROGRAMACIÓN		
<b>Método de Programación:</b>	Ruta Crítica o CPM por sus siglas en inglés.	
<b>Herramienta de Planificación:</b>	Microsoft Project.	

## ACTIVIDADES DE REQUISITOS

### RESPONSABLES DE APROBAR LOS CAMBIOS AL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El comité de control de cambios será responsable de aprobar los cambios al cronograma.

Patrocinador del Proyecto: Pedro Soto.

Gerente del Proyecto: Julio Soto

### DEFINICIÓN DE CAMBIOS QUE PUEDEN SER APROBADOS SIN REVISIONES

Cambios que su impacto haya sido clasificado como insignificantes podrán ser aprobados sin revisión.

## UNIDADES DE MEDIDA

Se definen para cada uno de los recursos, las unidades que se utilizaran en las mediciones de tiempo de trabajo del equipo de proyecto.

- Unidad de medida: Días.

## DEFINIR LAS ACTIVIDADES

Se utilizará la EDT y el Diccionario de la EDT del proyecto como base para la descomposición de la lista final de actividades necesarias para obtener los entregables de cada paquete de trabajo.

Se incluirán los atributos de identificador único de la actividad (ID), el identificador de la EDT y la etiqueta o el nombre de la actividad.

## SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

Se utilizará el método de diagramación por precedencia (PDM), en el cual las actividades se representan mediante nodos y se vinculan mediante una o más relaciones lógicas con el objetivo de indicar las secuencias en que deben ser ejecutadas. Este incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones lógicas: Final a Inicio (FS), Final a Final (FF), Inicio a Inicio (SS) e Inicio Final (SF). Luego de completar esta secuencia tendremos como resultado el Diagrama de Red del Proyecto, siendo la representación gráfica de las relaciones lógicas o dependencias entre las actividades del cronograma del proyecto.

## ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Emplearemos la estimación basada en tres valores, también llamado Método PERT, planteado en la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*. Este Método toma en cuenta la incertidumbre y el riesgo: Más probable (tM), Optimista (tO) y Pesimista (tP).

Utilizaremos la distribución triangular para obtener la duración esperada tE, la cual emplea la siguiente fórmula:  $tE = (tO + tM + tP) / 3$ . Proporcionando la duración estimada y despejando el grado de incertidumbre sobre la duración esperada.

## DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

Durante este proceso:

- Se analizarán las secuencias de las actividades, su duración, recursos, restricciones e hitos.
- Se confirmará que no se genere conflicto alguno con el calendario de los recursos.
- Se analizará que no existan conflictos con las relaciones lógicas, así como la necesidad de nivelar los recursos antes de que sea aprobado el cronograma y definir la línea base.
- Estas revisiones se realizarán utilizando el Diagrama de Red y el Método de la Ruta Crítica.

Es importante tener en consideración que el Cronograma estará bajo constante revisión durante el ciclo de vida del Proyecto.

## CONTROLAR EL CRONOGRAMA: ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO

Para actualizar el estado y registro de avance del proyecto en el modelo de programación, se realizarán las siguientes actividades:

1. Encuentros semanales con los interesados del proyecto. Día de reunión: Todos los miércoles. Objetivo: Se debatirán temas relacionados al estado de las actividades y desarrollo de estas.
2. Generación de informes:
  - Minutas de Reuniones luego de los encuentros con el equipo del proyecto. Ocurrencia: Semanal.
  - Informes de Estado donde se detalle el progreso de las actividades y posibles retrasos en el proyecto. Ocurrencia: Mensual.



## REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

### PORCENTAJE COMPLETADO

Se actualizará únicamente cuando la tarea sea completada. Colocando un 100 en el porcentaje completado.

### MEDIDAS DE DESEMPEÑO Y EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA

Para evaluar la magnitud de la variación respecto a la línea base original de cronograma utilizaremos el Análisis de Valor Ganado planteado en la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*, tales como la variación del cronograma (SV) y el Índice de desempeño del cronograma (SPI). La variación del cronograma (SV) se expresa como la diferencia entre el Valor Ganado (EV) y Valor Planificado (PV).

$$SV = EV - PV$$

El Índice de desempeño del cronograma (SPI) es una medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el Valor Ganado y Valor Planificado.

$$SPI = EV/PV$$

Si  $SPI > 1.0$ , Indica que la cantidad de trabajo realizado es mayor al previsto. (Adelantados)

Si  $SPI < 1.0$ , Indica que la cantidad de trabajo realizado es menor al previsto. (Retrasados)

## SOLICITUDES DE CAMBIO

Partiendo del hecho de que las líneas base del proyecto han sido definidas, durante el proceso de elaboración progresivo de los entregables en actividades, estas pueden revelar trabajo que inicialmente no formaba parte de las líneas base del proyecto. Por tal motivo las solicitudes de cambio se realizarán según el procedimiento y plantilla definido en el Plan de Gestión de Alcance del proyecto.

## FORMATO DE LOS INFORMES

El Plan de Gestión de las Comunicaciones incluye el Informe de Estado que se realizará mensualmente, en el cual se lista el desempeño del cronograma y la variación que el mismo ha sufrido en comparación con lo planificado.

#### 4.4.2 CRONOGRAMA GENERAL

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
0	0	Cronograma de Trabajo Final PY	121 days	Fri 9/13/19	Fri 2/28/20		
1	1	Diagnóstico de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles	3 days	Thu 10/31/19	Tue 11/5/19		
2	1.1	Diagnóstico	1 day	Thu 10/31/19	Fri 11/1/19	90	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
3	1.1.1	Entrevistas a Personal Softland Dominicana	1 day	Thu 10/31/19	Fri 11/1/19	90	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
4	1.2	Recopilación de Datos	1 day	Fri 11/1/19	Mon 11/4/19	2	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
5	1.2.1	Tabulación de Resultados Finales	1 day	Fri 11/1/19	Mon 11/4/19	3	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
6	1.3	Presentación de Informe de Madurez	1 day	Mon 11/4/19	Tue 11/5/19	4	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
7	1.3.1	Reunión de Presentación Resultados Nivel de Madurez	0.5 days	Mon 11/4/19	Tue 11/5/19	5	Cedric Manon, Fermín Estevez, Julio Soto
8	1.3.2	Digitalización y Archivo Informe de Madurez	0.5 days	Tue 11/5/19	Tue 11/5/19	7	Cedric Manon, Fermín

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
							Estevez,Julio Soto
9	2	Diseño de Propuesta	13 days	Tue 11/5/19	Fri 11/22/19		
10	2.1	Guía Metodológica de Dirección de Proyectos	12 days	Tue 11/5/19	Thu 11/21/19	6	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
11	2.1.1	Determinación de Roles	1 day	Tue 11/5/19	Wed 11/6/19	8	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
12	2.1.2	Determinación de Procesos	6 days	Wed 11/6/19	Thu 11/14/19	11	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
13	2.1.3	Homologación de Conceptos	1 day	Thu 11/14/19	Fri 11/15/19	12	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
14	2.1.4	Documentación y Digitalización Guía	4 days	Fri 11/15/19	Thu 11/21/19	13	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
15	2.2	Presentación de diseño a Dirección Regional	1 day	Thu 11/21/19	Fri 11/22/19	10	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
16	2.2.1	Creación de Convocatoria Presentación	0.3 days	Thu 11/21/19	Fri 11/22/19	14	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
17	2.2.2	Presentación Final a Dirección General	0.7 days	Fri 11/22/19	Fri 11/22/19	16	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
18	3	<b>Plantillas</b>	<b>28 days</b>	<b>Fri 11/22/19</b>	<b>Wed 1/1/20</b>		
19	3.1	<b>Plantillas de Procesos de Inicio</b>	<b>3 days</b>	<b>Fri 11/22/19</b>	<b>Wed 11/27/19</b>	15	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
20	3.1.1	Creación de Plantillas de Inicio	2 days	Fri 11/22/19	Tue 11/26/19	17	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
21	3.1.2	Formato de Plantillas de Inicio	0.5 days	Tue 11/26/19	Wed 11/27/19	20	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
22	3.1.3	Firma y Aprobación Plantillas de Inicio	0.5 days	Wed 11/27/19	Wed 11/27/19	21	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
23	3.2	<b>Plantillas de Procesos de Planificación</b>	<b>14 days</b>	<b>Wed 11/27/19</b>	<b>Tue 12/17/19</b>	19	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
24	3.2.1	Creación de Plantillas de Planificación	12 days	Wed 11/27/19	Fri 12/13/19	22	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
25	3.2.2	Formato de Plantillas de Planificación	1 day	Fri 12/13/19	Mon 12/16/19	24	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
26	3.2.3	Firma y Aprobación Plantillas de Planificación	1 day	Mon 12/16/19	Tue 12/17/19	25	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
27	3.3	<b>Plantillas de Procesos de Ejecución</b>	<b>1 day</b>	<b>Tue 12/17/19</b>	<b>Wed 12/18/19</b>	<b>23</b>	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
28	3.3.1	Creación de Plantillas de Ejecución	0.5 days	Tue 12/17/19	Wed 12/18/19	26	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
29	3.3.2	Formato de Plantillas de Ejecución	0.25 days	Wed 12/18/19	Wed 12/18/19	28	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
30	3.3.3	Firma y Aprobación Plantillas de Ejecución	0.25 days	Wed 12/18/19	Wed 12/18/19	29	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
31	3.4	<b>Plantillas de Procesos de Monitoreo y Control</b>	<b>7 days</b>	<b>Wed 12/18/19</b>	<b>Fri 12/27/19</b>	<b>27</b>	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
32	3.4.1	Creación de Plantillas de Monitoreo y Control	5 days	Wed 12/18/19	Wed 12/25/19	30	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
33	3.4.2	Formato de Plantillas de Monitoreo y Control	1 day	Wed 12/25/19	Thu 12/26/19	32	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
34	3.4.3	Firma y Aprobación Plantillas de Monitoreo y Control	1 day	Thu 12/26/19	Fri 12/27/19	33	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
35	3.5	<b>Plantillas de Procesos de Cierre</b>	<b>1 day</b>	<b>Fri 12/27/19</b>	<b>Mon 12/30/19</b>	31	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
36	3.5.1	Creación de Plantillas de Cierre	0.5 days	Fri 12/27/19	Mon 12/30/19	34	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
37	3.5.2	Formato de Plantillas de Cierre	0.25 days	Mon 12/30/19	Mon 12/30/19	36	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
38	3.5.3	Firma y Aprobación Plantillas de Cierre	0.25 days	Mon 12/30/19	Mon 12/30/19	37	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
39	3.6	<b>Herramientas Ágiles</b>	<b>2 days</b>	<b>Mon 12/30/19</b>	<b>Wed 1/1/20</b>	35	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
40	3.6.1	Evaluación Casos de Éxito Herramientas Ágiles	1 day	Mon 12/30/19	Tue 12/31/19	38	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
41	3.6.2	Selección Herramientas Ágiles	1 day	Tue 12/31/19	Wed 1/1/20	40	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
42	4	<b>Plan de Capacitación</b>	<b>89.9 days</b>	<b>Fri 9/13/19</b>	<b>Thu 1/16/20</b>		

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
43	4.1	Plan de Manuales	11 days	Wed 1/1/20	Thu 1/16/20	39	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
44	4.1.1	Documentación de Procedimientos	10 days	Wed 1/1/20	Wed 1/15/20	41	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
45	4.1.2	Edición y Entrega de Documentación	1 day	Wed 1/15/20	Thu 1/16/20	44	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
46	4.2	Plan de Capacitaciones	7 days	Fri 9/13/19	Mon 9/23/19		Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
47	4.2.1	Plan de Capacitaciones Funcionales	7 days	Fri 9/13/19	Mon 9/23/19		Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
48	4.3	Plan de Acompañamiento	10 days	Tue 9/24/19	Mon 10/7/19	46	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
49	4.3.1	Desarrollo de Pair Programming	10 days	Tue 9/24/19	Mon 10/7/19	47	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
50	5	Plan de Implementación de Metodología	9 days	Tue 10/8/19	Fri 10/18/19		
51	5.1	Plan de Salida en Vivo	5 days	Tue 10/8/19	Mon 10/14/19	48	Cedric Manon,Fermín

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
							<b>Estevez,Julio Soto</b>
52	5.1.1	Documentación de Plan de Salida en Vivo	4 days	Tue 10/8/19	Fri 10/11/19	49	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
53	5.1.2	Edición de Documentación de Plan de Salida en vivo	1 day	Mon 10/14/19	Mon 10/14/19	52	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
<b>54</b>	<b>5.2</b>	<b>Cronograma de Implementación</b>	<b>2 days</b>	<b>Tue 10/15/19</b>	<b>Wed 10/16/19</b>	<b>51</b>	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
55	5.2.1	Creación de Cronograma	2 days	Tue 10/15/19	Wed 10/16/19	53	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
<b>56</b>	<b>5.3</b>	<b>Presupuesto de Implementación</b>	<b>2 days</b>	<b>Thu 10/17/19</b>	<b>Fri 10/18/19</b>	<b>54</b>	<b>Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto</b>
57	5.3.1	Definición de Presupuesto	1 day	Thu 10/17/19	Thu 10/17/19	55	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
58	5.3.2	Ajuste de Presupuesto	1 day	Fri 10/18/19	Fri 10/18/19	57	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
<b>59</b>	<b>6</b>	<b>Dirección de Proyectos</b>	<b>121 days</b>	<b>Fri 9/13/19</b>	<b>Fri 2/28/20</b>		



ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
60	6.1	Procesos de Inicio	4 days	Fri 9/13/19	Wed 9/18/19		
61	6.1.1	Acta de Constitución	2 days	Fri 9/13/19	Mon 9/16/19		Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
62	6.1.1.1	Levantamiento de Información Alto Nivel	1 day	Fri 9/13/19	Fri 9/13/19		Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
63	6.1.1.2	Documentación y Digitalización Acta de Constitución	1 day	Mon 9/16/19	Mon 9/16/19	62	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
64	6.1.2	Registro de Interesados	2 days	Tue 9/17/19	Wed 9/18/19	61	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
65	6.1.2.1	Identificación de Interesados	1 day	Tue 9/17/19	Tue 9/17/19	63	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
66	6.1.2.2	Registro Final de Interesados	1 day	Wed 9/18/19	Wed 9/18/19	65	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
67	6.2	Procesos de Planificación	30.9 days	Thu 9/19/19	Thu 10/31/19	60	
68	6.2.1	Plan de Gestión de Integración	3 days	Thu 9/19/19	Mon 9/23/19	60	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
69	6.2.2	Plan de Gestión Alcance	3 days	Tue 9/24/19	Thu 9/26/19	68	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
70	6.2.3	Plan de Gestión de Cronograma	3 days	Fri 9/27/19	Tue 10/1/19	69	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
71	6.2.4	Plan de Gestión de Costos	3 days	Wed 10/2/19	Fri 10/4/19	70	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
72	6.2.5	Plan de Gestión de Calidad	2 days	Mon 10/7/19	Tue 10/8/19	71	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
73	6.2.6	Plan de Gestión de Recursos	2 days	Wed 10/9/19	Thu 10/10/19	72	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
74	6.2.7	Plan de Gestión de Comunicaciones	2 days	Fri 10/11/19	Mon 10/14/19	73	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
75	6.2.8	Plan de Gestión de Riesgos	3 days	Tue 10/15/19	Thu 10/17/19	74	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
76	6.2.9	Plan de Gestión de Adquisiciones	3 days	Fri 10/18/19	Tue 10/22/19	75	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
77	6.2.10	Plan de Gestión de Interesados	3 days	Wed 10/23/19	Fri 10/25/19	76	Cedric Manon,Fermín

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
							Estevez,Julio Soto
78	6.2.11	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	0.3 days	Mon 10/28/19	Mon 10/28/19	77	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
79	6.2.12	Enunciado de Alcance	0.3 days	Mon 10/28/19	Mon 10/28/19	78	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
80	6.2.13	EDT	0.3 days	Mon 10/28/19	Mon 10/28/19	79	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
81	6.2.14	Diccionario de EDT	0.3 days	Mon 10/28/19	Tue 10/29/19	80	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
82	6.2.15	Cronograma	0.3 days	Tue 10/29/19	Tue 10/29/19	81	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
83	6.2.16	Presupuesto	0.3 days	Tue 10/29/19	Tue 10/29/19	82	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
84	6.2.17	Matriz RAM (RACI)	0.3 days	Tue 10/29/19	Wed 10/30/19	83	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
85	6.2.18	Matriz Adquisiciones	0.3 days	Wed 10/30/19	Wed 10/30/19	84	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

ID	EDT	Paquete de Trabajo /Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Recursos
86	6.2.19	Registro de Riesgos	0.3 days	Wed 10/30/19	Wed 10/30/19	85	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
87	6.2.20	Clasificación de Riesgos	0.3 days	Wed 10/30/19	Wed 10/30/19	86	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
88	6.2.21	Plan de Respuesta a Riesgos	0.3 days	Thu 10/31/19	Thu 10/31/19	87	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
89	6.2.22	Matriz de Comunicaciones	0.3 days	Thu 10/31/19	Thu 10/31/19	88	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
90	6.2.23	Plan de Involucramiento de los Interesados	0.3 days	Thu 10/31/19	Thu 10/31/19	89	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
91	6.3	<b>Procesos de Ejecución</b>	60 days	Mon 12/9/19	Fri 2/28/20	67	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
92	6.4	<b>Procesos de Monitoreo y Control</b>	60 days	Mon 12/9/19	Fri 2/28/20	91SS	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto
93	6.5	<b>Proceso de Cierre</b>	2 days	Fri 12/27/19	Tue 12/31/19	31	Cedric Manon,Fermín Estevez,Julio Soto

## 4.5 Gestión de Costos





## JCF CONSULTING 4.5.1 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	

### PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

El plan de gestión de costos nos permitirá definir cómo estaremos estimando, controlando y ejecutando los costos del proyecto “Diseño de una Metodología Híbrida de Dirección de Proyectos para Softland Dominicana”. Con este plan propuesto estaremos garantizando que los costos asociados al proyecto puedan desde el inicio tener un seguimiento constante y una estimación acertada hasta la finalización del proyecto.

Este plan igualmente nos permitirá definir el formato y el método de estimación de los costos y cuáles indicadores claves nos permitirán evaluar la salud y el futuro de nuestro proyecto.

En detalle el plan de gestión de costos contiene:

- Evaluación y determinación de estimación de costo de paquetes de trabajo.
- Definición de reservas de contingencia y reserva.
- Método de Estimación de Costos.
- Análisis de Valor Ganado (Herramienta que nos permitirá Control los Costos).
- Definición de reportes de estado y cuáles indicadores de la gestión del valor ganado se estarán utilizando.
- Definición de Presupuesto y Línea Base del Costo.

## ESTIMAR COSTOS, DETERMINAR PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE COSTOS

Para estimar los costos del proyecto estaremos utilizando el método de estimación ascendente de los paquetes de trabajos de la EDT. Con este enfoque estaremos estimando de manera completa todo el proyecto.

Este presupuesto del proyecto puede ser ajustado a lo largo del proyecto tomando en cuenta la gestión de valor ganado y las métricas que se presenten al momento de procesar los reportes de estado. Dependiendo las desviaciones que se presenten se estarán tomando las medidas de lugar para garantizar que el presupuesto se logre y no sufrir un gran cambio en la línea base del costo.

El presupuesto del proyecto se obtendrá de la suma de los costos de los paquetes de trabajo, la reserva de contingencia y reserva de gestión. Esta última reserva se calculará del 5% del total del presupuesto para riesgos desconocidos. La reserva de contingencia se considerará el 10% a los riesgos asociados a los paquetes de trabajo ya estimados.

La unidad de medida será la moneda de Pesos Dominicanos DOP.

La línea base del costo será únicamente modificada si el comité de control de cambios así lo decide, cambios en este deberán evaluar el impacto en el resto de las restricciones del proyecto para validar si será necesario ajustar dichos componentes (Alcance, Tiempo, Calidad).

## CONTROL DE COSTOS

Para controlar y monitorear el desempeño de costos del proyecto estaremos utilizando la gestión de valor ganado (EVM). Esta herramienta nos permitirá medir el índice y las variaciones del costo e igualmente del resto de las restricciones del proyecto tales como cronograma y alcance.

El enfoque de EVM seleccionado será el método Discreto con Formula Fija, debido a que manejaremos información precisa del trabajo a realizar y será relacionado de la EDT. Igualmente, el porcentaje de avance de los paquetes de trabajo pueden medirse como el progreso de las actividades.

## INDICADORES CLAVES PARA GESTIÓN DE COSTOS

Para la medición del desempeño de costos estaremos utilizando dos indicadores claves de EVM:

1. **Variación del Costo (CV):** Este indicador representa la desviación o déficit de cada paquete de trabajo o del proyecto en general, este se calculará como la diferencia entre el valor ganado y el costo actual de los paquetes de trabajo. La fórmula para este cálculo será: **CV = EV – AC**
2. **Índice de Desempeño del Costo (CPI):** Este indicador nos permitirá medir la eficiencia de la gestión de costos del proyecto mediante la división entre el valor ganado y el costo actual de cada paquete de trabajo y del proyecto en general. La fórmula para este cálculo será: **CPI = EV/AC**

### **Interpretación de Indicadores Gestión de Costos**

- **CV < 0:** Si variación del costo es menor a 0 el proyecto está sobre el presupuesto.
- **CPI > 1:** Si Índice de Desempeño del Costo es mayor a 1 el proyecto está bajo el presupuesto.
- **CPI < 1:** Si Índice de Desempeño del Costo es menor a 1 el proyecto está sobre el presupuesto.



**ESTIMACIÓN DE LOS PAQUETES DE TRABAJO**

<b>EDT</b>	<b>ACTIVIDADES/PAQUETES</b>	<b>COSTO TOTAL (DOP)</b>
	<b>0 Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>\$1,019,040.00</b>
	<b>1 Diagnóstico de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles</b>	<b>\$183,427.20</b>
	<b>1.1 Diagnóstico</b>	<b>\$55,028.16</b>
1.1.1	Entrevistas a Personal Softland Dominicana	\$55,028.16
	<b>1.2 Recopilación de Datos</b>	<b>\$91,713.60</b>
1.2.1	Tabulación de resultados finales	\$91,713.60
	<b>1.3 Presentación de informe de madurez</b>	<b>\$36,685.44</b>
1.3.1	Reunión de presentación	\$6,685.44
1.3.2	Digitalización y Archivo informe de madurez	\$30,000.00
	<b>2 Diseño de Propuesta</b>	<b>\$101,904.00</b>
	<b>2.1 Guía metodológica de dirección de proyectos</b>	<b>\$91,713.60</b>
2.1.1	Determinación de roles	\$22,928.40
2.1.2	Determinación de procesos	\$22,928.40
2.1.3	Homologación de conceptos	\$22,928.40
2.1.4	Documentación y digitalización de guía	\$22,928.40
	<b>2.2 Presentación de diseño a dirección regional</b>	<b>\$10,190.40</b>
2.2.1	Creación de convocatoria para presentación	
2.2.2	Presentación final a dirección general	
	<b>3 Plantillas</b>	<b>\$50,952.00</b>

EDT	ACTIVIDADES/PAQUETES	COSTO TOTAL
<b>4</b>	<b>Plan de Capacitación</b>	<b>\$224,188.80</b>
<b>4.1</b>	<b>Manuales</b>	<b>\$44,837.76</b>
4.1.1	Documentación de procedimientos	\$31,386.43
4.1.2	Edición y entrega de documentación	\$13,451.33
<b>4.2</b>	<b>Videos instructivos</b>	<b>\$67,256.64</b>
4.2.1	Grabación videos instructivos	\$26,902.66
4.2.2	Edición videos instructivos	\$40,353.98
<b>4.3</b>	<b>Plan de capacitaciones</b>	<b>\$33,628.32</b>
<b>4.4</b>	<b>Acompañamiento</b>	<b>\$100,884.96</b>
<b>5</b>	<b>Plan de implementación de metodología</b>	<b>\$81,523.20</b>
<b>6</b>	<b>Dirección de proyectos</b>	<b>\$377,044.80</b>

#### PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Estimación de paquetes	<b>\$1,019,040.00</b>
10.00% Reserva de contingencia	<b>\$101,904.00</b>
Línea Base	<b>\$1,120,944.00</b>
5.00% Reserva de gestión	<b>\$56,047.02</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO TOTAL (DOP)</b>	<b>\$1,176,991.02</b>

La consideración de un 10% estándar para la reserva de contingencia fue designado dado que el proyecto contempla una corta duración y los riesgos asociados a proyectos de esta índole contienen riesgos de naturaleza común. Es importante recalcar que el 5% para la reserva de gestión es la porción del presupuesto destinada a cubrir los eventos inesperados durante la ejecución del proyecto.

APROBACIONES		
DIRECTOR DE PROYECTOS	FECHA	FIRMA

## 4.6 Gestión de Calidad



#### 4.6.1 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

<b>INFORMACIÓN DEL PROYECTO</b>		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	

#### **PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La calidad es el cumplimiento o aseguramiento de los requerimientos propuestos por los interesados, por lo que es de vital importancia gestionarla para asegurar el éxito del proyecto. El plan de gestión de Calidad contendrá el aseguramiento de la Calidad, el control de la Calidad y la mejora continua.

#### **ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

El director del proyecto será el encargado de supervisar la calidad de todas las actividades en el proyecto indicando de forma previa las especificaciones y criterios de aceptación de cada entregable.

#### **CONTROL DE CALIDAD**

El director del proyecto estará a cargo de realizar el control de la Calidad comparando el entregable físico contra el entregable planificado y aceptando cuando todos los requerimientos obligatorios sean cumplidos. De igual forma, es el responsable de someter las solicitudes de cambio generadas y garantizar que las acciones preventivas y correctivas sean las adecuadas y ejecutadas de forma adecuada.

#### **MEJORA CONTÍNUA**

Durante todas las reuniones realizadas por los miembros del equipo, se dispondrá de un tiempo en el cual se verán y analizarán todas las oportunidades vistas en los procesos del proyecto. De ese análisis se identificarán mejoras que servirán para corregir errores del mismo proyecto como de futuros proyectos. Estas mejoradas deberán ser documentadas en las minutas de las reuniones.

<b>EJECUCIÓN PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
<b>Procesos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Responsable</b>
Aseguramiento de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan del Proyecto.</li> <li>- Matriz de Trazabilidad de Requisitos.</li> <li>- Matriz de Calidad</li> </ul>	Director del Proyecto
Control de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de Verificación.</li> <li>- Matriz de Calidad</li> </ul>	Director del Proyecto
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de Ideas.</li> <li>- Minutas</li> </ul>	Miembros del Equipo

Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha
A	Fermín Estévez	Cedric Mañón	Pedro Soto	28-11-2019

#### 4.6.2 MATRIZ DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>SFLPY</b>

MATRIZ DE CALIDAD			
Paquete de Trabajo	Criterio de Aceptación	Método de Revisión	Responsable
1. Diagnóstico de Nivel de Madurez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de evaluación de Nivel de madurez a utilizar: PMMM por Harold Kerzner.</li> <li>- Realizar encuesta a al menos 5 personas.</li> <li>- Reporte final en español con resultados y sugerencias.</li> </ul>	- Visual	Julio Soto
2. Guía metodológica de Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idioma Español.</li> <li>- Lenguaje de dirección de proyecto.</li> <li>- Entendible por todos los interesados.</li> <li>- Elementos predictivos, especialmente, gestión de Riesgos.</li> <li>- Elementos Ágiles, tales como, reuniones diarias y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visual</li> <li>- Aceptación de los consultores</li> </ul>	Cedric Mañón

MATRIZ DE CALIDAD			
Paquete de Trabajo	Criterio de Aceptación	Método de Revisión	Responsable
	herramienta de personas. - Formato Correcto y con los lineamientos de Softland.		
3. Plantillas	- Plantillas para todos los grupos de procesos. - Idioma Español. - Entendible por todos los interesados. - Formato Correcto y con los lineamientos de Softland. - Plantillas Ágiles y Predictivas	- Visual - Aceptación de los consultores	Fermín Estévez
4. Plan de Capacitación	- Idioma español. - Detalle de Habilidades requeridas. - Cursos por tomar. - Planes de Manuales a realizar. - Detalle de Acompañamiento	- Visual	Cedric Mañón
5. Plan de Implementación de Metodología	- Detalles de actividades para salida en vivo. - Duración de actividades - Estimado de costos	- Visual	Julio Soto

## 4.6.3 Plantillas de Calidad





#### 4.6.3.1 Checklist de Calidad

Este formulario contempla todos los entregables de primer nivel del proyecto y los requisitos que deben cumplir para estar alineados con los requerimientos de los interesados. Marcar con una “X” los requisitos que han sido cumplidos

<b>Formulario de Aseguramiento de Requisitos</b>		
<b>Diagnóstico de Nivel de Madurez</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
1. El modelo utilizado para la realización de nivel de madurez es el PMMM.		
2. Las encuestas del modelo de nivel de madurez fueron completadas por al menos 5 personas.		
3. Se realizó un reporte en donde se explican los resultados y se hacen recomendaciones		
4. El idioma en que el reporte fue redactado fue el español.		
<b>Guía metodológica de Dirección de Proyectos</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
1. La guía fue redactada en español y utiliza un lenguaje entendible por los interesados.		
2. La guía utiliza un lenguaje de dirección de proyectos.		
3. La guía posee elementos predictivos, especialmente, gestión de Riesgos.		
4. La guía posee elementos Ágiles, como reuniones diarias y herramienta de Personas.		
5. La guía posee un formato adecuado para evitar confusiones y sigue los lineamientos de Softland.		
6. La guía fue mostrada a los consultores para garantizar que la misma es entendible.		
<b>Plantillas</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
1. Las plantillas fueron redactadas en español y utilizan un lenguaje entendible por los interesados.		
2. Se crearon plantillas para todos los grupos de procesos.		
3. Todas las plantillas tienen un formato correcto y siguen los lineamientos de Softland.		

4. Se crearon plantillas de elementos predictivos.		
5. Se crearon plantillas de elementos Ágiles.		
6. Las plantillas fueron mostradas a los consultores para garantizar que las mismas son entendible.		
<b>Plan de Capacitación</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
1. Las plantillas fueron redactadas en español y utilizan un lenguaje entendible por los interesados.		
2. Están definidas todas las habilidades que deben poseer los roles indicados en la metodología.		
3. Se detallan los cursos necesarios que se deben impartir para utilizar de manera óptima la metodología.		
4. Se definieron los manuales que se deben crear para la implementación de la metodología.		
5. Se definió el alcance del plan de acompañamiento y la duración de este.		
<b>Plan de Implementación de Metodología</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
1. Se definieron las actividades necesarias para la implementación de la metodología		
2. Se estimaron las duraciones de las actividades		
3. Se estimaron los costos de las actividades		

## **4.7 Gestión de Recursos**

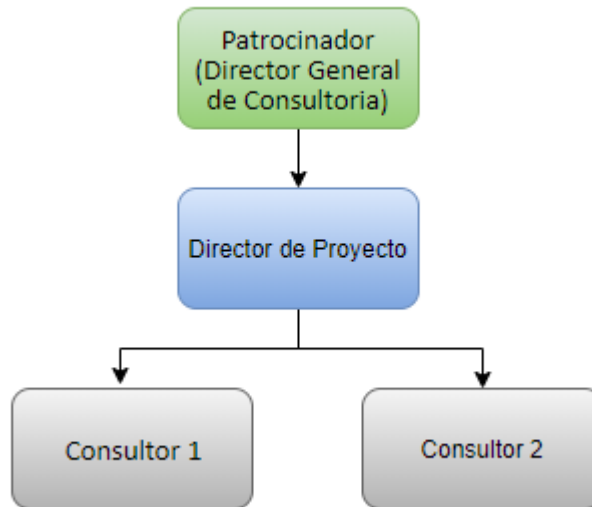


INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS
<p>De acuerdo con la <i>Guía del PMBOK® 6ta Edición</i>, la gestión de Recursos incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto y estos procesos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la gestión de los Recursos.</li> <li>2. Estimar los recursos de las actividades.</li> <li>3. Adquirir los recursos.</li> <li>4. Desarrollar el equipo.</li> <li>5. Dirigir al equipo.</li> <li>6. Controlar los Recursos.</li> </ol> <p>A su vez, la guía indica que el plan de gestión de los recursos del proyecto define como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo de proyecto.</p>

## ORGANIGRAMA DEL PROYECTO (OBS)

El proyecto “Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana” estará estructurado como muestra el siguiente organigrama:



## ROLES & RESPONSABILIDADES

<b>Director de Proyecto</b>	
Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por los interesados como se indicó en la Planificación del Proyecto “Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana”.	
<b>Roles y Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar los riesgos del proyecto.</li><li>• Liderar y realizar la planificación del proyecto.</li><li>• Supervisar las actividades de los distintos grupos de procesos.</li><li>• Gestionar la comunicación entre los miembros del equipo.</li><li>• Administrar el presupuesto.</li><li>• Gestionar el cronograma.</li><li>• Utilizar de manera adecuada los recursos del proyecto.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar avances y retrasos a los interesados del proyecto.</li> <li>• Administrar conflictos y cambios durante el proyecto.</li> </ul>
<b>Nivel de Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe informar y solicitar aprobación del patrocinador cada vez que haya una desviación de la línea base de Alcance, Cronograma y Costos.</li> <li>• Capacidad de tomar decisiones de forma autónoma en todas las actividades que no impacten las líneas base antes mencionadas.</li> </ul>
<b>Reporta a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador (Director General de Consultorio)</li> </ul>
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores</li> </ul>
<b>Requisitos del Rol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos: Conocimientos de metodología predictiva de gestión de proyectos de la <i>Guía del PMBOK® 6ta Edición</i>.</li> <li>• Habilidades: Habilidades de liderazgo, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, y capacidad para resolver conflictos.</li> </ul>

<b>Consultor</b>			
Realizar y diseñar los requerimientos de productos propuestos por los interesados como se le indique el director de proyecto.			
<b>Roles y Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de ejecutar Diagnostico de Madurez y recopilación de datos.</li> <li>• Debe crear la guía metodológica de dirección de proyecto.</li> <li>• Debe diseñar las plantillas de los procesos relacionados a todos los grupos de procesos.</li> <li>• Debe identificar o diseñar las herramientas Ágiles adecuadas.</li> <li>• Realizar planes de Manuales, capacitación y acompañamiento.</li> <li>• Realizar plan de salida en vivo.</li> </ul>		
<b>Nivel de Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe escalar al director de proyectos cuando identifique una desviación de la línea base de Alcance, Cronograma y Costos.</li> </ul>		
<b>Reporta a:</b>	Director del Proyecto		
<b>Supervisa a:</b>	-		
<b>Requisitos del Rol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos: Conocimientos de metodologías predictiva y Ágiles. En adición, conocimientos de Word, Excel y Power Point.</li> <li>• Habilidades: Habilidades de trabajar bajo presión, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, enfoque a resultados, y capacidad para resolver conflictos.</li> </ul>		
<b>DETALLE DE RECURSOS</b>			
Rol	Inicio de Participación en el Proyecto	Capacidad del Recurso	Liberación del Recurso
Director De Proyecto	Septiembre 13 del 2019	100%	Al cierre del Proyecto
Consultores	Septiembre 13 del 2019	100%	Al cierre del Proyecto



**JCF CONSULTING 4.7.2 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<b>A</b>	<b>Cedric Mañón</b>	<b>Fermín Estévez</b>	<b>Julio Soto</b>	<b>31-10-2019</b>

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES					
Paquete de Trabajos		Patrocinador	Director de Proyecto	Consultor 1	Consultor 2
		Pedro Soto	Cedric Mañón	Fermín Estévez	Julio Soto
1. Diagnóstico de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles	1.1 Diagnóstico	I	IA	R	-
	1.2 Recopilación de datos	-	IA	C	R
	1.3 Presentación de Informe de Madurez	-	RA	I	I
2. Diseño de Propuesta	2.1 Guía metodológica de Dirección de Proyectos	I	CA	R	I
	2.2 Presentación de Diseño a Dirección Regional	-	R	I	I
3. Plantillas	3.1 Plantillas de Procesos de Inicio	I	CA	R	C
	3.2 Plantillas de Procesos de Planificación	I	CA	R	C
	3.3 Plantillas de Procesos de Ejecución	I	CA	R	C
	3.4 Plantillas de Procesos de Monitoreo y Control	I	CA	R	C



MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES					
Paquete de Trabajos		Patrocinador	Director de Proyecto	Consultor 1	Consultor 2
		Pedro Soto	Cedric Mañón	Fermín Estévez	Julio Soto
	3.5 Plantillas de Procesos de Cierre	I	CA	R	C
	3.6 Herramientas Ágiles	I	CA	R	C
4. Plan de Capacitación	4.1 Plan de Manuales	I	CA	C	R
	4.2 Plan de Capacitaciones	I	CA	C	R
	4.3 Plan de Acompañamiento	I	CA	C	R
5. Plan de Implementación de Metodología	5.1 Plan de Salida en Vivo	I	CA	I	R
	5.2 Cronograma de Implementación	I	CA	R	-
	5.3 Presupuesto de Implementación	I	CA	R	-
6. Dirección de Proyectos	6.1 Procesos de Inicio	C	RA	I	I
	6.2 Procesos de Planificación	C	RA	I	I
	6.3 Procesos de Ejecución	C	RA	I	I
	6.4 Procesos de Monitoreo y Control	C	R	I	I
	6.5 Procesos de Cierre	C	RA	I	I

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES							
Paquete de Trabajos			Patrocinador	Director de Proyecto	Consultor 1	Consultor 2	
			Pedro Soto	Cedric Mañón	Fermín Estévez	Julio Soto	
Leyenda RACI							
R	Encargado de realizar la tarea	A	Responsable de que la tarea se complete	C	Persona a la que se consulta sobre la tarea	I	Persona a la que se informa sobre la tarea

## **4.8 Gestión de Comunicaciones**



#### 4.8.1 PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
Empresa/Organización	Nombre del Proyecto	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
Siglas del proyecto	Versión	Fecha de última modificación
SFLPY	1.0	11/27/2019
Patrocinador	Gerente de Proyecto	
Pedro Soto	Julio Soto	
PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES		
<p>El plan de Gestión de Comunicaciones consiste en cómo se van a realizar los procesos que constituyen la gestión de Comunicaciones. Estos procesos son la gestión y el control de las comunicaciones. Por lo que el plan de Gestión de Comunicaciones establece cómo se distribuirá la información a los interesados de manera oportuna y la información que requiere el interesado.</p> <p>En adición, el plan contempla los métodos de almacenamiento y disposición final de la información del proyecto. De igual forma, se establece las herramientas que se utilizarán para comunicar la información y quienes son las personas responsables de distribuir dichas informaciones.</p>		
REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN		
<p>De acuerdo con lo acordado con los interesados en la reunión de requisitos de los interesados, las informaciones deben ser comunicadas siguiendo los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las informaciones deben ser comunicadas en el idioma español.</li> <li>• El formato estará detallado en la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.</li> <li>• Se debe utilizar un lenguaje que sea comprensible por todos los interesados del proyecto.</li> </ul> <p>- <b>Canales de Comunicación</b></p> <p>Los canales de Comunicación durante este proyecto serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo Electrónico y Google Drive para distribuir los documentos del proyecto y las comunicaciones escritas.</li> </ul>		

- Se utilizará Trello para establecer y comunicar las actividades a realizar por los miembros del equipo.
- Skype para realizar reuniones virtuales.
- Reuniones presenciales.
- Whatsapp podrá ser utilizado como herramienta alterna para comunicaciones escritas.

## PROCESO PARA EMITIR COMUNICACIONES

- **Reuniones**

Las reuniones serán realizadas siguiendo el siguiente proceso:

1. Se informará el día y la hora de la reunión al menos dos (2) días antes de que esta sea realizada. A su vez, las informaciones mínimas que debe tener la invitación son el medio por donde será realizada la reunión, participantes, material requerido y la fecha y la hora como se estableció anteriormente. Esta invitación será realizada mediante correo electrónico o Whatsapp.
2. Se compartirá la agenda de la reunión a los participantes de esta.
3. El director del proyecto debe enviar una minuta con los temas tratados, y las tareas por hacer y su responsable. La minuta debe ser enviada por correo electrónico con una duración máxima de dos días luego de concluir la reunión. Estas tareas deben ser agregadas a Trello para un seguimiento sencillo.

- **Correo Electrónico**

Los correos electrónicos deben seguir las siguientes normas:

1. Los correos electrónicos hacia el patrocinador deben ser enviados exclusivamente por el director del proyecto.
2. Los correos electrónicos entre los miembros del equipo deben mantener en copia a todos los integrantes de este para que todos manejen la misma información.
3. Por cada correo se debe solicitar un correo de confirmación de recibo de todas las personas a quien se le envió.
4. El asunto de todos los correos debe contener la siguiente estructura: Softland-PUCMM y una breve descripción del mismo para garantizar una mejor trazabilidad.
5. Si el correo es una respuesta de otro correo, se debe responder el correo anterior para una mejor trazabilidad.

## CICLO DE VIDA DE LA DOCUMENTACIÓN

### - Creación de Archivos

Cada documento o archivo será nombrado colocando Softland seguido de “- “y un detalle de la información que posee el documento. Ejemplo: Softland – Plan de Alcance.

### - Almacenamiento y Disposición

Un miembro del equipo será encargado de crear una carpeta compartida en Google Drive con el nombre “Maestría DP grupo FCJ”. Solo los miembros del equipo pueden tener acceso a la carpeta debido a que en esa carpeta se guardarán todos los documentos relacionados al proyecto.

Dentro de esta carpeta habrá otras carpetas divididas por área de conocimiento y una carpeta de otros en la cual se almacenará todos los documentos que no puedan ser relacionados a alguna área de conocimiento. Cada vez que se modifique algún documento, todos los miembros del equipo deben ser comunicados por alguna de las vías establecidas para evitar trabajar en documentos obsoletos.

## GESTIÓN DE CONFLICTOS

Debido a que en todos los proyectos existen conflictos por la interacción de personas con distinta forma de pensar, se realizará una estrategia para gestionar los conflictos que puedan provocar contratiempos o dificultades con el proceso normal del proyecto:

- Todo incidente deberá ser documentado en la plantilla de Control de Conflictos. Se deberá realizar un ejercicio dirigido por el director de proyecto para tratar de solucionar estos conflictos, de lo contrario, el conflicto deberá ser escalado al patrocinador.
- Durante todas las reuniones entre los miembros del equipo se le asignará un tiempo a la reunión para discutir los conflictos de la semana e identificar acciones para solucionar los mismos.

## CONTROL DE LAS COMUNICACIONES

El plan de gestión de Comunicaciones será actualizado por el director del Proyecto si una de las actividades de una Solicitud de Cambio impacta las comunicaciones. A su vez, si se identifica una herramienta que puede mejorar el proceso de distribución de las

informaciones, el director de Proyecto puede modificar el plan sin necesidad de realizar una solicitud de cambio.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **ERP:** “Conjunto de software que las organizaciones utilizan para administrar las actividades comerciales diarias, como contabilidad, adquisición, administración de proyectos, administración de riesgo y cumplimiento y operaciones de la cadena de suministro.” (**Oracle Mexico, n.d.**)
2. **Cotizador:** Herramienta utilizada por Venta Nueva para estimar el costo y determinar el alcance de un proyecto.
3. **Auditorias:** proceso que se lleva a cabo por el departamento de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento del procedimiento.
4. **NCF:** No Conformidad. Se da cuando el procedimiento solicita evidencia física o digital del punto que está siendo auditado y es considerada una falta grave (que puede traer repercusiones fuertes si no se cumple).
5. **OBS:** Observación. Se da cuando el procedimiento solicita evidencia física o digital del punto que está siendo evaluado y se considera una falta leve.
6. **CO:** Coordinador de Operaciones
7. **JP:** Jefe de Proyectos
8. **GC:** Gerente de Consultoría
9. **GV:** Gerente de Ventas
10. **CN:** Consultor de Negocios
11. **CIM:** Consultor de Implantaciones
12. **CLP:** Consultor de Líder del Proyecto
13. **LPC:** Líder del Proyecto del cliente
14. **FCE:** Factores Críticos del Éxito.

#### 4.8.2 MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

CONTROL DE VERSIONES				
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>
<b>A</b>	<b>Cedric Mañón</b>	<b>Fermín Estévez</b>	<b>Julio Soto</b>	<b>31-10-2019</b>

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>SFLPY</b>

INFORMACIÓN	INTERESADOS	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Informes de Estado.	Director Regional de Consultoría Softland	Plantilla Informe de Estado, PDF	Alto	Director de Proyectos	Correo electrónico	Mensual
Reuniones con los interesados del proyecto.	Equipo de Consultoría Softland	Reuniones	Alto	Director de Proyectos, Equipo de proyecto	Reuniones vía Skype For Business	Semanal
Reuniones con asesor especializado en Dirección de Proyectos.	Equipo de Proyecto, Asesor	Reuniones	Alto	Director de Proyectos	Presencial / Zoom	Semanal
Revisión de inquietudes.	Equipo de Consultoría Softland	Escrito/ Reuniones	Medio	Director de Proyectos, Equipo de proyecto	Correo electrónico/ Presencial	Semanal



INFORMACIÓN	INTERESADOS	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Solicitudes de Cambio.	Director Regional de Consultoría Softland	Plantilla de solicitud de cambio, PDF	Alto	Director de Proyectos	Correo electrónico	Cuando sea requerido.
Informe de Lecciones Aprendidas.	Equipo de Proyecto	Reunión	Alto	Director de Proyectos, Equipo de Proyecto	Presencial	Al cierre de cada etapa
Aceptación de Entregables.	Equipo de Consultoría Softland	Plantilla de Aceptación del entregable, Word	Medio	Director de Proyectos	Correo electrónico	Según el cronograma
<i>Kick off</i>	Equipo de Consultoría Softland	Reunión	Medio	Director de Proyectos, Equipo de Proyecto	Presencial	Inicio del proyecto

### **4.8.3 Plantillas de Comunicación**





### 4.8.3.1 Plantilla Minuta Reunión

<b>LUGAR</b>	
<b>FECHA</b>	

<b>PARTICIPANTES</b>	

Objetivo de la Reunión:

<b>TEMAS TRATADOS</b>	
<b>1</b>	
<b>2</b>	

<b>ACUERDOS Y ASIGNACIONES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>

Comentarios:

## 4.9 Gestión de Riesgo



#### 4.9.1 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<b>Empresa/Organización</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>	
Softland Dominicana	Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana	
<b>Siglas del proyecto</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de última modificación</b>
SFLPY	1.0	11/27/2019
<b>Patrocinador</b>	<b>Gerente de Proyecto</b>	
Pedro Soto	Julio Soto	

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS
<p>El plan de gestión de riesgos especifica el proceso de identificación, priorización, categorización y manejo de respuestas a los riesgos del proyecto. El presente plan contiene en detalle las descripciones del registro de riesgos, las responsabilidades, roles, informes y plantillas que se utilizarán en la gestión del riesgo del proyecto.</p> <p>Para realizar el levantamiento y recolección de información acerca de los riesgos del proyecto se hará uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos: El director de proyectos en conjunto con el equipo identificara expertos en el tema y se invitaran a una sesión de trabajo para identificar los posibles riesgos.</li> <li>• Entrevistas: Se efectuarán entrevistas a la alta gerencia de la empresa y otros interesados clave con el objetivo de identificar riesgos potenciales.</li> <li>• Histórico de proyectos anteriores y/o antecedentes además de sus lecciones aprendidas.</li> </ul>

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- Cualquier integrante del Equipo durante el ciclo de vida del proyecto puede identificar un riesgo. Para el conocimiento de este riesgo, el miembro debe tramitar su registro a través del Matriz de Registro de Riesgo.
- Esta solicitud de registro de riesgo es analizada por el Director de Proyectos, quien analizará la solicitud para fines de aprobación.
- Una vez aprobado el riesgo, el Director de Proyecto lo registrará en el Registro de Riesgo.
- El Director de Proyectos evaluará el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo para fines de planificar e implementar una respuesta en caso de que sea necesario.
- El Director de Proyecto incluirá el riesgo en el Plan de Tratamiento de Riesgos en caso de haberse analizado que el mismo requiere un tratamiento.

## REGISTRO DE RIESGOS

El registro de los riesgos será el documento que captura los detalles de los riesgos identificados del proyecto, conteniendo su código, nombre y categoría.

<b>CODIGO DE RIESGO</b>	<b>NOMBRE DE RIESGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>

La nomenclatura para el código del riesgo estará conformada por la abreviatura RG seguido del ID numérico correspondiente y finalmente las siglas del proyecto. (RG01-SFLPY, RG02-SFLPY. RGXX-SFLPY).

## CATEGORIZACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos serán categorizados acorde a las siguientes categorías: (Riesgos Externos, Riesgos Técnico, Riesgo Comercial, Riesgo Contractual, Riesgos De Gestión) y organizados en una matriz describiendo el código del riesgo, nombre y categoría.

Código de Riesgo	Nombre de Riesgo	Categoría

La nomenclatura para el código del riesgo estará conformada por la abreviatura RG seguido del ID numérico correspondiente y finalmente las siglas del proyecto. (RG01-SFLPY, RG02-SFLPY. RGXX-SFLPY).

## ÁNÁLISIS CUALITATIVO

A partir del registro de riesgos, el Equipo de Proyecto realizará un análisis cualitativo de cada riesgo basándose en las variables de probabilidad e impacto. El análisis cualitativo quedará en una matriz que contendrá las informaciones generales que identifican al riesgo (código y nombre del riesgo), probabilidad, impacto, P x I y el entregable al cual impacta el riesgo.

## PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

La prioridad estará definida bajo el criterio de la probabilidad e impacto de cada riesgo. Los valores numéricos en la probabilidad e impacto pueden ser multiplicados para dar una puntuación de prioridad relativa de los riesgos individuales.

Se manejarán 5 niveles de priorización de riesgos: Muy Alto, Alto, Moderado, Bajo, Muy Bajo.

## PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO

Para los casos en los cuales el riesgo amerita un tratamiento de respuesta, estará contenido en el Plan de Respuesta al Riesgo, matriz que contiene las informaciones generales que identifican al riesgo (código y nombre del riesgo), responsable del riesgo, disparador (evento detonador), estrategia de respuesta y plan de respuesta.

<b>Código de Riesgo</b>	<b>Nombre de Riesgo</b>	<b>Responsable del Riesgo</b>	<b>Disparador</b>	<b>Estrategia de Respuesta</b>	<b>Plan de respuesta</b>

La estrategia de respuesta puede ser: Evitar, Mitigar, Transferir y Aceptar. Serán monitoreados aquellos riesgos que, por su bajo impacto y probabilidad, no se les dará un tratamiento de respuesta.

## ROLES & RESPONSABILIDADES

- Director de Proyecto: responsable de la identificación, priorización, seguimiento de los riesgos, proponer acciones para afrontar los riesgos identificados y realizar informes mensuales de riesgos.
- Equipo de Trabajo: responsable del asesoramiento e identificación de los riesgos.
- Interesados internos y externos: apoyar al equipo de proyectos en la identificación de riesgos.





CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Julio Soto	Cedric Mañón	Cedric Mañón	14-11-2019	Identificación de Riesgos

#### 4.9.2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Sofland Dominicana	SFLPY

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO
Muy Improbable	0.1	Muy Bajo	0.05
Relativamente Probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	0.40
Casi Certeza	0.9	Muy Alto	0.80

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD X IMPACTO
Muy Alto	Mayor a 0.50
Alto	Menor a 0.50
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muy Bajo	Menor a 0.05

CÓDIGO DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	OBJETIVO AFECTADO	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROB X IMPACTO	TIPO DE RIESGO
RG01-SFLPY	Problemas de Comunicación	Problemas de Comunicación con los interesados que se encuentran fuera de República Dominicana. El Patrocinador del Proyecto se encuentra en Costa Rica.	Plan de Gestión Comunicaciones.	Probable	Alcance			Bajo
					Cronograma	Moderado	0.1	
					Costo			
					Calidad			
					<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>			
		Resistencia al Cambio de parte del Equipo de	Guía Metodológica de Dirección de Proyectos en un		Alcance	Alto	0.2	

CÓDIGO DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	OBJETIVO AFECTADO	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROB X IMPACTO	TIPO DE RIESGO
RG02-SFLPY	Resistencia al Cambio	Consultoría al estar acostumbrados a la metodología actual.	Enfoque Híbrido para la Empresa Softland Dominicana.	Muy Probable	Cronograma			Moderado
					Costo			
					Calidad			
					<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>			
RG03-SFLPY	Eliminación inadvertida de borradores.	Eliminación inadvertida de borradores de plantillas o procedimientos.	Plantillas de Gestión de Proyectos para la Empresa Softland Dominicana.	Muy Improbable	Alcance			Bajo
					Cronograma			
					Costo	Muy Alto	0.08	
					Calidad			
<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>								
RG04-SFLPY	Cambio de Gerente de Consultoría en Softland Dominicana.	Qué se realice un cambio de Gerente en el departamento y afecte el proyecto en curso.	Plantillas de Gestión de Proyectos para la Empresa Softland Dominicana. Evaluación de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles para la Empresa Softland Dominicana.	Relativamente Probable	Alcance	Muy Alto	0.24	Moderado
					Cronograma			
					Costo			
					Calidad			
<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>								
RG05-SFLPY	Acceso a Información.	Si se realiza un desvinculamiento del miembro del proyecto que tiene permisos para acceder a la información clave del proyecto.	Todos los Entregables.	Muy Probable.	Alcance			Muy Alto
					Cronograma	Muy Alto	0.56	
					Costo			
					Calidad			
<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>								

CÓDIGO DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ENTREGABLES AFECTADOS	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD	OBJETIVO AFECTADO	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROB X IMPACTO	TIPO DE RIESGO
RG06-SFLPY	Aprobación de Entregables.	Al no estar en sitio con el Patrocinador del Proyecto es posible que tengamos cierta demora en la aceptación de los entregables.	Todos los Entregables.	Muy Probable.	Alcance			Muy Alto
					Cronograma	Muy Alto	0.56	
					Costo			
					Calidad			
					<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>			
RG07-SFLPY	Cierre de Filial Softland Dominicana.	Por razones adversas se debe cerrar la filial y esto interfiere en el proyecto en curso.	Todos los Entregables.	Muy Improbable.	Alcance			Muy Bajo
					Cronograma			
					Costo	Alto	0.04	
					Calidad			
					<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>			
RG08-SFLPY	Retiro de Miembro del Equipo de Proyecto.	Por razones ajenas uno de los integrantes del equipo de proyecto se retire de la Maestría.	Todos los Entregables.	Muy Improbable.	Alcance			Bajo
					Cronograma	Muy Alto	0.08	
					Costo			
					Calidad			
					<b>TOTAL, PROBABILIDAD X IMPACTO</b>			

**MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO**

		Amenazas					Oportunidades					
<b>Probabilidad</b>	Muy Alto 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	<b>Probabilidad</b>
	Alto 0.70	<small>RG07-SFLPY</small> 0.04	0.07	0.14	0.28	<small>RG05-SFLPY</small> 0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	
	Medio 0.50	0.03	0.05	<small>RG01-SFLPY</small> 0.1	<small>RG02-SFLPY</small> 0.2	<small>RG07-SFLPY</small> 0.4	0.4	0.2	0.1	0.05	0.03	
	Bajo 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	<small>RG04-SFLPY</small> 0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	
	Muy Bajo 0.10	<small>RG01-SFLPY</small> 0.01	<small>RG01-SFLPY</small> 0.01	<small>RG02-SFLPY</small> 0.02	<small>RG07-SFLPY</small> 0.04	<small>RG03-SFLPY</small> <small>RG08-SFLPY</small> 0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	
		Muy Bajo 0.05	Bajo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muy Alto 0.80	Muy Alto 0.80	Alto 0.40	Moderado 0.20	Bajo 0.10	Muy Bajo 0.05	
<b>Impacto Negativo</b>						<b>Impacto Positivo</b>						

CÓDIGO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD POR IMPACTO	TIPO DE RIESGO
RG01-SFLPY	Problemas de Comunicación	0.1	Bajo
RG02-SFLPY	Resistencia al Cambio	0.2	Moderado
RG03-SFLPY	Eliminación inadvertida de borradores.	0.08	Bajo
RG04-SFLPY	Cambio de Gerente de Consultoría en Softland Dominicana.	0.24	Moderado
RG05-SFLPY	Acceso a Información.	0.56	Muy Alto
RG06-SFLPY	Aprobación de Entregables.	0.56	Muy Alto
RG07-SFLPY	Cierre de Filial Softland Dominicana.	0.04	Muy Bajo
RG08-SFLPY	Retiro de Miembro del Equipo de Proyecto.	0.08	Bajo

<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<b>Versión</b>	<b>Hecha por</b>	<b>Revisada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1.0	Julio Soto	Cedric Mañón	Cedric Mañón	14-11-2019	Identificación de Riesgos

#### **4.9.3 Categorización de riesgos (RBS)**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>SFLPY</b>

<b>CÓDIGO DE RIESGO</b>	<b>NOMBRE DE RIESGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
RG01-SFLPY	Problemas de Comunicación	Riesgo de Gestión
RG02-SFLPY	Resistencia al Cambio	Riesgo de Gestión
RG03-SFLPY	Eliminación inadvertida de borradores.	Riesgo Técnico
RG04-SFLPY	Cambio de Gerente de Consultoría en Softland Dominicana.	Riesgo Contractual
RG05-SFLPY	Acceso a Información.	Riesgo Técnico

CÓDIGO DE RIESGO	NOMBRE DE RIESGO	CATEGORÍA
RG06-SFLPY	Aprobación de Entregables.	Riesgo de Gestión
RG07-SFLPY	Cierre de Filial Softland Dominicana.	Riesgo Comercial
RG08-SFLPY	Retiro de Miembro del Equipo de Proyecto.	Riesgo Externo



<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Revisada por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>
1.0	Julio Soto	Cedric Mañón	Cedric Mañón	14-11-2019	Plan de Respuesta a Riesgos

#### **4.9.4 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland Dominicana</b>	<b>SFLPY</b>

<b>CÓDIGO DE RIESGO</b>	<b>NOMBRE DE RIESGO</b>	<b>RESPONSABLE DEL RIESGO</b>	<b>DISPARADOR</b>	<b>ESTRATEGIA DE RESPUESTA</b>	<b>PLAN DE RESPUESTA</b>
RG05-SFLPY	Acceso a Información.	Gerente de Consultoría	En caso de no recibir la información requerida para continuar con el avance del proyecto.	Evitar	Solicitar con anticipación la información requerida, en caso de no contar con el apoyo de Gerente de Consultoría solicitar dicha información al



CÓDIGO DE RIESGO	NOMBRE DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	DISPARADOR	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA
RG06-SFLPY	Aprobación de Entregables.	Julio Soto	Al momento de no recibir la firma de los entregables en el tiempo requerido.	Mitigar	Escalar la aprobación al Director Regional. Esto para no desviarnos en los tiempos prometidos de entrega.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.1	Julio Soto	Julio Soto	Julio Soto	19-10-2019	Plan de Involucramiento de los Interesados.

#### 4.9.5 PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana.	SFLPY

INTERESADO	NIVEL ACTUAL DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL INTERESADO	ESTRATEGIA DE GESTIÓN	IMPACTO DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO	ANÁLISIS DE RELACIONES DEL INTERESADO
Gerente de Consultoría	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto.	Tomar en cuenta sus recomendaciones y experiencia a la hora de la creación de la guía metodología de dirección de proyectos.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Interesado fundamental para lograr los objetivos del Proyecto.
Cedric Mañón	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Permitir desarrollar sus ideas y recomendaciones al diseñar la propuesta del proyecto.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Interesado clave para la buena definición del diseño de la metodología a proponer para Softland Dominicana.
Fermín Estévez	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Permitir desarrollar sus ideas y recomendaciones al diseñar la propuesta del proyecto.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Interesado clave para la buena definición del diseño de la metodología a proponer para Softland Dominicana.

INTERESADO	NIVEL ACTUAL DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL INTERESADO	ESTRATEGIA DE GESTIÓN	IMPACTO DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO	ANÁLISIS DE RELACIONES DEL INTERESADO
Julio Soto	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Permitir desarrollar sus ideas y recomendaciones al diseñar la propuesta del proyecto.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Interesado clave para la buena definición del diseño de la metodología a proponer para Softland Dominicana.
Stalin Rivas	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Cedric Mañón, Fermín Estévez, Julio Soto.	Tomar en consideración sus recomendaciones a la hora de desarrollar el diseño del proyecto.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Interesado de impacto en el seguimiento y control de la definición del producto para Softland Dominicana.
Rosalyn Minaya	Neutral	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Tomar en cuenta el factor de servicio al cliente en el diseño de la metodología de dirección de proyectos, teniendo como factor crítico de éxito la entrega de valor inmediato al cliente. Esto aumentaría potencialmente las ventas y obtendríamos más participación del interesado.	Deseamos que se involucre con el Proyecto y que sea un ente que alinee las expectativas de los interesados a lo interno de la organización al ser la cabeza de la filial en RD.	Entendemos que brindándole valor de impacto medible y aumento de ventas al implementar este diseño hará que se involucre de lleno con el proyecto.
Equipo de Consultores	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Necesitan que el Diseño sea fácil de entender y de transmitir a los clientes, igualmente que se les permita gestionar su conocimiento con la metodología ágil. Esto les permitirá continuar partidarios con el proyecto.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	El equipo de consultores serán los responsables de la ejecución de la metodología, estos auguran por un cambio en el enfoque de trabajo en estos momentos y desean mejorar la ejecución de sus proyectos.
Alejandro Calvo	Neutral	<i>Partidario</i>	Rosalyn Minaya	Principal factor es mostrarle tangiblemente como el proyecto logrará impactar las ventas de clientes de base instalada con las nuevas prácticas a	Este interesado es el canal de comunicación directo con los clientes existentes en la organización, necesitamos que su nivel	Alejandro Calvo en primera instancia se siente neutro por esta propuesta, aunque entendemos que si logramos proyectar los

INTERESADO	NIVEL ACTUAL DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	NIVEL DESEADO DE INVOLUCRAMIENTO EN EL PROYECTO	RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL INTERESADO	ESTRATEGIA DE GESTIÓN	IMPACTO DEL CAMBIO PARA EL INTERESADO	ANÁLISIS DE RELACIONES DEL INTERESADO
				implementar, igualmente aumentar la satisfacción del cliente al reducir riesgos de manera temprana en el proyecto.	de involucramiento crezca y pueda lograr que los clientes se interesen por esta metodología de trabajo.	beneficios a nivel de ventas que tendrá logrará interesarse más por el proyecto.
Pedro Soto	<i>Partidario</i>	<i>Partidario</i>	Gerente de Consultoría	Pedro se encuentra partidario con el proyecto, podemos seguir con su apoyo si logramos tomar en cuenta sus consideraciones y amplio conocimiento en la rama de dirección de proyectos, igualmente que sea palpable el crecimiento de la PMO con mejores prácticas y plantillas, y visibilidad a todas las esferas de la filial en cuanto a la salud de los proyectos en curso.	Pedro Soto se encuentra positivo y augura porque esta metodología logré mejorar la ejecución de los proyectos, y desde luego en un futuro poder presentarle al resto de filiales a nivel regional.	Es el Interesado Clave para que el diseño logré su cometido y sea aceptado por todos los interesados. Gracias a su apoyo entendemos que el proyecto logrará su cometido.
Clientes	Neutral	<i>Partidario</i>	Equipo de Consultores	Entregar proyectos exitosos mediante el seguimiento correcto de la Guía Metodológica, aumentar el valor del negocio y reducir los impactos negativos de los riesgos identificados.	Los clientes se sienten neutrales, básicamente las prácticas ágiles no son del todo conocidas en muchas organizaciones y sienten cierto nivel de temor en el uso de estas.	Clientes serán parte de los grandes beneficiados de este diseño al recibir valor en el corto plazo e igualmente teniendo visibilidad del proyecto desde el inicio, estas serán nuestras principales piezas para lograr mejorar su nivel de involucramiento en el proyecto.
Competidores	Reticente	Reticente	Gerente de Consultoría	Continuar a la vanguardia de los tiempos y utilizar las mejores prácticas para lograr que la PMO de Softland Dominicana se convierta en la más sólida de la industria de ERPs a nivel local.	Neutro, deseamos que se mantenga el mismo nivel de involucramiento.	Este grupo de Interesados no tienen impacto en el proyecto, no deseamos cambiar su nivel de involucramiento en cuanto al proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	Julio Soto	Julio Soto	Julio Soto	19-10-2019	Clasificación de Interesados.

**CLASIFICACIÓN DE INTERESADOS**  
- MATRIZ INFLUENCIA VS AUTORIDAD -

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana.	<b>SFLPY</b>

		AUTORIDAD SOBRE EL PROYECTO	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Consultoría</li> <li>Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedro Soto</li> <li>Gerente de Consultoría</li> <li>Rosalyn Minaya</li> </ul>
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermín Estévez</li> <li>Cedric Mañón</li> <li>Julio Soto</li> <li>Stalin Rivas</li> <li>Competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alejandro Calvo</li> </ul>

**Levenda de Gestión:**

- Autoridad Alta + Influencia Alta | **Gestionar Cuidadosamente**
- Autoridad Alta + Influencia Baja | **Mantener Satisfechos**
- Autoridad Baja + Influencia Baja | **Monitorear si cambian de Categoría**
- Autoridad Baja + Influencia Alta | **Mantener Informados**



**5. Informes de Estado**



**Softland™**

## Informe de Estado

Información del Proyecto	
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana</b>	
Fecha	Octubre 2019
Estado	Sin Retrasos
Director de Proyectos	Cedric Mañón
Porcentaje Completado (Planificado)	<b>12%</b>
Porcentaje Completado (Real)	<b>12%</b>

Entregables Planificados a la Fecha	Estatus
<b>Contexto</b>	Completado
<b>Base Contextual</b>	Completado
<b>Base Conceptual</b>	Completado
<b>Bibliografía</b>	Completado

Actividades Retrasadas
Todos los Entregables se completaron a tiempo

Acciones para Mitigar Retrasos
<b>No son necesarias acciones para mitigar o controlar los retrasos</b>

## Informe de Estado

Información del Proyecto	
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana</b>	
Fecha	Noviembre/Diciembre 2019
Estado	Sin Retrasos
Director de Proyectos	Cedric Mañón
Porcentaje Completado (Planificado)	<b>60%</b>
Porcentaje Completado (Real)	<b>60%</b>

Entregables Planificados a la Fecha	Estatus
<b>Acta de Constitución</b>	Completado
<b>Identificación de Interesados</b>	Completado
<b>Plan de Dirección de Proyecto</b>	Completado
<b>Kick Off</b>	Completado

Actividades Retrasadas
<b>Todos los Entregables se completaron a tiempo</b>

Acciones para Mitigar Retrasos
<b>No son necesarias acciones para mitigar o controlar los retrasos</b>



## Informe de Estado

Información del Proyecto	
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana</b>	
Fecha	Enero 2020
Estado	Sin Retrasos
Director de Proyectos	Fermín Estévez
Porcentaje Completado (Planificado)	<b>85%</b>
Porcentaje Completado (Real)	<b>85%</b>

Entregables Planificados a la Fecha	Estatus
<b>Informe de Nivel de Madurez de Softland dominicana</b>	Completado
<b>Diseño de Propuesta Metodológica</b>	Completado
<b>Plantillas</b>	Completado

Actividades Retrasadas
<b>Todos los Entregables se completaron a tiempo</b>

Acciones para Mitigar Retrasos
<b>No son necesarias acciones para mitigar o controlar los retrasos</b>

## Informe de Estado

Información del Proyecto	
<b>Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana</b>	
Fecha	Febrero 2020
Estado	Completado
Director de Proyectos	Fermín Estévez
Porcentaje Completado (Planificado)	<b>100%</b>
Porcentaje Completado (Real)	<b>100%</b>

Entregables Planificados a la Fecha	Estatus
<b>Plan de Capacitación</b>	Completado
<b>Plan de Implementación de Metodología</b>	Completado

Actividades Retrasadas
<b>Todos los Entregables se completaron a tiempo</b>

Acciones para Mitigar Retrasos
<b>No son necesarias acciones para mitigar o controlar los retrasos</b>

**6. Minutas de reuniones**

The logo consists of two interlocking, stylized 'S' shapes that form a circular emblem.

**Softland<sup>TM</sup>**

## MINUTA DE REUNION

<b>LUGAR</b>	Sesión Presencial
<b>FECHA</b>	27 de septiembre del 2019

<b>PARTICIPANTES</b>	
	Stalin Rivas
	Julio Soto
	Cedric Mañón
	Fermín Estévez

Objetivo de la Reunión: *Revisar la documentación relacionada a los requisitos del entregable #1, fundamentación y bases del proyecto*

<b>TEMAS TRATADOS</b>	
<b>1</b>	Descripción del Proyecto
<b>2</b>	Información del contexto
<b>3</b>	Base conceptual

<b>ACUERDOS Y ASIGNACIONES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>
Antecedentes	Julio Soto	04/10/2019
Base Conceptual	Fermín Estévez	04/10/2019
Base Contextual, Macroambiente Softland	Cedric Mañón	04/10/2019
Identificación de limitantes del proyecto	Julio Soto	04/10/2019

Comentarios:

*La minuta fue compartida por correo electrónico y está ubicada en Google drive en la carpeta dedica para minutas.*

## MINUTA DE REUNION

<b>LUGAR</b>	Sesión Presencial
<b>FECHA</b>	02 de noviembre del 2019

<b>PARTICIPANTES</b>	
	Stalin Rivas
	Julio Soto
	Cedric Mañón
	Fermín Estévez

Objetivo de la Reunión: *Revisar la documentación relacionada a los distintos planes del proyecto, e identificar y discutir los pasos a seguir.*

<b>TEMAS TRATADOS</b>	
<b>1</b>	Revisión de documentación de Planes.
<b>2</b>	Revisión y Ajustes de Cronograma.
<b>3</b>	Planteamiento de Presupuesto.

<b>ACUERDOS Y ASIGNACIONES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>
Finalización Plan de Cronograma	Julio Soto	09/11/2019
Finalización Plan de Costos.	Fermín Estévez	09/11/2019
Determinar Reservas de Contingencia y de Reservas.	Cedric Mañón	09/11/2019
Realizar Plan de Presupuesto.	Cedric Mañón	09/11/2019
Plan de Gestión de Riesgos	Julio Soto	09/11/2019
Plan y Matriz de Adquisiciones	Cedric Mañón	09/11/2019

Comentarios:

*La minuta fue compartida por correo electrónico y está ubicada en Google drive en la carpeta dedica para minutas.*

## MINUTA DE REUNION

<b>LUGAR</b>	Sesión Presencial
<b>FECHA</b>	15 de noviembre del 2019

<b>PARTICIPANTES</b>	
	Stalin Rivas
	Julio Soto
	Cedric Mañón
	Fermín Estévez

Objetivo de la Reunión: *Revisar la documentación relacionada a los distintos planes del proyecto, e identificar y discutir los pasos a seguir.*

<b>TEMAS TRATADOS</b>	
<b>1</b>	Revisión de documentación de Planes.
<b>2</b>	Revisión y Ajustes de generales del documento

<b>ACUERDOS Y ASIGNACIONES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>
Incluir restricciones del proyecto en el acta de constitución	Julio Soto	22/11/2019
Agregar FODA en un tópico dentro del contexto estratégico	Cedric Mañón	22/11/2019
Agregar exclusiones en el enunciado de alcance	Julio Soto	22/11/2019
Agregar códigos de la EDT a matriz RACI	Fermín Estévez	22/11/2019
Enriquecer glosario de términos dentro del plan de comunicaciones	Fermín Estévez	22/11/2019
Dar formato definitivo a todos los planes de gestión del proyecto	Cedric Mañón	22/11/2019

Comentarios:

*La minuta fue compartida por correo electrónico y está ubicada en Google drive en la carpeta dedica para minutas.*

## MINUTA DE REUNION

<b>LUGAR</b>	Sesión Virtual (Zoom)
<b>FECHA</b>	25 de noviembre del 2019

PARTICIPANTES
Stalin Rivas
Julio Soto
Cedric Mañón
Fermín Estévez

Objetivo de la Reunión: *Revisar la documentación relacionada a los distintos planes del proyecto, e identificar y discutir los pasos a seguir.*

TEMAS TRATADOS	
<b>1</b>	Revisión de documentación de Planes.
<b>2</b>	Kick off del proyecto

ACUERDOS Y ASIGNACIONES		
Actividad	Responsable	Fecha de Compromiso
Corrección de Faltas Ortográficas	Cedric Mañón	27/11/2019
Ajustes de Formato	Fermín Estévez	27/11/2019
Arreglar la mención del PMBok con la marca registrada	Julio Soto	27/11/2019
Repetir Header de las tablas	Fermín Estévez	27/11/2019
Colocar Historial de revisiones, título y siglas a cada plan del proyecto	Cedric Mañón	27/11/2019
Agregar ID de proyecto, actividad predecesora y recurso al cronograma	Julio Soto	27/11/2019
Plan de Calidad	Fermín Estévez	27/11/2019
Agregar tareas a Trello	Fermín Estévez	26/11/2019
Borrador de la Presentación del Kick off	Cedric Mañón, Julio Soto y Fermín Estévez	29/11/2019

Comentarios:

*La minuta fue compartida por correo electrónico y está ubicada en Google drive en la carpeta dedica para minutas.*

## MINUTA DE REUNION

<b>LUGAR</b>	PUCMM
<b>FECHA</b>	29 de noviembre del 2019

<b>PARTICIPANTES</b>	
Stalin Rivas	
Cedric Mañón	
Fermín Estévez	

Objetivo de la Reunión: *Revisar los ajustes realizados a los documentos por las recomendaciones realizadas en la reunión anterior. En adición, analizar el borrador del Kick off.*

<b>TEMAS TRATADOS</b>	
<b>1</b>	Revisión de ajustes realizados
<b>2</b>	Kick off del proyecto

<b>ACUERDOS Y ASIGNACIONES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>
Borrar el campo de cliente en las tablas de la planificación	Cedric Mañón	06-12-2019
Palabras en inglés ponerlas en cursiva al menos que sean nombres propios	Fermín Estévez	06-12-2019
Eliminar aprobación de los planes	Fermín Estévez	06-12-2019
Cronograma debe empezar en 1, debe estar en orden	Julio Soto	06-12-2019
Colocar registro de riegos antes de categorización y después de identificación	Cedric Mañón	06-12-2019
Graficar riesgo	Julio Soto	06-12-2019
Hacer Kick OFF y Minuta	Cedric Mañón y Fermín Estévez	06-12-2019

Comentarios: *La minuta fue compartida por correo electrónico y está ubicada en Google drive en la carpeta dedica para minutas.*



## **7. Lecciones Aprendidas**



## LECCIONES APRENDIDAS

<b>ID</b>	<b>Área de Conocimiento</b>	<b>Evento</b>	<b>Impacto</b>	<b>Lección Aprendida</b>
<b>LA1</b>	Gestión de las comunicaciones	Organización de archivos muy pobre	Retrasos en el desarrollo de elementos de los entregables	Es necesario establecer un criterio de organización más detallado y/o preciso a la hora de almacenar los documentos.
<b>LA2</b>	Gestión de las comunicaciones	Inconsistencia a la hora de realizar minutas	Retrabajo debido a información no compartida o acuerdos	Hay que asegurar que en cada reunión o encuentro se comparta la minuta
<b>LA3</b>	Gestión de las comunicaciones	Desconocimiento de todos los requisitos necesarios	Retraso en los entregables	Todos los miembros del equipo deben estar enterados de los requisitos o alcance de los elementos a entregar
<b>LA4</b>	Gestión de la Calidad	Controles y/o revisiones de entregables no realizadas	Retrabajo de entregables devueltos por asesor	Es necesario dedicar e invertir el tiempo a la revisión de entregables para evitar retrabajo

## 8. Entregables del Producto





# **8.1 Informe Diagnóstico de Madurez**

### **8.1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad se reconoce que los proyectos tienen un gran impacto en la ejecución de las estrategias corporativas, esto hace que la disciplina de gestión de proyectos avance en el desarrollo de herramientas para su correcta ejecución y en la definición de estándares para medir su eficiencia. En ese mismo sentido, la relación que se construye entre los proyectos y la organización global de la empresa es de relevancia, e implica que la gerencia de proyectos no esté orientada sólo a la solución de problemas técnicos aislados, sino que amplíe su alcance y juegue en papel estratégico dentro de la gestión de la empresa. De este modo se entienden a los proyectos como una base para llevar a cabo la gestión estratégica y así lograr ventajas competitivas.

Los estándares que permiten evaluar el nivel de desarrollo de la gerencia de proyectos son llamados: modelos de madurez, estos están conformados por jerarquías de factores de análisis y escalas de calificación que permiten realizar la identificación de oportunidades para mejorar las organizaciones. Los modelos de madurez (Project Management Maturity Models -P3M), surgieron para que la alineación entre los proyectos y las metas de las organizaciones se realice con seguridad, ya que permiten diagnosticar la capacidad organizacional de la empresa para gestionar los proyectos, estableciendo mecanismos para el mejoramiento de estas.

En este informe de madurez realizado a la empresa Softland Dominicana se ha utilizado el modelo de madurez en administración de proyectos, PMMM por sus siglas en inglés, desarrollado por Harold Kerzner, el cual está compuesto por cinco niveles, donde cada uno de estos niveles representa un diferente grado de madurez en administración de proyectos. Estos niveles contienen instrumentos de evaluación los cuales fueron aplicados al personal para determinar las áreas de oportunidad y recomendaciones para la empresa.

## 8.1.2 DIAGNÓSTICO

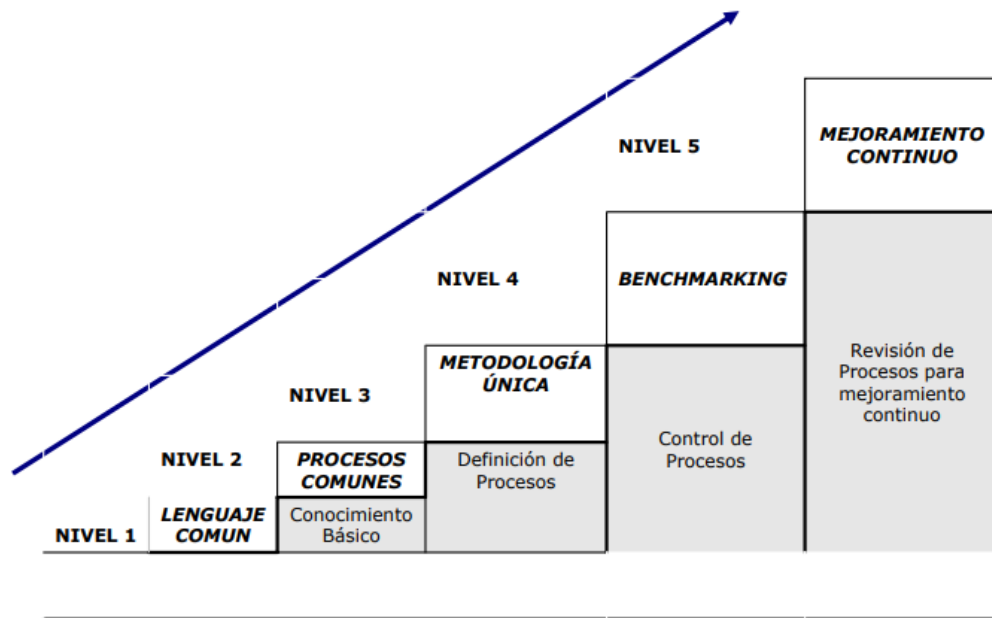


Ilustración 3 Los Cinco Niveles De Madurez. Adaptado de (Kerzner, 2001)

### **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

En esencia el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos, o PMMM por sus siglas en inglés, está compuesto por 5 niveles los cuales representan diferentes aspectos que en conjunto establecen y/o evidencian el grado de madurez de una organización de cara a la gestión de proyectos de forma predictiva. Estos niveles son:

#### **Nivel 1 – Lenguaje común**

En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de tener un conocimiento básico en la misma

#### **Nivel 2 – Procesos estandarizados**

En este nivel la organización debe tener estandarizados los procesos realizados en todos los proyectos con el fin de repetir el éxito de un proyecto a otro.

### Nivel 3 – Metodología singular

En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una singular cuyo centro es la gestión de proyectos.

### Nivel 4 – Benchmarking

Este nivel está enfocado en la constante comparación y evaluación de los procesos actuales para ir realizando ajustes y/o mejora continua, en todo el proceso de gestión

### Nivel 5 – Mejora Continua

En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través de la información comparativa y luego debe decidirse si esa información mejorara o no el método

**A continuación, los formularios utilizados para la recogida de datos dentro del diagnóstico de madurez de Softland RD:**

## NIVEL 1

### 1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:

- A. Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios
- E. No conozco la respuesta

### 2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario
- D. A y C solamente
- E. No conozco la respuesta

### 3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)
- B. Coordinador del Proyecto
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad
- E. No conozco la respuesta

**5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración
- B. Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
- D. Reuniones excesivas
- E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

- A. Carta Constitutiva del proyecto
- B. Un Diagrama de —Gantt
- C. Cartel de contratación
- D. Un análisis de riesgos
- E. No conozco la respuesta

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallos internos
- C. Costos de fallos externos
- D. B y C solamente
- E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

- A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)
- B. Demasiado patrocinio involucrado
- C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos



- D. Costos escalonados del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

- A. Después de que el presupuesto está aprobado
- B. Utilizando un método de estimación de juicio experto
- C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos
- D. Antes de solicitar el presupuesto
- E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita
- C. Formal
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis Causa y Efecto
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. No conozco la respuesta

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos
- C. Metodología de contrataciones
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias

E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre
- B. Establecimiento de objetivos; reunir información
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

- A. Asignación de recursos
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)
- D. Cuantificación de recursos
- E. No conozco la respuesta

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

- A. La variación de tiempo
- B. La variación de costo
- C. El estimado de la terminación
- D. El costo actual del trabajo realizado
- E. No conozco la respuesta

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referencia
- D. Identificación
- E. No conozco la respuesta

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

- A. Controles del proyecto
- B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)
- C. Sistemas de distribución del proyecto
- D. Sistemas de distribución de información
- E. No conozco la respuesta

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

- A. Menos precisión en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Costos de reporte de estado más bajos
- D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas
- A. Ninguna de las anteriores

**23. El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Suavizar
- D. Forzar
- E. Retiro

**24. La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mezclados
- E. Todas las anteriores

## NIVEL 2: PROCESOS COMUNES

### Introducción

Las siguientes 20 preguntas exploran cuán madura usted cree que está su organización con respecto al nivel 2 y el cumplimiento de las fases de un ciclo de vida de proyectos.

Subraya con el color amarillo alrededor de la respuesta que considere correcta de acuerdo con la siguiente definición:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

**1. La institución reconoce la necesidad por la administración de proyectos. Esta necesidad es reconocida en todos los niveles administrativos incluyendo la Alta Administración.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**2. La institución tiene un sistema para administrar costos y tiempos de los proyectos. El sistema requiere información. El sistema reporta varianzas entre lo planificado y lo ejecutado (respuesta única).**

- a. Costo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)
- b. Tiempo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)
- c. Costo y Tiempo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**3. La institución ha reconocido los posibles beneficios de implementar la administración de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración incluyendo la Alta Administración.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**4. La institución (o división) tiene una metodología bien definida de administración de proyectos que usa fases del ciclo de vida.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**5. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) apoyan visiblemente la administración de proyectos mediante presentaciones ejecutivas, correspondencia y ocasionalmente asistiendo a las reuniones del equipo de proyecto.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**6. La institución está comprometida con la planificación de la calidad en los proyectos. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en el proceso de planificación del proyecto.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**7. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) apoyan total y visiblemente el proceso de administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**8. La institución está haciendo todo lo posible para minimizar los aumentos constantes en el alcance (por ejemplo, cambios al alcance) de nuestros proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**9. Nuestros coordinadores de procesos y subprocesos están comprometidos no solo con la administración de proyectos sino también con las promesas hechas a los administradores de proyectos con respecto a las entregas.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**10. Los gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) en mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de la administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**11. La institución ha seleccionado uno o dos programas de software de administración de proyectos para ser utilizado como el sistema de seguimiento de los proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**12. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han sido capacitados y educados en administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3) 178

**13. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores en proyectos seleccionados.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**14. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han reconocido o identificado las aplicaciones de la administración de proyectos a diferentes partes de nuestros negocios.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**15. La institución ha integrado exitosamente el control y el reporte del estado de los proyectos para la administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**16. La institución ha desarrollado un plan de capacitación en administración de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de los funcionarios en administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**17. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han reconocido lo que debe hacerse para lograr el mejoramiento (madurez) en la administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**18. La institución ve y trata la administración de proyectos como una profesión más bien que una asignación de tiempo parcial.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**19. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) tienen la voluntad de enviar a sus funcionarios a capacitación en administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

**20. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han demostrado voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios de tal manera de conseguir el mejoramiento (madurez) en administración de proyectos.**

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

### **NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA**

Las siguientes 42 preguntas de escogencia única permitirán analizar a la organización desde la perspectiva del uso de una única metodología en administración de proyectos.

Marque con una —X la respuesta que considere más apropiada:

**1. La institución *activamente* utiliza los siguientes procesos:**

- A. Solamente la Administración de la Calidad
- B. Ingeniería concurrente (tiempo reducido para la generación de entregas) solamente
- C. Administración de la Calidad e ingeniería concurrente solamente
- D. Gestión del riesgo solamente
- E. Gestión del riesgo e ingeniería concurrente solamente
- F. Gestión del riesgo, ingeniería concurrente, y Administración de la Calidad

**2. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado utiliza los principios de administración de la calidad?**

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

- 3. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado utiliza los principios de gestión del riesgo?**
- A. 0 por ciento
  - B. 5-10 por ciento
  - C. 10-25 por ciento
  - D. 25-50 por ciento
  - E. 50-75 por ciento
  - F. 75-100 por ciento
- 4. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado usted trata de adelantar los tiempos de entrega de los productos, realizando trabajo en paralelo en vez de hacerlo secuencialmente?**
- A. 0 por ciento
  - B. 5-10 por ciento
  - C. 10-25 por ciento
  - D. 25-50 por ciento
  - E. 50-75 por ciento
  - F. 75-100 por ciento
- 5. El proceso de gestión del riesgo en la institución está basado en:**
- A. No utilizamos la gestión del riesgo
  - B. Solamente riesgos financieros
  - C. Solamente riesgos técnicos
  - D. Solamente riesgos de tiempo
  - E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de tiempo basados en el proyecto
- 6. La metodología de gestión del riesgo en la institución es:**
- A. No existe
  - B. Más informal que formal
  - C. Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
  - D. Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a ser completados
- 7. ¿Cuántas metodologías diferentes de administración de proyectos usted conoce que existen en su organización?**
- A. No tenemos metodologías
  - B. 1
  - C. 2-3
  - D. 4-5
  - E. Más de 5
- 8. En relación con el —benchmarking (proceso de comparación del rendimiento con otras empresas):**
- A. La institución no ha utilizado el —benchmarking
  - B. La institución ha realizado —benchmarking e implementado cambios, pero no para la administración de proyectos

- C. La institución ha realizado —benchmarking en administración de proyectos, pero no se dieron cambios
- D. La institución ha realizado —benchmarking en administración de proyectos y se dieron cambios

**9. La cultura organizacional de la institución con respecto a los proyectos es mejor descrita con el concepto de:**

- A. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de su jefatura directa y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- B. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefaturas y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- C. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de su jefatura directa y no hay un equipo dedicado
- D. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefaturas y no hay un equipo dedicado

**10. Relacionado con la moral y la ética, la institución cree que:**

- A. El dueño del producto del proyecto siempre tiene la razón
- B. Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés del dueño del producto del proyecto primero, luego la compañía, luego los funcionarios
- C. Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés de la compañía primero, segundo el dueño del producto del proyecto, y de último los funcionarios
- D. No tenemos una política escrita al respecto, ni un conjunto de estándares

**11. La institución conduce cursos de capacitación interna en:**

- A. Moralidad y ética dentro de la compañía
- B. Moralidad y ética en la relación con los dueños del producto del proyecto
- C. Buenas prácticas del negocio
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Al menos dos de las tres primeras

**12. Con respecto al aumento continuo del alcance o cambios al alcance, nuestra cultura de proyectos:**

- A. Desanima el realizar cambios después de la iniciación del proyecto
- B. Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto utilizando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte en el ciclo de vida del proyecto utilizando un procedimiento formal de control de cambios
- D. Permite cambios, pero sin ningún proceso formal

**13. Nuestra cultura de proyectos parece estar basada en:**

- A. Solo Políticas
- B. Solo Procedimientos o normativas (incluyendo formularios a ser llenados)



- C. Políticas y procedimientos o normativas
- D. Solo Guías o Estándares
- E. Políticas, procedimientos o normativas y guías o estándares

**14. Las culturas en proyectos pueden ser formales (políticas, procedimientos, formularios y guías), o de compromiso. La cultura en la institución es probablemente \_\_\_\_ formal.**

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**15. Nuestra estructura organizacional es:**

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (el administrador del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. de dichos recursos)
- C. Una matriz débil (los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. tienen un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los administradores de proyectos)
- D. No conozco la estructura: la administración la cambia frecuentemente

**16. Cuando es asignado el administrador de proyectos obtiene recursos:**

- A. "Luchando" por la mejor gente disponible
- B. Negociando con los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. por la mejor gente disponible
- C. Negociando por las entregas más que por la gente
- D. Utilizando a la Administración Superior para ayudarlo a conseguir a la gente apropiada
- E. Tomándolos de dónde pueda conseguirlos, sin hacer preguntas

**17. Nuestros gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.:**

- A. Aceptan la total responsabilidad por el trabajo en su área
- B. Solicitan al administrador del proyecto aceptar la total responsabilidad
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con el administrador del proyecto
- D. Mantienen a los funcionarios asignados como responsables
- E. No conocemos el significado de la palabra —responsabilidad; no es parte de nuestro vocabulario

**18. En la cultura de proyectos dentro de nuestra compañía, a la(s) persona(s) que más probablemente le(s) sea asignada la responsabilidad por la integridad última del producto final del proyecto es (son):**

- A. El director del proyecto
- B. El administrador del proyecto
- C. Los líderes técnicos o funcionales
- D. El patrocinador del proyecto
- E. El equipo de proyecto completo

**19. En nuestra compañía, la autoridad del administrador del proyecto viene de:**

- A. Sí mismo, de donde la pueda conseguir
- B. El superior inmediato (jefe funcional) del administrador del proyecto
- C. Descripciones documentadas del puesto de administrador del proyecto
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en la forma de un acta del proyecto o una carta de compromiso

**20. Después que se ha dado el visto bueno al proyecto para que inicie, nuestros patrocinadores tienden a:**

- A. Volverse invisibles, aun cuando se les necesita
- B. Microadministrar
- C. Esperar los resúmenes ejecutivos una vez a la semana
- D. Esperar los resúmenes ejecutivos con cierta frecuencia
- E. Verse involucrados únicamente cuando un problema crítico ocurre o a solicitud del administrador del proyecto o de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.

**21. ¿Qué porcentaje de los proyectos en los que usted participa o ha participado tienen patrocinadores que tienen el nivel de Directores Corporativos o superiores?**

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**22. La institución ofrece aproximadamente, ¿cuántos diferentes cursos de entrenamiento *internos* para los funcionarios (cursos que puedan ser considerados como relacionados con proyectos)?**

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

**23. Con relación a la pregunta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más formales que informales?**

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**24. La institución cree que:**

- A. La administración de proyectos es un empleo de tiempo parcial
- B. La administración de proyectos es una profesión
- C. La administración de proyectos es una profesión y deberíamos certificarnos como profesionales en administración de proyectos, pero costeados los gastos nosotros

- D. La administración de proyectos es una profesión y nuestra compañía paga para que nos certifiquemos como profesionales en administración de proyectos
- E. No tenemos administradores de proyectos en nuestra compañía

**25. La institución cree que la capacitación debería ser:**

- A. Realizada a solicitud de los funcionarios
- B. Realizada para satisfacer una necesidad de corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades de corto y largo plazo
- D. Realizada solamente si existe un retorno de la inversión en términos económicos

**26. La institución cree que el contenido de los cursos de capacitación es mejor determinado por:**

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. La Administración
- D. Los funcionarios que recibirán la capacitación
- E. Un ajuste a los cursos después de una retroalimentación de parte de los funcionarios y sus jefaturas

**27. ¿Qué porcentaje de los cursos de entrenamiento en administración de proyectos utilizan lecciones aprendidas *documentadas* de casos de estudio correspondientes a otros proyectos dentro de la compañía?**

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

**28. ¿Qué porcentaje de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc., han asistido a programas de capacitación o charlas ejecutivas específicamente diseñadas para mostrarles qué pueden hacer ellos para apoyar la madurez en administración de proyectos?**

- A. No conozco
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**29. En la institución, los funcionarios son promovidos a puestos administrativos debido a:**

- A. Ellos son expertos técnicos
- B. Ellos demuestran las habilidades administrativas de un administrador de proyectos
- C. Ellos conocen cómo tomar adecuadas decisiones de negocios
- D. No tenemos lugares dónde promoverlos

**30. Un informe debe ser escrito y presentado al dueño del producto del proyecto. Dejando de lado el costo por recolección de información, el costo apropiado por página para un informe típico es:**

- A. No tengo idea
- B. Es un costo absorbido por las operaciones de la compañía
- C. No se costea
- D. Gratis. Se promueve que los funcionarios preparen los informes en su tiempo libre

**31. La cultura predominante de proyectos dentro de nuestra organización es mejor descrita como:**

- A. Administración de proyectos informal basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalmente basada en políticas y procedimientos para cada cosa
- C. Administración de proyectos que recae en relaciones de autoridad formal (organización vertical)
- D. Imposición ejecutiva

**32. ¿Qué porcentaje del tiempo semanal del administrador del proyecto se gasta preparando informes?**

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

**33. Durante la *planificación* del proyecto, la mayoría de nuestras actividades son cumplidas utilizando:**

- A. Políticas
- B. Procedimientos o normativas
- C. Guías o estándares
- D. Listas de chequeo
- E. Ninguna de las anteriores

**34. La duración promedio de una reunión de revisión del estado de un proyecto con la administración superior es de:**

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos -2 horas
- E. Más de 2 horas

**35. Nuestros dueños del producto del proyecto exigen que administremos nuestros proyectos:**

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin su imposición
- C. Formalmente, pero con su imposición
- D. Es nuestra decisión siempre que la entrega sea cumplida

**36. La institución cree que los funcionarios *de bajo rendimiento*:**

- A. Nunca deberían ser asignados a los equipos de proyecto
- B. Una vez asignados al equipo, es responsabilidad del administrador del proyecto supervisarlos
- C. Una vez asignados al equipo, es responsabilidad de sus gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc., supervisarlos
- D. Pueden ser efectivamente asignados a la función correcta dentro del equipo del proyecto

**37. Los funcionarios que son asignados al equipo del proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del rendimiento conducida por:**

- A. Solamente por su gerente, jefe, director, coordinador, etc.
- B. Solamente por el administrador del proyecto
- C. Ambos, el administrador del proyecto y el gerente, jefe, director, coordinador, etc.
- D. Ambos, el administrador del proyecto y el gerente, jefe, director, coordinador, etc., junto con una revisión por parte del patrocinador

**38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los administradores de proyectos de la institución conforme nos movemos en el siglo veintiuno son:**

- A. Conocimiento técnico (especialista) y liderazgo
- B. Gestión del riesgo y conocimiento del negocio
- C. Habilidades de integración y gestión del riesgo
- D. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
- E. Habilidades de comunicación y comprensión técnica

**39. En mi organización, la gente asignada como administradores de proyecto son usualmente:**

- A. Los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.
- B. Cualquier nivel administrativo (jefatura)
- C. Usualmente los funcionarios no administrativos
- D. Contratadas como administradores de proyectos
- E. Cualquiera en la compañía

**40. Los administradores de proyecto en mi organización han tenido al menos algún nivel de capacitación en:**

- A. Estudios de factibilidad
- B. Análisis costo-beneficio
- C. Otras áreas de proyectos
- D. Nuestros administradores de proyectos son —reclutados‖ ya tienen su formación en administración de proyectos y por tanto no se les capacita
- E. Nuestros administradores de proyectos son —reclutados‖ ya tienen su formación en administración de proyectos y además se les capacita en proyectos

**41. Nuestros administradores de proyecto son motivados a:**

- A. Tomar riesgos
- B. Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de la Alta Administración

- C. Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.
- D. Evitar riesgos

**42. Considere la siguiente frase: —Nuestros administradores de proyectos tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto es calendarizado para su ejecución.**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### **NIVEL 4: COMPARACIÓN (“BENCHMARKING”) Introducción**

Las siguientes 25 preguntas involucran el proceso de comparar a la organización con otras empresas.

Por favor conteste cada pregunta encerrando en un círculo la respuesta que usted considere mejor de acuerdo con la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

**Ejemplo: (-3, -2, -1, 0, 1, +2, +3)**

**1. Nuestros estudios de —benchmarking‖ han encontrado compañías con procesos de control de costos más sólidos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**2. Nuestros estudios de —benchmarking‖ han encontrado compañías con mejor *análisis de impacto* durante el control de cambios al alcance.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**3. Nuestros estudios de —benchmarking‖ han encontrado que algunas compañías están realizando gestión del riesgo analizando el nivel de detalle de la estructura de desglose del trabajo (EDT o WBS).**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- 4. Nuestros estudios de —benchmarking‖ están investigando el *involucramiento de los proveedores* en las actividades de administración de proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 5. Nuestros estudios de —benchmarking‖ están investigando el *involucramiento del dueño del producto del proyecto* en las actividades de administración de proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) 190
- 6. Nuestros estudios de —benchmarking‖ están investigando cómo obtener una mayor confianza/utilización de nuestra metodología de administración de proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 7. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en las industrias de la misma área de negocios de nuestra compañía.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 8. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en industrias no similares a la nuestra (es decir, industrias en diferentes áreas de negocios).**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 9. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en industrias no similares a la nuestra para buscar nuevas ideas y aplicaciones para la administración de proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 10. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en actividades de ingeniería concurrentes de otras compañías para conocer cómo éstas realizan una calendarización y monitoreo de sus *procesos*.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 11. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ han detectado otras compañías que están haciendo análisis de *restricción de recursos*.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 12. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en la forma en que otras compañías administran a los dueños de los productos de los proyectos durante el proceso de gestión de cambios al alcance.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 13. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en qué otras compañías involucran a los dueños de los productos de los proyectos durante las actividades de gestión del riesgo.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
- 14. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en las mejoras al software de administración de proyectos a través de *actualizaciones internas*.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**15. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en las mejoras al software de administración de proyectos a través de *nuevas compras*.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**16. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en la forma en que otras compañías atraen a nuevos usuarios internos hacia su metodología de administración de proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**17. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en cómo otras compañías realizan gestión del riesgo *técnico*.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**18. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en cómo otras compañías obtienen mayor *eficiencia y efectividad* de su metodología de administración de proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**19. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en cómo obtener un menor costo de la inversión en procesos de calidad en proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**20. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en la forma en que otras compañías están realizando *gestión del riesgo* durante las actividades de *ingeniería concurrente*.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**21. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en la forma en que otras compañías utilizan proyectos de *mejoramiento* como parte de la administración de cambios al alcance.**

Hacer ver al dueño del producto del proyecto que algo requerido no es parte de las especificaciones originales del producto, sino más bien un elemento de mejoramiento de este después de que éste ha sido generado por el proyecto

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**22. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en formas de integrar los procesos existentes de proyectos en una metodología única.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**23. Nuestros esfuerzos de —benchmarking están enfocándose en formas en que otras compañías han integrado *nuevas metodologías y procesos* en una metodología única.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)



**24. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están enfocándose en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías *paralelas* de proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**25. Nuestros esfuerzos de —benchmarking‖ están buscando formas más eficientes de asignar los recursos de la compañía a sus proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

## NIVEL 5: MEJORA CONTINUA

### Introducción

Las siguientes 16 preguntas permiten obtener la percepción sobre los procesos de mejora continua que aplica la organización en materia de administración de proyectos.

Conteste las siguientes preguntas basado en cambios de mejora continua en los pasados 12 meses únicamente. Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta de acuerdo con la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

**Ejemplo: (-3, -2, -1, 0, 1, +2, +3)**

**1. Las mejoras a nuestra metodología nos han acercado más a los dueños de los productos de los proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**2. Hemos hecho mejoras al software de administración de proyectos para nuestra metodología.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**3. Hemos hechos mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades de los proyectos.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**4. Hemos comprado software de administración de proyectos que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**5. Hemos realizado cambios en nuestros requerimientos de capacitación como resultado de cambios en nuestra metodología.**  
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**6. Cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, facilidades, ambiente de trabajo, etc.) nos han permitido simplificar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papel).**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**7. Hemos hecho cambios a nuestra metodología para obtener un apoyo corporativo.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**8. Cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en la metodología.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**9. El apoyo gerencial ha mejorado hasta el punto en que ahora necesitamos menos puntos de control en nuestra metodología.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**10. La nuestra es una cultura cooperativa donde la administración de proyectos puede usarse más de una manera informal que formal y los cambios han sido hechos al sistema informal de administración de proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**11. Cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología débil (es decir, usamos métodos alternos informales en vez de políticas y procedimientos).**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**12. Requerimientos de tiempo extra nos han obligado a cambiar nuestros procesos de administración de proyectos para que sean más expeditos a costa del uso de formularios y procedimientos estándares.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con los dueños de los productos de los proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**14. Debido a que nuestras necesidades de proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades (habilidades, destrezas, etc.) de nuestros recursos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**15. (Si su organización ha sido reestructurada) Nuestra reestructuración ha causado cambios en los requerimientos de aprobación en nuestra metodología de proyectos.**

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

**16. El crecimiento (evolución) de la compañía y cuanto a su volumen de negocios ha inducido a mejoras en nuestra metodología de proyectos.**

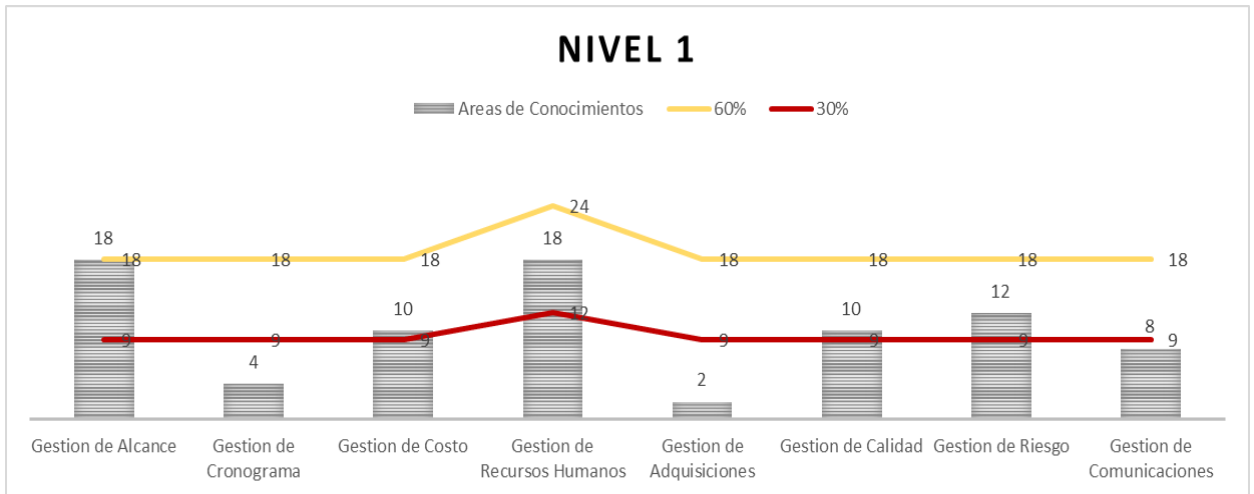
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

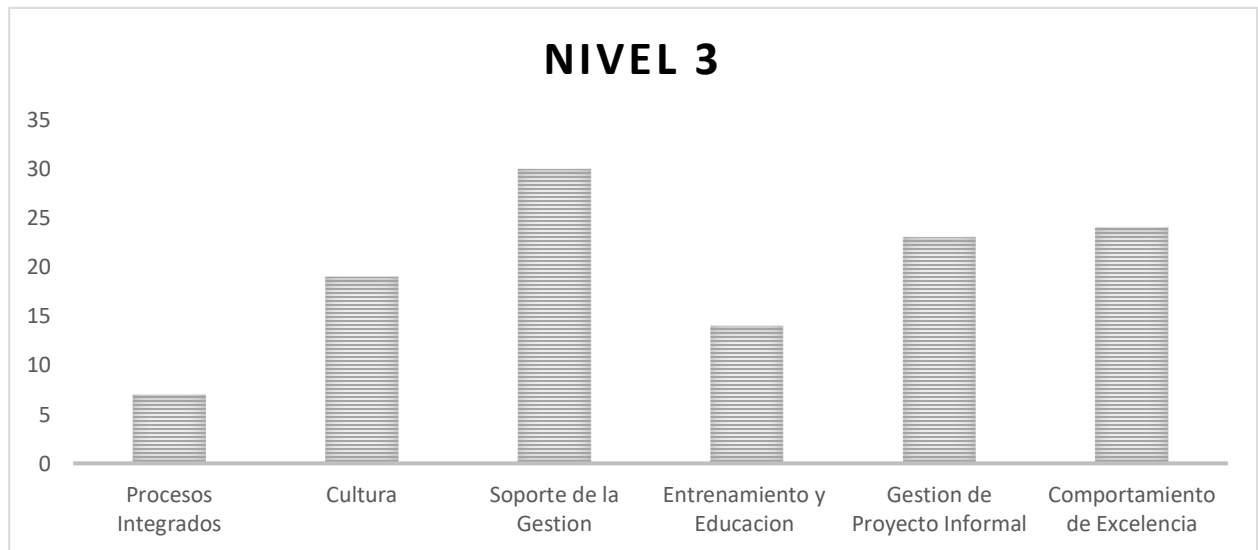
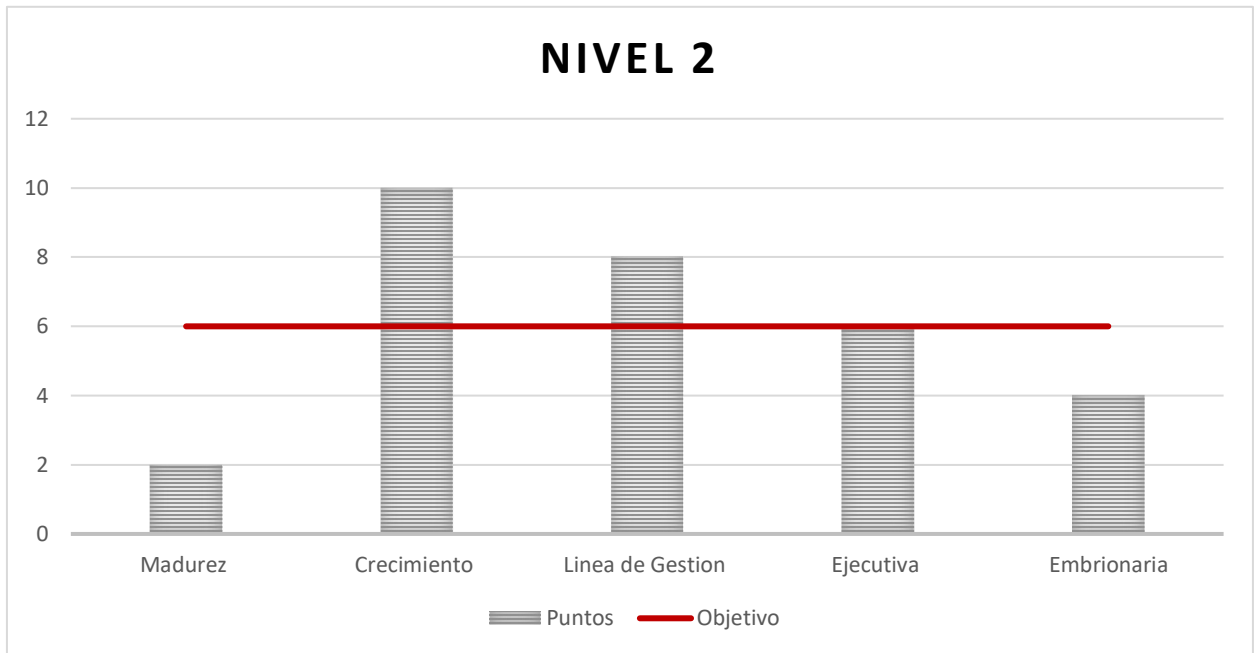
### Personal Entrevistado

Durante el mes de enero se realizaron evaluaciones de nivel de madurez a todos los consultores de Softland Dominicana ver detalle en la siguiente tabla:

Consultor	Fecha de envío de evaluación	Fecha de entrega
José Moreno	21/01/2020	21/01/2020
Arianni Domínguez	21/01/2020	22/01/2020
Paula Cuello	21/01/2020	22/01/2020
Roosevelt Peláez	21/01/2020	22/01/2020
Robert Ramírez	21/01/2020	22/01/2020

### 8.1.3 RESULTADOS





#### Nivel 1

- Según los resultados por los datos levantados mediante la herramienta de evaluación en el nivel 1, la organización posee conocimientos razonables de las áreas de conocimientos de Alcance y Recursos, sin embargo, posee deficiencias en las áreas de conocimientos de Costo, Calidad y Riesgo. Pero las áreas más preocupantes son la gestión de Cronograma, adquisiciones y

comunicaciones, dichas áreas requieren entrenamientos rigurosos en los principios básicos.

Basado en el resultado total, pueden existir células o equipos que posean más conocimientos que otras, sin embargo, no se puede garantizar un conocimiento básico global en la organización.

## **Nivel 2**

- Basado en los resultados del nivel 2, la organización no ha alcanzado la fase embrionaria ni la de madurez, esto significa que la organización no ha identificado del todo la necesidad y los beneficios de la gestión de proyecto, y le falta entrenamiento relacionados a la gestión de proyecto.

## **Nivel 3**

- El resultado del nivel 3 indica que la compañía probablemente está utilizando la dirección de proyectos de forma superficial, es decir, la compañía tiene la creencia de que la gestión de proyecto es lo correcto a utilizar, pero sin entender los verdaderos beneficios de esta o de que los ejecutivos deben estar haciendo. La compañía aún posee una estructura funcional.

## **Nivel 4**

- De acuerdo con los resultados de este nivel, la compañía no posee los conocimientos para realizar benchmarking o no le interesa realizarlo.
- No ha sido prioridad de Softland Dominicana investigar como su competencia gestiona proyectos, esto sin lugar a duda no quiere decir que sea lo correcto ya que quizás las competencias si están empleando correctamente las metodologías de gestión de proyectos de manera satisfactoria.

## **Nivel 5**

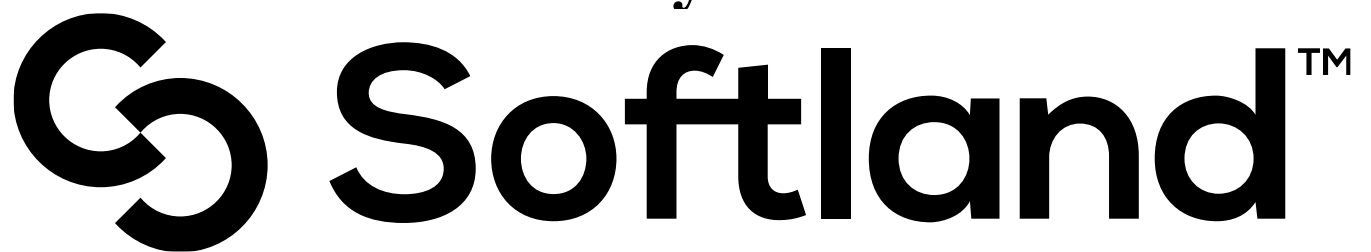
- Este nivel indica que la compañía está comprometida con la mejora continua y es una de las líderes en su campo.

#### **8.1.4 RECOMENDACIONES**

- Se estará capacitando al personal de Softland en dirección de proyectos en los próximos meses, esto sin lugar a duda elevará el conocimiento de los recursos y desde luego una mejor gestión de proyectos en la organización.
- Los entrenamientos serán solventados con el curso que estarán tomando los recursos e igualmente por un acompañamiento de su jefe directo quien es un director de proyecto certificado como PMP y PMI -ACP. Los esfuerzos lograrán que el equipo sea más maduro en el ámbito de gestión de proyectos.
- Utilización de herramientas Ágiles
- Estandarización de procesos
- Organización de los proyectos por grupos de procesos.

Con la aplicación de las recomendaciones listadas esperamos obtener un incremento significativo en la madurez de la empresa en materia de gestión de proyectos llevándola desde el resultado de un nivel 1, hacia un nivel 3 de madurez.

## **8.2 Guía Metodológica De Dirección de Proyectos**



### 8.2.1 Introducción

Para Softland Dominicana se ha establecido una metodología híbrida la cual tendrá elementos predictivos y ágiles, haciendo uso de las prácticas de ambos marcos, que más satisfacen la naturaleza de sus proyectos y así mismo de la industria en la que se desempeña. Para la confección de esta guía metodológica se tomó de base la existente, de modo que algunos roles operativos no fueron modificados con la razón de no alterar su estructura organizacional o de trabajo. Dentro de los elementos que conforman esta guía se encuentran:

<b>Predictivos</b>	<b>Ágiles</b>
Áreas de Conocimientos	Kan Ban
Grupos de Procesos	Personas
Herramientas y Técnicas	Reuniones diarias



## 8.2.2 Guía Metodológica de Dirección de Proyectos Softland Dominicana

### Objetivo y Alcance

Establecer el proceso de implantación del Sistema Softland ERP bajo la modalidad de consultoría de implantación. Describe las tareas y funciones que cubre los servicios.

### Roles

#### Rol-1 Facilitador

Es el responsable de asegurar la correcta aplicación de la metodología. El Facilitador es un experto del proceso y debe ser capaz de influenciar a los miembros del equipo de trabajo e Interesados para seguir la teoría, reglas y prácticas de la metodología en el proyecto.

Funciones del Facilitador:

**Rol-1.1** Explicar al equipo de trabajo e Interesados la planificación en el entorno empírico.

**Rol-1.2** Guiar al equipo de trabajo en el ordenamiento inicial de entrega de las UVAs.

**Rol-1.3** Facilitar los eventos de Softland UVA.

**Rol-1.4** Guiar al consultor y al Propietario en el proceso de adopción de Softland UVA.

**Rol-1.5** Motivar cambios que incrementen la productividad del equipo de trabajo.

**Rol-1.6** Monitorear el avance del proyecto.

**Rol-1.7** Explicar el concepto y uso de los instrumentos de Softland UVA

**Rol-1.8** Procurar que los instrumentos se encuentren alineados con los principios de Softland UVA.

#### Rol-2 Consultor

Es el responsable y el dueño de la implementación de la UVA. El consultor y el facilitador pueden ser la misma persona.

Funciones del Consultor:

**Rol-2.1** Definir la forma en que la UVA será implementada: El consultor es dueño de la implementación de la UVA.

**Rol-2.2** Dirigir los usuarios del cliente y el proceso de implementación de la UVA.

**Rol-2.3** Coordinar con otros consultores que trabajan en la misma UVA.

**1.1.1.1** Entregar valor al cliente a través de la implementación de las UVAs.

### **Rol-3 Propietario**

Es una persona influyente a lo interno del cliente. Es responsable de asegurar el valor recibido por el cliente y, por lo tanto, de asegurar la efectividad del consultor. El propietario tiene un rol activo dentro del proyecto.

Funciones del propietario:

**Rol-3.1** Remover impedimentos a lo interno del cliente.

**Rol-3.2** Aceptar las UVAs entregadas.

**Rol-3.3** Entender, explicar y discutir requerimientos: El Propietario puede apoyarse en expertos o líderes funcionales, sin embargo, la responsabilidad sobre la gestión de los requerimientos le pertenece, únicamente, al Propietario.

**Rol-3.4** Definir junto al equipo de trabajo la próxima UVA

**Rol-3.5** Gestionar la resistencia al cambio en el cliente.

### **Rol-4 Patrocinador**

Es un rol con poca participación, sin embargo, es el mayor interesado en la finalización exitosa del proyecto. El patrocinador es quien firma el acuerdo de adquisición de SoftlandERP.

El propietario y el patrocinador pueden ser la misma persona.

### **Rol-5 Equipo de trabajo (ET)**

Es el equipo formado por el Propietario, Facilitador y Consultor.

### **Rol-6 Equipo de Gestión de Consultoría (EGC)**

Equipo autogestionado compuesto por el Gerente de Consultoría y el facilitador del proyecto.

## **Entregables**

Toda la documentación enviada y aprobada por el cliente debe adjuntarse en la hoja de trabajo en el Smartsheet en un plazo máximo de 5 días hábiles después de recibida.

En caso de que el cliente no apruebe o no responda una solicitud de aprobación de la documentación del proyecto en un plazo de 5 días hábiles, el Consultor debe solicitar autorización para continuar con el proyecto al EGC.

### **Doc-1 Acta de constitución**

En este documento se define el equipo del proyecto, los objetivos que se esperan lograr con el ERP, las condiciones del servicio.

### **Doc-1 Modelo de operación**

El Facilitador o Consultor, por medio de entrevistas, elabora el o los documentos que forman parte del modelo de operación. El modelo de operación es un documento que detalla el alcance del proyecto, cuales módulos y características se van a implementar y cuales cosas no están dentro del mismo. Cada documento debe ser aprobado por el Propietario para continuar con la implementación de los módulos (y UVAs) que lo componen.

El Modelo de Operación debe estar compuesto por todos los módulos adquiridos por el cliente, sin embargo, los siguientes módulos pueden estar desarrollados en documentos separados:

1. Recursos Humanos, Control Vacacional y Control de Nómina
2. Control de Asistencia
3. Capital Humano

Cada documento del Modelo de Operación se considera una UVA Funcional.

## **Doc-2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)**

El Facilitador o Consultor, por medio de entrevistas, elabora la estructura de desglose de trabajo del proyecto tomando en cuenta los módulos que se implementaran, esta estructura ayudará a definir el cronograma de trabajo y las estimaciones de costos. La EDT es una descomposición jerárquica orientada al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos de este y crear los entregables requeridos como establece la guía del PMBOK 6ta edición.

## **Doc-3 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo**

El Facilitador o Consultor, por medio de entrevistas, elaborara el diccionario de la estructura de desglose de trabajo donde se detallan como se realizarán los paquetes de trabajo y sus características.

## **Doc-4 Hoja de planificación**

El plan de trabajo se desglosa por UVAs y, en su etapa inicial, debe contener la siguiente información: Fecha de entrega, horas previstas, Actividades agrupadas por UVA y criterios de aceptación.

La hoja de trabajo (o cronograma) se publica a partir de la Hoja de planificación.

## **Doc-5 Cronograma del proyecto**

Es el plan de trabajo publicado en una herramienta colaborativa.

## **Doc-6 Solicitud de cambio**

La solicitud de cambio es un documento aprobado por el cliente que permite controlar todo aquello que varíe las limitaciones originales del proyecto.

## **Doc-7 Carta de aceptación de la UVA**

Al final de la ceremonia de entrega de la UVA el Propietario acepta oficialmente (al firmar este documento) que la UVA fue bien recibida.

#### **Doc-8 Carta de cierre del proyecto**

Al final del cierre del proyecto cuando se complete las actividades se debe firmar con el cliente la aceptación del proyecto mediante la carta de cierre del proyecto.

#### **Doc-9 Reporte de estado**

Es un documento que resume el estado del proyecto.

Se utiliza cuando suceden cambios en las personas que ejecutan los roles de Facilitador, Consultor o Propietario, o ante situaciones que representan un riesgo importante para el proyecto.

#### **Doc-10 Personas**

Es un documento que define los roles de los usuarios del cliente, aquí se detallan sus características y la forma de gestionarlos. Se define al inicio del proyecto y lo realiza el Consultor con el Propietario.

#### **Doc-11 Matriz de Riesgos**

Es un documento que define los riesgos del proyecto y su plan de respuesta, esta matriz será elaborada por el consultor y el propietario. Este documento será realizado desde la planificación y será administrado a lo largo del proyecto.

#### **Definiciones**

##### **Def-1 Unidad de valor (UVA)**

Es un grupo de módulos, desarrollos a la medida, procesos, reportes y documentación, organizados para permitir el uso anticipado de una parte del ERP.

El orden de entrega de las UVAs debe hacerse de forma tal que la implementación de cada UVA sea lo más simple posible y que cada entrega incremente el ROI para el cliente.

### **Def-2 UVA Funcional**

Unidad de Valor en etapa de desarrollo. Se inicia con la UVA desde "0", se prepara al cliente y el sistema para hacer la salida en vivo. La entrega de la Unidad de Valor funcional coincide con la salida en vivo.

### **Def-3 UVA de cierre**

Inicia al entregar la UVA funcional, por lo tanto, sus módulos se encuentran en etapa de acompañamiento y cierre. Solo las Unidades de Valor en las cuales se deben realizar cuadros o verificaciones al final de mes requieren una UVA de cierre. La entrega coincide con la demostración de que el proceso de cierre mensual fue exitoso.

### **Def-4 Grupo de formatos**

El Facilitador puede decidir si el trabajo de elaboración de reportes se realizará dentro de la UVA Funcional o en un Grupo de formatos. En cualquier caso, la UVA funcional podría no ser aceptada por el Propietario si los reportes relacionados no están listos cuando se requiere, el Consultor es responsable de planificar y de dar seguimiento a los reportes relacionados a la UVA que ejecuta. El grupo de formatos está compuesto exclusivamente por reportes impresos y/o formatos electrónicos. Es obligatorio indicar en el nombre del reporte, en el plan de trabajo, a que Unidad de Valor Funcional o de Cierre está relacionado.

### **Def-5 Propiedades de una UVA**

**Def-5.1 Plazo:** El plazo máximo para entregar es de 1 mes. La planificación y el esfuerzo deben procurar el cumplimiento de este requerimiento. Esta característica tiene prioridad sobre las demás y las demás deben adaptarse a esta.

**Def-5.2 Exclusividad:** Cada consultor, por proyecto, puede tener una única UVA funcional abierta y una única UVA de cierre en proceso, sin embargo, la UVA Funcional puede alcanzar el proceso de cierre por lo que se podrían llegar a tener dos UVAs de cierre activas, en este caso, el consultor no puede abrir más UVAs funcionales.

Sí es permitido trabajar en el Grupo de formatos durante la ejecución de cualquier tipo de Unidad de Valor, siempre y cuando no afecte el plazo de entrega de las UVAs.

#### **Def-6 Alcance**

Documentos donde se establecen los resultados que producirá el proyecto bajo ciertas limitaciones y supuestos. En Softland el alcance del proyecto está definido en el Cotizador, el Acta de Constitución, la propuesta comercial y el Modelo de Operación Preconfigurado (cuando aplique).

#### **Def-7 Auditorías**

Proceso que se lleva a cabo por el departamento de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento del procedimiento.

#### **Def-8 NCF**

No Conformidad. Se da cuando el procedimiento solicita evidencia física o digital del punto que está siendo auditado y es considerada una falta grave (que puede traer repercusiones fuertes si no se cumple).

#### **Def-9 OBS**

Observación. Se da cuando el procedimiento solicita evidencia física o digital del punto que está siendo evaluado y se considera una falta leve.

#### **Def-10 Tablero Kanban**

El tablero Kanban es la herramienta para mapear y visualizar el flujo de trabajo y uno de los componentes claves del método Kanban. Este tablero nos permitirá controlar el trabajo en progreso y conocer el estado de las actividades.

## Procedimiento

### Pro-1 Asignación del proyecto

El Equipo de Gestión de Consultoría asigna el proyecto al Consultor o Facilitador al Proyecto, el proyecto ingresa desde el Área Comercial ya sea por una venta nueva o una venta a un cliente existente.

### Pro-2 Estudio del Alcance

El Consultor de implantaciones debe estudiar detalladamente el alcance del proyecto con el Consultor de Negocios. Después de este análisis el Consultor debe tener claro los factores críticos de éxito, la razón por la que el cliente adquiere el software y las condiciones del acuerdo comercial (módulos, horas, forma de pago, etc.).

### Pro-3 Evento de Inicio

Este evento tiene una duración máxima de 4 horas, el Facilitador debe gestionar el tiempo para cumplir con esta restricción. Es requerido que estén presentes el Patrocinador, otros interesados, el Consultor, el Facilitador y el Consultor de negocios.

Actividades del evento:

**Pro-3.1** Explicar SoftlandUVA: El facilitador explica las características, reglas y ventajas de la metodología de Softland UVA.

**Pro-3.2** Definir el propietario: El Facilitador debe explicar, claramente, la importancia y responsabilidades del rol del Propietario del proyecto. Con base en las recomendaciones del facilitador, los Interesados deben elegir una (única) persona para ejecutar este rol. Esta persona es fundamental para el éxito del proyecto.

**Pro-3.3** Repasar el alcance con los interesados y definir con la técnica personas el perfil de los usuarios: El consultor de negocios explica al equipo de trabajo la propuesta de alcance.



**Pro-3.4** Confirmar o definir las UVAs: Las UVAs se definen con base en el alcance del proyecto, la prioridad del propietario y las propiedades de las UVAs.

**Pro-3.5** Definir el orden de implementación de las UVAs: El Facilitador y el Consultor recomiendan un orden de implementación, es necesario explicar las implicaciones o medidas temporales (si existen) que deben ponerse en práctica mientras se integran las UVAs posteriores. El Propietario debe aprobar el orden de implementación. Es importante aclarar que las prioridades pueden variar con el tiempo, por lo que el orden de entrega puede modificarse en una reunión de planificación por solicitud del Propietario.

**Pro-3.6** Llenar el acta de constitución: Con base en la información anterior se completa el *Acta De Constitución de Proyectos De Implantación*. El Propietario debe aprobar el acta de constitución para continuar con el proceso, de lo contrario será tomado como una *NCF*.

#### **Pro-4 Evento de planificación de alto nivel**

Esta reunión tiene una duración máxima de 4 horas, el facilitador debe gestionar el tiempo de forma que se cumpla con esta restricción. Deben estar presentes el equipo de trabajo y los Interesados que el Propietario haya invitado

Actividades del evento:

**Pro-4.1** Repasar el presupuesto del proyecto

**Pro-4.2** Detallar las actividades para entregar las UVAs: El Consultor, sin salirse del presupuesto, desglosa las actividades y tiempos necesarios para entregar las Unidades de Valor. El facilitador y el equipo de gestión pueden asesorar al Consultor, no obstante, este último es quien decide cómo será

implementada la UVA. El Consultor debe explicar al equipo de trabajo como planea entregar la UVA.

**Pro-4.3** Definir el criterio de aceptación de las UVAs: El equipo de trabajo debe establecer el criterio de aceptación, según el alcance del proyecto, de cada Unidad de Valor. Definir los recursos requeridos por parte del cliente: Una vez definidas las actividades, el equipo de trabajo define cuales recursos o usuarios del cliente serán requeridos para entregar el trabajo. El Propietario es quien coordina, internamente, los recursos.

**Pro-4.4** Se realiza una Matriz de Riesgos y su plan de respuesta, esto en conjunto entre el consultor y el propietario.

**Pro-4.5** Definir las fechas de entrega esperadas por UVA: El equipo de trabajo define las fechas esperadas de entrega de cada UVA. El detalle de fechas por actividad se define, únicamente, para las primeras Unidades. Las UVAs serán planificadas conforme avanza el proyecto, así con mayor conocimiento del cliente sobre el ERP y del Consultor sobre la operación del cliente, la planificación es más certera.

**Pro-4.6** El Propietario aprueba el plan del proyecto (Hoja de planificación) incluyendo los criterios de aceptación.

## **Pro-5 Publicación del plan del proyecto**

Una vez aprobado el plan del proyecto por parte del Propietario, el facilitador publica el cronograma y lo comparte con el equipo de trabajo en Smartsheet.

## **Pro-6 Presentación del plan del proyecto al cliente (empresa)**

Esta reunión tiene una duración máxima de dos horas. El facilitador o el Consultor pueden presentar el proyecto. Esta presentación no debe realizarse cuando todos los usuarios del proyecto participaron en la reunión de planificación.

## **Pro-7 Elaboración del Modelo de Operación (MO) y Estructura de Desglose de Trabajo**

El Facilitador o Consultor, por medio de entrevistas, elabora el o los documentos que forman parte del modelo de operación o definición del Alcance del Proyecto. Cada documento debe ser aprobado por el Propietario para continuar con la implementación de los módulos (y UVAs) que lo componen.

El Modelo de Operación debe estar compuesto por todos los módulos adquiridos por el cliente, sin embargo, los siguientes módulos pueden estar desarrollados en documentos separados:

**Pro-7.1** Recursos Humanos, Control Vacacional y Control de Nómina

**Pro-7.2** Control de Asistencia

**Pro-7.3** Capital Humano

Cada documento del Modelo de Operación se considera una UVA Funcional.

En proyectos preconfigurados se debe modelar los módulos no contenidos en el modelo preconfigurado.

Se realiza la Estructura de Desglose de Trabajo y su Diccionario.

## **Pro-8 Ejecución de las actividades del proyecto**

El Consultor y el Propietario ejecutan el plan del proyecto.

Actividades:

**Pro-8.1** Ejecución de la visita: Se realiza una reunión diaria de 15 minutos entre el consultor y el propietario donde se revisa lo que se realizó en el día anterior, lo que se realizará en la visita actual.

**Pro-8.2** Ejecución de la visita: Se revisa el tablero de Kanban para actualizar las tareas realizadas y moverlas de lugar según corresponda.

**Pro-8.3** Ejecución de la visita: El consultor realiza las actividades establecidas en el plan del proyecto.

**Pro-8.4** Verificar si existen impedimentos para entregar las UVAs: Durante la visita el Consultor puede identificar impedimentos. Si el impedimento está del lado del cliente; debe informar al Propietario para que se encargue de removerlo. Si el impedimento está del lado de Softland; debe informar al Equipo de Apoyo Primario para que coordinen la forma de removerlo.

**Pro-8.5** Si el impedimento consiste en el cambio de uno de los miembros del equipo de trabajo (Propietario, Consultor, Facilitador) es requerido presentar el *Reporte de Estado* al Propietario con copia al Facilitador y Consultores además se deberá asignar el nuevo recurso de acuerdo a *Política para la asignación de consultores en proyectos de implantaciones*.

**Pro-8.6** Verificar si existen solicitudes de cambio (Plazo y Alcance): Durante la visita el Consultor puede identificar la necesidad de cambios al alcance en la UVA, si es así, debe llenar la Solicitud de Cambio y enviársela al Propietario. Las actividades relacionadas al cambio de alcance pueden ejecutarse hasta obtener la aprobación del Propietario. Una vez aprobado el cambio de alcance, debe publicarse en el cronograma.

**Pro-8.7** Registro del informe de visita: El Consultor registra en el cronograma los tiempos, actividades y observaciones de los trabajos realizados según el plan del proyecto. Los informes deben registrarse en un máximo de 24 horas.

**Pro-8.8** Solicitar la calificación de la visita: El Jefe de proyectos configura el envío automático de la solicitud de aprobación de los servicios. El Consultor debe asegurarse de que el Propietario esté recibiendo las solicitudes y procurar que las esté respondiendo.

## Pro-9 Evento de entrega de la UVA

Cuando la UVA está lista para ser entregada el Consultor convoca al Propietario y este invita a los Interesados que considere necesarios. Esta reunión tiene una duración máxima de 2 horas. En esta reunión el Consultor demuestra que la UVA está lista para ser entregada.

Actividades:

**Pro-9.1** Demostración: El Consultor demuestra la funcionalidad de Softland ERP o que los criterios de aceptación han sido alcanzados.

**Pro-9.2** Invitación a los interesados a realizar consultas: El Equipo de trabajo solicita a los Interesados presentes a realizar las consultas u observaciones que consideren pertinentes, el Consultor debe ser capaz de evacuar sus preguntas.

**Pro-9.3** Se revisa el presupuesto del proyecto: El Consultor muestra el presupuesto de la UVA y las horas consumidas, explica que salió bien o mal durante el proceso y justifica las desviaciones. En caso de ser necesario, solicita la aprobación del cambio de alcance.

**Pro-9.4** Se solicita aprobación de la carta de aceptación de la UVA: Si se han alcanzado todos los criterios de aceptación, el Consultor solicita la aceptación de la UVA. Si alguno de los criterios de aceptación no fue alcanzado, el Consultor debe definir cómo resolverá la situación. Cuando la situación sea resuelta se solicitará nuevamente la aceptación al Propietario, en este caso no es necesario coordinar la reunión de entrega. La aprobación es requerida para continuar.

**Pro-9.5** Se coordinan las próximas actividades: El equipo de trabajo coordina las próximas actividades, entre ellas, el [Evento de Planificación de la Próxima UVA](#). Si no hay UVAs pendientes se coordina el Evento de Cierre.

## **Pro-10 Evento de Retrospectiva de la UVA**

Cuando la UVA esta entregada se procede la reunión de retrospectiva donde el equipo valida donde debe mejorar y como serían estas mejoras, además de que se hizo bien para mantener estas buenas prácticas, esta reunión tiene una duración máxima de 2 horas dependiendo el tiempo de la UVA.

Actividades:

**Pro-10.1** Retrospectiva: El facilitador dirige la ceremonia donde cada miembro del equipo utiliza una nota y la pega en un tablero, estas notas pueden ser mejoras, buenas prácticas o situaciones que el equipo debe evaluar.

## **Pro-11 Evento de planificación de la próxima UVA**

Esta reunión se realiza para afinar la planificación de la próxima UVA y/o para replantear el orden de entrega de las UVAs.

La reunión se realiza después de la entrega de la UVA anterior.

Tiene una duración máxima de 2 horas. Deben estar presentes el Consultor, el Propietario y los Interesados (invitados por el Propietario). En esta reunión se detallan las fechas de cada actividad y se coordinan los recursos necesarios para entregar la UVA.

Actividades:

**Pro-11.1** Confirmar la próxima UVA: Por solicitud del Propietario el orden de las UVAs puede ser variado, no obstante, el Facilitador y el Consultor deben aclarar si el ordenamiento es técnicamente factible y explicar las implicaciones que tiene el cambio sobre el proyecto.

**Pro-11.2** Repasar los componentes de la UVA.

**Pro-11.3** Confirmar o definir las actividades de la UVA.

**Pro-11.4** Confirmar o acordar las fechas de trabajo.

**Pro-11.5** Confirmar los usuarios o recursos al propietario.

**Pro-11.6** El Propietario aprueba los cambios en la planificación

## **Pro-12 Evento de Cierre**

En esta reunión debe estar presente el Propietario y el Facilitador. Esta reunión tiene una duración de 2 horas.

Actividades:

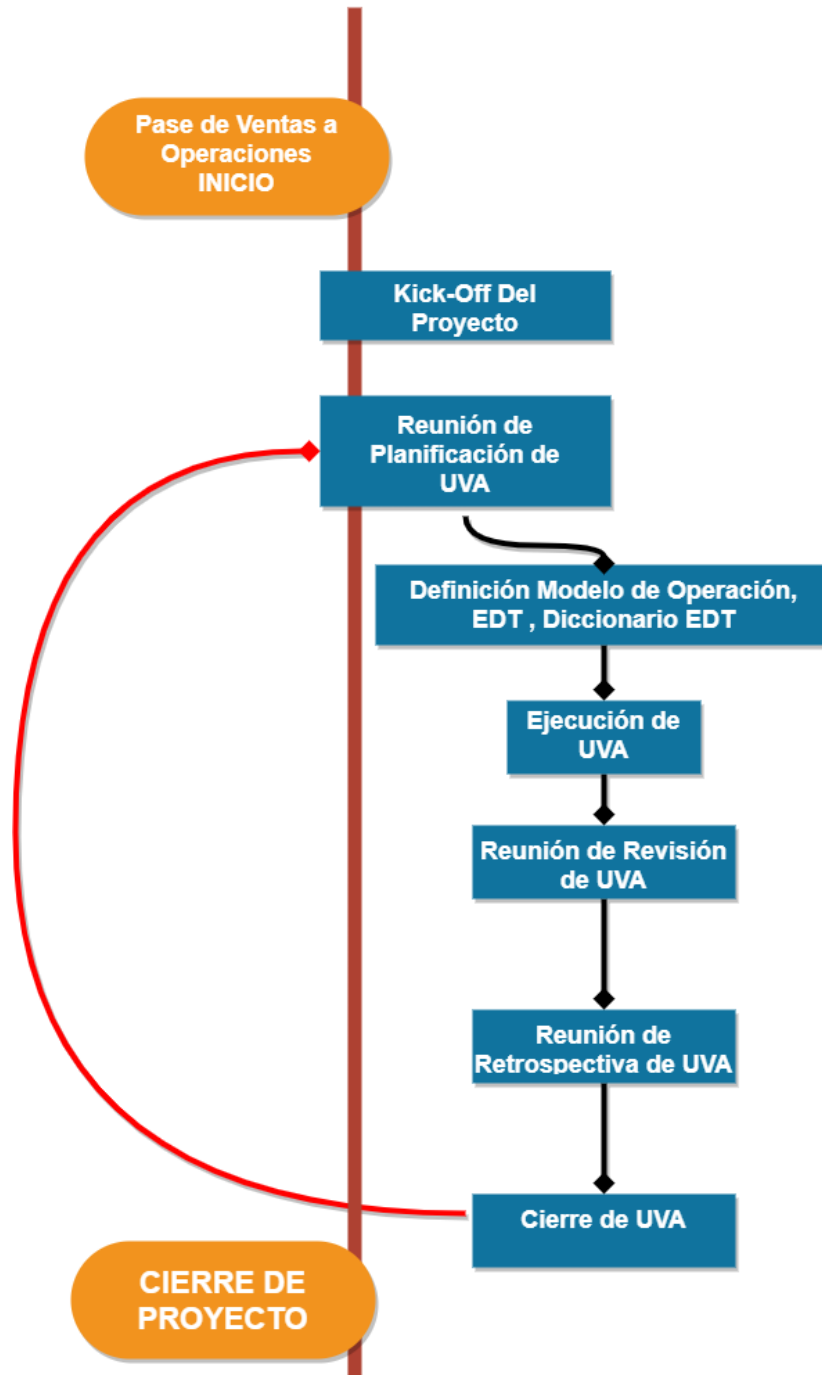
**Pro-12.1** Verificar que el propósito del proyecto se haya alcanzado: Se revisa contra el *Acta De Constitución de Proyectos De Implantación* y el plan del proyecto que las UVAs definidas al inicio del proyecto fueron entregadas y que el propósito del proyecto fue alcanzado.

**Pro-12.2** Revisar el presupuesto del proyecto: Se revisa el presupuesto del proyecto contra las horas consumidas.

**Pro-12.3** Identificar las posibilidades de mejora y opinión general del proyecto: El Facilitador le solicita al Propietario que indique en qué áreas es posible mejorar y cuál es su opinión general del proyecto.

**Pro-12.4** Aprobación de la carta de cierre: Se solicita al Propietario la aprobación del entregable final de cierre que es *Carta de cierre de proyecto*.

## Diagrama de Flujo





## 8.3 Plantillas



### 8.3.1 Acta de Constitución

Acta de Constitución	
Elaborado por: Consultor de Implantaciones a cargo del proyecto.	Fecha:
<b>Datos generales del proyecto</b>	
Nombre del cliente Nombre de la compañía.	
Breve descripción de la actividad de la empresa	
Propósito del proyecto Problema a resolver o mejora que espera el cliente al utilizar SoftlandERP	
<b>Equipo del proyecto</b>	
Patrocinador: Principal interesado del proyecto, normalmente, es la persona que financia el proyecto.	
Propietario (por parte del cliente)	
Consultor	
Facilitador	
Consultor de negocios	
Otros consultores asignados al proyecto	
Persona autorizada para aprobar los entregables (regularmente es el propietario, incluir correo electrónico).	
<b>Caso de negocio</b>	
Plazo en el que se espera completar el proyecto Número de meses para concluir el proyecto. Indicar al cliente cuantas visitas de 8 horas habría que realizar por semana para poder concluir el proyecto en la fecha esperada.	
Cantidad de horas con las que se espera completar el proyecto	
Tarifa del proyecto	
Cantidad de compañías a configurar Este dato es muy importante para evitar problemas de alcance en el futuro. Las compañías que están en el alcance del proyecto son aquellas que el consultor va a configurar desde "0", si el cliente va a preparar compañías por su cuenta estas no se consideran en el alcance del proyecto ya que el consultor no puede garantizar los resultados.	
Módulos adquiridos	

Repasar los módulos adquiridos por el cliente e indicar en cuales compañías serán utilizados. Es importante determinar si el cliente tiene algún conocimiento previo del sistema y en qué consistió la demostración realizada durante el proceso de venta.	
<b>Esquema de visitas</b> Días de la semana en que se realizarán las visitas.	
<b>Observaciones</b> Agregar información relevante para el proyecto que fue revisada durante la sesión de inicio y que no se encuentra considerada en los diferentes apartados de este documento.	
<b>Condiciones del servicio</b> Los siguientes apartados deben ser leídos y explicados por el consultor de implantaciones durante la reunión inicial.	
<b>Rol del Propietario</b> El Propietario (rol) es responsable de asegurar el valor recibido por el cliente y por lo tanto, de asegurar la efectividad del consultor por medio de las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remover impedimentos a lo interno del cliente.</li> <li>• Aceptar las UVAs entregadas.</li> <li>• Entender, explicar y discutir requerimientos.</li> </ul>	
<b>Cancelación de sesiones de trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la cita se cancela con al menos 24 horas de anticipación, no aplica cargo o cobro por la visita.</li> <li>• Si se cancela dentro de las 24 horas previas a la cita, aplica el cobro del 50% de la totalidad de las horas pactadas.</li> <li>• Si se cancela después de las 3:00 pm o en el mismo momento en que el consultor se presenta donde el cliente, se hará un cargo del 100% de las horas pactadas para el servicio.</li> <li>• Para los proyectos tipo costo fijo-alcance fijo (llave en mano, costo cerrado) el cobro se hará efectivo a través de una factura adicional al costo original del proyecto según el tiempo acordado para la visita.</li> <li>• Para los proyectos tipo paquete el cobro se hará efectivo a través de una factura adicional al costo original del proyecto según el tiempo acordado para la visita.</li> </ul>	
<b>Llamadas de otros clientes durante las sesiones de trabajo</b> El consultor no está autorizado a responder llamadas de otros clientes cuando realiza una visita. El consultor puede responder llamadas de la Oficina de Proyectos durante las visitas.	
<b>Aprobación y facturación de servicios</b> Después de cada sesión (en sitio o remota) se envía una solicitud electrónica de aceptación del servicio recibido:	

- Si el cliente rechaza el servicio está indicando que no está conforme con los trabajos realizados y por lo tanto la facturación no se realizará, además, las visitas serán detenidas hasta aclarar la inconformidad.
- Si después de 48 horas la solicitud no ha sido rechazada, el servicio será aceptado de forma automática, permitiendo la facturación.

Para asegurar el cumplimiento de este proceso, si el cliente no ha recibido la solicitud de calificación después de 24 horas de haber sido brindado el servicio debe contactar al consultor para que le reenvíe la solicitud a su correo.

#### Horario de visitas y servicios remotos

Para mantener un adecuado orden en la asignación de recursos, Softland coordina visitas en bloques de 4 horas u 8 horas. Esta restricción no aplica para servicios remotos.

Los servicios remotos solo pueden realizarse con la autorización previa del cliente, por medio de un correo electrónico.


\_\_\_\_\_  
Consultor de Implantaciones

\_\_\_\_\_  
Consultor de Negocios

\_\_\_\_\_  
Cliente  
Con el visto bueno del  
patrocinador

### 8.3.2 Plantilla de Personas

FOTOS Y NOMBRE	DETALLES	OBJETIVOS

### 8.3.3 Diccionario de la EDT

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DE LA EDT			
<i>DESCRIBIR EL PAQUETE DE TRABAJO Y LA FORMA EN QUE SE DEBE ELABORAR.</i>			
<b>UVA 1</b>	1.1		
	1.2		
	1.3		
<b>UVA 2</b>	2.1		
	2.2	2.2.1	
		2.2.2	
<b>UVA 3</b>	3.1		
	3.2	3.2.1	
		3.2.2	
	3.3		

### 8.3.4 Matriz de Riesgos y Respuesta al Riesgo

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUS A RAÍZ	TRIGGER	ENTREGABLES AFECTADOS	PROBABILIDAD POR IMPACTO TOTAL	TIPO DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO	RESPUESTAS PLANIFICADAS	TIPO DE RESPUESTA			FECHA PLANIFICADA	PLAN DE CONTINGENCIA
										Evitar	Mitigar	Transferir		

Ordenados en forma Decreciente

Muy Alto  
Alto  
Moderado  
Bajo  
Muy Bajo

Evitar  
Mitigar  
Transferir  
Explotar  
Compartir  
Mejorar  
Escarlar  
Aceptar

### 8.3.5 Aceptación de Entregables

Fecha de aprobación		
<b>Proyecto</b>		
<b>Cliente</b>		
<b>Módulos Comerciales</b>	Facturación	<input type="checkbox"/>
	Estadística de Ventas	<input type="checkbox"/>
	Pronostico de Ventas	<input type="checkbox"/>
	Facturación de Rutero	<input type="checkbox"/>
	Facturación de Contratos	<input type="checkbox"/>
	Punto de Venta	<input type="checkbox"/>
	Pedidos Móviles	<input type="checkbox"/>
	Facturación Electrónica	<input type="checkbox"/>
<b>Etapa</b>	[Seleccionar etapa del proyecto a la que corresponde]	
<b>Tipo de Entregable</b>	[Seleccionar tipo de entregable que corresponde]	
<b>Horas invertidas</b>		
<b>Base de Datos</b> (Nombre de la base de datos real)		
<b>Observaciones</b>		
<b>Firmas de aprobación</b>		
<b>Líder Funcional del Cliente</b>		
<b>Consultor de Implantaciones</b>		



### 8.3.6 Solicitud de Cambio en el Alcance del Proyecto

<b>Fecha de solicitud</b>		Número de solicitud	
<b>Esfuerzo en Horas</b>		Costo:	

<b>Nombre del Proyecto</b>		
<b>Cronograma</b>		
<b>Cliente</b>		
<b>Solicitado por</b> Nombre del consultor o cliente		
<b>Descripción del Cambio</b>		
Detalle de tareas a realizar, se debe indicar el tiempo a utilizar en cada tarea		
<b>Justificación</b>		
Razón que provoca el cambio en el plazo		
<b>Aprobaciones (con el visto bueno del patrocinador del proyecto)</b>		
<b>Rol</b>	Nombre	Firma
[Rol]		

### 8.3.7 Carta de Cierre del Proyecto de Implementación SoftlandERP

<b>Fecha de cierre</b>	
<b>Proyecto</b>	
<b>Cliente</b>	
<b>Propietario del Proyecto (Cliente)</b>	

El presente documento da por manifiesto que los arriba indicados damos por concluida la implantación de los módulos:

<b>Módulo (Marcar módulos incluidos)</b>		<b>Módulo (Marcar módulos incluidos)</b>	
<b>Financiero</b>		<b>Comercial</b>	
<b>Administración del Sistema</b>	<input type="checkbox"/>	Facturación	<input type="checkbox"/>
<b>Contabilidad General</b>	<input type="checkbox"/>	Estadística de Ventas	<input type="checkbox"/>
<b>Control Bancario</b>	<input type="checkbox"/>	Pronostico de Ventas	<input type="checkbox"/>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<input type="checkbox"/>	Facturación de Rutero	<input type="checkbox"/>
<b>Cuentas por Pagar</b>	<input type="checkbox"/>	Facturación de Contratos	<input type="checkbox"/>
<b>Activos Fijos</b>	<input type="checkbox"/>	Punto de Venta	<input type="checkbox"/>
<b>Caja Chica</b>	<input type="checkbox"/>	CRM	<input type="checkbox"/>
<b>Control Presupuestal</b>	<input type="checkbox"/>	Documentos Electrónicos	<input type="checkbox"/>
<b>Presupuesto Financiero</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Operaciones</b>	
<b>Flujo de Caja</b>	<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>
<b>Monitor Fiscal</b>	<input type="checkbox"/>	Control de Inventarios	<input type="checkbox"/>
<b>Recursos Humanos</b>		Control de Proyectos	<input type="checkbox"/>
<b>Recursos Humanos</b>	<input type="checkbox"/>	Administración del Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
<b>Control de Nómina</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Industrial</b>	
<b>Control Vacacional</b>	<input type="checkbox"/>	Producción y Costos	<input type="checkbox"/>
<b>Gestión de Nómina</b>	<input type="checkbox"/>	Administración del Producto	<input type="checkbox"/>
<b>Control de Asistencia</b>	<input type="checkbox"/>	Softland MRP 1	<input type="checkbox"/>
<b>Capital Humano</b>	<input type="checkbox"/>	Softland MRP 2	<input type="checkbox"/>
<b>Portal de Personas</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Otros</b>	
<b>Gestión</b>		SQL Server	<input type="checkbox"/>
<b>Softland BI</b>	<input type="checkbox"/>	Desarrollos a la media	<input type="checkbox"/>
<b>Alertas</b>	<input type="checkbox"/>	Migración 7.0	<input type="checkbox"/>
<b>Reporteador</b>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>Aprobaciones</b>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**Softland**, manifiesta que los módulos a esta fecha están funcionando adecuadamente y que, al finalizar la implantación de los mismos, los usuarios son capaces de cumplir los procedimientos internos definidos por la Corporación en conjunto con **Softland**.

La duración del proyecto de implantación de los módulos indicados fue de [Duración del proyecto], el siguiente es el desglose de horas del proyecto:

- **Línea Base:** [Cantidad de horas línea Base]
- **Horas Efectivas:** [Cantidad de horas efectivas]
- **Consumo:** [Porcentaje de consumo de horas del proyecto]

Comentarios Adicionales:

--

Por este medio **Softland** comunica que a partir de este momento serán atendidos por ENLAZA, el que mantendrá una comunicación adecuada para que se cumplan con los fines antes mencionados.

Por último, **Softland** y en especial el Departamento de Consultoría les agradece por habernos otorgado el privilegio de trabajar conjuntamente con ustedes, obteniendo una valiosa experiencia.

En señal de aprobación, firmamos,

<b>Propietario (Cliente)</b>		
<b>Facilitador (Softland)</b>		

## 8.4 Plan De Manuales



# PLAN DE MANUALES DE METODOLOGIA HÍBRIDA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

## Objetivo General

Documentar los procedimientos necesarios para el buen uso y reutilizamiento de los procedimientos de implementaciones y capacitaciones generales del equipo de consultores para el uso de la metodología híbrida de dirección de proyectos.

## Objetivos Específicos

- Documentar los procedimientos y formularios a utilizar por grupos de procesos del proyecto, seleccionando todas las tareas que se realizan en la metodología con sus respectivos componentes.

### 1. Manual de Procedimientos de Grupo de Procesos de Inicio.

1. Como crear plantilla de Personas.
2. Creación de Acta de Constitución del Proyecto.
3. Enviar a Cliente y como cargar a Smartsheet una vez completada la documentación.

### 2. Manual de Procedimientos de Grupo de Procesos de Planificación.

1. Como completar las entrevistas a usuarios finales, donde archivar dicha documentación y como tramitar firma de aceptación de usuarios.
2. Como completar Enunciado de Alcance del proyecto o Modelo de Operación.
3. Como generar Estructura de Desglose de Trabajo, que herramientas utilizar y como archivar para uso del proyecto.
4. Como completar Diccionario de la Estructura de Desglose de trabajo y donde archivar.
5. Como realizar Presentación de Kick Off del Proyecto.
6. Como generar y Publicar Hoja de Planificación del Proyecto o Cronograma.

**3. Manual de Procedimientos de Grupo de Procesos de Ejecución.**

1. Como actualizar el cronograma del proyecto.
2. Como adjuntar entregables del proyecto.
3. Como realizar reuniones diarias y su control.

**4. Manual de Procedimientos de Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.**

1. Como crear Reporte de Estado del Proyecto.
2. Como generar y documentar Solicitud de Cambio de Alcance del Proyecto.
3. Como generar y documentar Solicitud de Cambio de Plazo del Proyecto.
4. Como validar entrega de UVA.
5. Como documentar informes de mejora de procesos.

**5. Manual de Procedimientos de Grupo de Procesos de Cierre.**

1. Como generar y documentar Carta de Cierre por Inactividad.
2. Como generar y documentar Carta de Cierre de Proyecto.
3. Como generar y documentar Entregables del proyecto.
4. Como archivar todos los documentos del proyecto.
5. Liberación de recursos.

## **8.5 Plan De Capacitación y Acompañamiento**



### 8.5.1 Plan de Capacitaciones

#### Objetivo General

Establecer de manera concreta y puntual, las competencias necesarias por los consultores que podrían estar desempeñando roles en el desarrollo de los proyectos, así como los cursos preparatorios necesarios para desarrollar y afinar sus habilidades.

#### Objetivo Especifico

- Indicar las competencias o requisitos mínimos por rol.
- Indicar certificaciones o cursos preparatorios que garanticen el experticia
- Indicar herramientas a utilizar para optimizar el flujo de trabajo

Basado en los resultados de la evaluación de madurez, y de las herramientas y procesos establecidos en la metodología hibrida propuesta, se requieren unos conocimientos mínimos por posición, y a su vez, realizar diversas capacitaciones a los empleados actuales. Estos Conocimientos y entrenamientos propuestos se establecen en los siguientes documentos.

#### Conocimientos Mínimos por Posición

Los conocimientos mínimos requeridos para ejecutar un proyecto en Softland dominicana se establecen en este documento. Cada persona que actúe en los roles establecidos en este documento debe cumplir con todos los requerimientos mínimos indicados, de no ser así, se abrirá una no conformidad.

<b>Rol</b>	<b>Capacidades/Conocimientos requeridos</b>
Facilitador	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocer al detalle el proceso de realización de proyectos en Softland dominicana, para ser capaz de responder a cualquier pregunta o inquietud.</li><li>2. Conocimientos avanzados de Metodologías Ágiles,</li></ol>



	<p>preferiblemente certificado como Scrum Master.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conocimientos avanzados sobre metodología predictivas, específicamente sobre la guía Metodológica del PMI, preferiblemente certificado como PMP.</li> <li>4. Conocimientos avanzados sobre herramientas y programas de metodologías Ágiles y predictivas, tales como, Microsoft Project, Softwares para realización de EDTs, etc.</li> </ol>
<p>Consultor</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos básicos de las 10 áreas de conocimientos establecidas en la guía metodológica del PMI.</li> <li>2. Conocimientos básicos de diversas herramientas Ágiles.</li> <li>3. Conocimientos avanzados del proceso para realización de proyectos en Softland dominicana.</li> <li>4. Conocimientos básicos de programas para la gestión de proyectos predictivos y Ágiles.</li> </ol>

## Capacitaciones Requeridas

- **Curso básico de gestión de Alcance:**

El programa del curso de gestión de Alcance debe contener los siguientes capítulos:

- Realización del enunciado de Alcance.
- Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
- Realización del diccionario de la EDT

- **Curso básico de gestión de Cronograma**

El programa del curso de gestión de Cronograma debe contener los siguientes capítulos:

- Creación de Cronogramas de Proyectos

- **Curso básico de gestión de Costos**

El programa del curso de gestión de Costos debe contener los siguientes capítulos:

- Creación de Presupuestos.

- **Curso básico de gestión de Calidad**

El programa del curso de gestión de Calidad debe contener los siguientes capítulos:

- Aseguramiento de la Calidad.
- Control de Calidad
- Herramientas para el aseguramiento y control de la Calidad.

- **Curso básico de gestión de Recursos**

El programa del curso de gestión de Recursos debe contener los siguientes capítulos:

- Estimación de Recursos.

- **Curso básico de gestión de Comunicaciones**

El programa del curso de gestión de Comunicaciones debe contener los siguientes capítulos:

- Herramientas para comunicaciones efectivas.

- **Curso básico de gestión de Riesgos**

El programa del curso de gestión de Riesgos debe contener los siguientes capítulos:

- Herramientas para identificación de Riesgos.
- Análisis Cualitativos.
- Análisis Cuantitativos.
- Mitigar o Controlar Riesgos.
- **Curso básico de gestión de Interesados**

El programa del curso de gestión de Interesados debe contener los siguientes capítulos:

  - Herramientas para identificación de Interesados.
  - Involucramiento de los interesados.
- **Curso básico de gestión de Integración**

El programa del curso de gestión de integración debe contener los siguientes capítulos:

  - Realización de actas de Constitución.
  - Importancia de la integración.
- **Metodologías Ágiles**

El programa del curso de Metodologías Ágiles debe contener los siguientes capítulos:

  - Descripción de diferentes Metodologías Ágiles.
- **Herramientas de ejecución de Proyecto:**

El programa de capacitación debe contar con entrenamientos de los siguientes programas:

  - Microsoft Project. (Básico)
  - Microsoft Excel (Intermedio)
  - Software para realizar EDTs (Básico)

## **8.5.2 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO**

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Fortalecer las capacidades del equipo de consultores mediante el diálogo interactivo y reflexivo en torno a los elementos ligados a su práctica en el ejercicio de la dirección de proyectos utilizando la metodología de proyectos propuesta.

#### **Objetivos Específicos**

Recoger de manera sistemática y continua, información relevante sobre la precisión en el proceso de ejecución de las prácticas de la metodología.

Brindar asesoría en los diferentes escenarios y/o fases de desarrollo de un proyecto en el que se apliquen las practicas metodológicas.

### **MODALIDAD**

Se realizarán visitas 2 veces por semana, con una duración estimada de 2 horas a lo largo de 3 meses en las cuales se evaluarán los estados de los proyectos en ejecución y los procesos utilizados de modo que se ajusten al cumplimiento de la metodología diseñada, además de servir como guías para ofrecer recomendaciones y aclarar todas las cuestionantes del equipo.

Al culminar con el periodo de 3 meses de acompañamiento se entregará un sumario con las observaciones y recomendaciones principales identificadas durante el proceso.

---

**Firma**

## **8.6 Plan De Implementación de Metodología**



## PLAN DE IMPLEMENTACION DE METODOLOGIA

### Objetivo General

Documentar las actividades necesarias para poder iniciar con la metodología híbrida de dirección de proyectos propuesta y proyectar el presupuesto necesario para la ejecución de las actividades.

### Objetivos Específicos

Establecer las actividades necesarias para la salida en vivo, además de su costo estimado, duración y planificación.

Para los fines de ejecución de este plan de implementación se tomará como piloto uno de los proyectos más recientes de la empresa.

### Actividades

#	Actividad	Duración	Costo
1	Evaluación de instituciones de formación en gestión de Proyectos.	3 días	10,000 DOP (200 USD)
2	Selección de Institución	1 día	3,000 DOP
3	Capacitación del Personal de consultoría	120 días	125,000 DOP
4	Entrenamientos sobre la Metodología de Proyectos propuesta	14 días	20,000 DOP
5	Piloto	90 días	200,000 DOP
	<b>TOTAL</b>		358,000 DOP

## **9. Resultados y Métricas**

**Esperadas**



### **Resultados y Métricas Esperadas**

Para poder considerar el proyecto “Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana” es necesario que se cumplan los siguientes resultados:

- La metodología propuesta debe contener procesos predictivos y ágiles.
- El proyecto debe cumplir con la fecha de entrega establecida, es decir, el proyecto debe estar concluido antes del 20 de marzo.
- El costo del proyecto no debe sobrepasar un 5% la línea base de Costo.
- Todos los requisitos considerados como “Must Have” deben estar concluidos.
- La aprobación o Validación de que los resultados fueron cumplidos será documentada en el un formulario de Aceptación.



## 10. Presentación Propuesta de Valor



## **Presentación Propuesta de Valor**

La implementación de una metodología de gestión de proyectos en Softland Dominicana dará como resultado múltiples beneficios que aportaran valor a la empresa. En lo siguiente se describen algunas de las mejoras y/o beneficios que serán fruto de esta propuesta:

- **Estandarización de procesos de gestión de proyectos**

Para eficientizar el flujo de trabajo de Softland y eliminar el retrabajo, se definen y establecen procedimientos que permitirán brindar transparencia y control a los procesos de desarrollo interno en temas de gestión y como consecuente un mejor desenvolvimiento de cara al cliente.

- **Determinación del nivel de madurez actual en la dirección**

Softland Dominicana siendo una empresa de implementación de software de ERP ha estado aplicando ciertas prácticas de gestión de proyectos, sin embargo, nunca había evaluado su nivel de madurez en la utilización de la metodología de proyectos para determinar qué cosas debe mejorar para sacar partido a la gestión de proyectos.

El diagnostico de nivel de madurez realizado en esta propuesta, representa un punto de partida neurálgico para las mejoras en el proceso de gestión de proyectos que permitan a Softland optimizar sus implementaciones de software ERP.

- **Equipos bien formados**

El plan de formación propuesto se traduce en un equipo con un nivel de conocimiento deseado para una gestión de proyectos de forma correcta; además, de que se está invirtiendo en el equipo, por tanto, aumenta su motivación y desempeño para realizar el trabajo.

- **Incremento en el % de proyectos cerrados exitosamente**

La propuesta estará facultando a sus colaboradores a trabajar basados en conocimientos adquiridos y procesos que recopilan las mejores prácticas a nivel mundial.

## **10.1 Aspectos Legales, Éticos, Sociales y Ambientales Considerados en el Proyecto.**

### **1. Aspectos Legales**

Durante el desarrollo de este proyecto se debe cumplir todos los artículos relacionados del código de trabajo.

Algunos de los derechos de los participantes del proyecto son:

- Cada participante no trabajará más de 44 horas a la semana, en caso de ser necesario, las horas extras se pagarán como establece el código.
- No se le obligará a ningún participante a trabajar fines de semana (Luego del sábado al medio día), noches o días festivos, es decir, la obligación del participante es trabajar dentro de su horario regular.

### **2. Aspectos Éticos**

Durante el desarrollo del proyecto cada participante debe ser tratado de forma ética, a su vez, no se le exigirá que realice actividades que no vayan con su moral o que sean consideradas como ilegales.

### **3. Aspectos Sociales**

El proyecto “proyecto “Diseño de una Metodología de Gestión de Proyectos Híbrida para Softland dominicana” no impacta aspectos sociales.

### **4. Aspectos Ambientales**

Durante todas las fases del proyecto, todos los participantes deben asegurarse de realizar el menor daño posible al medio ambiente.

Entre las responsabilidades de cada integrante se encuentran:

- No utilizar de manera innecesaria la energía eléctrica.
- Todo desperdicio deberá ser depositado en los contenedores predeterminados para esos fines.
- Tratar de usar el menor papel posible.

## **10.2 Factores Críticos para el Éxito**

Para el éxito de los objetivos planteados en esta propuesta y su exitosa implantación se han identificado diversos factores que aseguran la consecución de estos, entre ellos:

- Apoyo del equipo de gerentes de consultoría de Softland.
- Compromiso de los miembros del equipo de implementación para generar el cambio en los procesos de gestión de proyectos y desarrollo de proyectos bajo la metodología híbrida propuesta.
- Entrega del producto final en el tiempo pautado.

### **10.3 Conclusiones**

La utilización de los lineamientos y mejores prácticas establecidas por la Guía del PMBOK en este trabajo de fin de maestría, permitió que el equipo de proyecto llevara a cabo la realización de este proyecto de manera organizada y estandarizada, garantizando su culminación en el plazo acordado y con las restricciones establecidas.

Durante todo el trayecto de este trabajo final, pudimos valorar y aplicar los conocimientos obtenidos en la Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos, donde cada asignatura fue forjando el desarrollo de nuestras habilidades, uso de herramientas y competencias. Para nosotros fue de mucha satisfacción el tema elegido, puesto que, aunque cada uno de nosotros nos desenvolvemos en áreas profesionales diferentes el escenario que enfrentamos donde compañías optan por realizar una metodología de gestión personalizada con prácticas Ágiles es un ejercicio que cada día se vuelve más común y que nos resulta muy provechoso para nuestro desempeño profesional.

Para nosotros este trabajo, fue sumamente fructífero debido a que nos expuso a los aspectos característicos y eventualidades que se viven en el día a día de la gestión de proyectos y que nos sirve como punto de partida para la construcción de una base sólida fundamentada en experiencia y lecciones aprendidas para los distintos proyectos que nos toque gestionar en un mañana

#### **10.4 Recomendaciones**

- Para el buen uso de la metodología es necesario un continuo seguimiento de la implementación de las prácticas sugeridas de parte del Gerente de Consultoría durante los primeros proyectos.
- Reuniones Quincenales para los primeros proyectos a utilizar la metodología, validar que se cumplan la aceptación de entregables, firmas de unidades de valor y carga de documentación al repositorio de documentación establecido.
- Capacitaciones de reforzamiento al equipo del proyecto para el buen uso de la metodología, recomendable una vez al mes donde se revisen los procesos más complejos y los hallazgos encontrados durante las implementaciones.
- Tener una buena comunicación con el cliente y comentarle los beneficios que tendrán al implementar una metodología híbrida de gestión de proyectos.
- Concientizar al equipo comercial en cómo se implementarán los proyectos y la importancia que tiene que ellos dominen estas nuevas prácticas, esto porque son el primer canal de interacción con los nuevos clientes.
- Revisión periódica de los indicadores de gestión donde se pueda validar sin necesidad de comprometer el tiempo de los consultores la salud del proyecto.
- Validación de las plantillas completadas una vez se realicen las reuniones de seguimiento, validando que las mismas están completas y con la aceptación del cliente.
- Durante el primer mes hay que asegurar que se completen las reuniones diarias y que participen todos los interesados en el tiempo fijado para esta sesión, para esto es bueno recapitular al final de cada día si se lograron y si todos los invitados participaron.
- Mantener el tablero Kanban actualizado y con todas las tareas con su estatus actual, esto permitirá que todos los interesados del proyecto tengan visibilidad acerca de lo que se está haciendo en el proyecto y las acciones a seguir.

## 11. Referencias Bibliográficas

(PMI), P. M. (2017). *Guía del PMBOK® 6ta Edición*.

Barcelona, O. B.-U. (s.f.). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School:  
<https://www.obs-edu.com>

Dominicana, S. (s.f.). *Softland*. Obtenido de Softland: <http://www.softland.com.do>

Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española:  
<https://www.rae.es/>

Highsmith, J. (s.f.). *Agile Software Development Ecosystems*.

Mexico, O. (s.f.). *Oracle Mexico*. Obtenido de Oracle Mexico:  
<https://www.oracle.com/mx/applications/erp/what-is-erp.html>

PMOInformatica. (s.f.). *PMOInformatica*. Obtenido de PMOInformatica:  
[PMOinformatica.com](http://PMOinformatica.com)

Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK Sexta Edición*.

Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Ágil*.

## 12. Anexos





### 12.1 Checklist de Calidad

Este formulario contempla todos los entregables de primer nivel del proyecto y los requisitos que deben cumplir para estar alineados con los requerimientos de los interesados. Marcar con una “X” los requisitos que han sido cumplidos

<b>Formulario de Aseguramiento de Requisitos</b>		
<b>Diagnóstico de Nivel de Madurez</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
5. El modelo utilizado para la realización de nivel de madurez es el PMMM.	X	Julio Soto
6. Las encuestas del modelo de nivel de madurez fueron completadas por al menos 5 personas.	X	
7. Se realizó un reporte en donde se explican los resultados y se hacen recomendaciones	X	
8. El idioma en que el reporte fue redactado fue el español.	X	
<b>Guía metodológica de Dirección de Proyectos</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
7. La guía fue redactada en español y utiliza un lenguaje entendible por los interesados.	X	Cedric Mañón
8. La guía utiliza un lenguaje de dirección de proyectos.	X	
9. La guía posee elementos predictivos, especialmente, gestión de Riesgos.	X	
10. La guía posee elementos Ágiles, como reuniones diarias y herramienta de Personas.	X	
11. La guía posee un formato adecuado para evitar confusiones y sigue los lineamientos de Softland.	X	
12. La guía fue mostrada a los consultores para garantizar que la misma es entendible.	X	
<b>Plantillas</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
7. Las plantillas fueron redactadas en español y utilizan un lenguaje entendible por los interesados.	X	Fermín Estévez
8. Se crearon plantillas para todos los grupos de procesos.	X	
9. Todas las plantillas tienen un formato correcto y siguen los lineamientos de Softland.	X	

<b>10. Se crearon plantillas de elementos predictivos.</b>	X	
<b>11. Se crearon plantillas de elementos Ágiles.</b>	X	
<b>12. Las plantillas fueron mostradas a los consultores para garantizar que las mismas son entendible.</b>	X	
<b>Plan de Capacitación</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>6. Las plantillas fueron redactadas en español y utilizan un lenguaje entendible por los interesados.</b>	X	Cedric Mañón
<b>7. Están definidas todas las habilidades que deben poseer los roles indicados en la metodología.</b>	X	
<b>8. Se detallan los cursos necesarios que se deben impartir para utilizar de manera óptima la metodología.</b>	X	
<b>9. Se definieron los manuales que se deben crear para la implementación de la metodología.</b>	X	
<b>10. Se definió el alcance del plan de acompañamiento y la duración de este.</b>	X	
<b>Plan de Implementación de Metodología</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Estatus</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>4. Se definieron las actividades necesarias para la implementación de la metodología</b>	X	Julio Soto
<b>5. Se estimaron las duraciones de las actividades</b>	X	
<b>6. Se estimaron los costos de las actividades</b>	X	



## JCF CONSULTING 12.2 CHECKLIST DE CIERRE DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Diseño De Una Metodología De Gestión De Proyectos Híbrida Para Softland Dominicana	<b>SFLPY</b>

¿SE HAN ACEPTADO LOS RESULTADOS DEL PROYECTO?		
ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)	OBSERVACIONES
1.1 Diagnóstico	SI	N/A
1.2 Recopilación de datos	SI	N/A
1.3 Presentación de Informe de Madurez	SI	N/A
2.1 Guía metodológica de Dirección de Proyectos	SI	N/A
2.2 Presentación de Diseño a Dirección Regional	SI	N/A
3.1 Plantillas de Procesos de Inicio	SI	N/A
3.2 Plantillas de Procesos de Planificación	SI	N/A
3.3 Plantillas de Procesos de Ejecución	SI	N/A

3.4 Plantillas de Procesos de Monitoreo y Control	SI	N/A
3.5 Plantillas de Procesos de Cierre	SI	N/A
3.6 Herramientas Ágiles	SI	N/A
4.1 Plan de Manuales	SI	N/A
4.2 Plan de Capacitaciones	SI	N/A
4.3 Plan de Acompañamiento	SI	N/A
5.1 Plan de Salida en Vivo	SI	N/A
5.2 Cronograma de Implementación	SI	N/A
5.3 Presupuesto de Implementación	SI	N/A

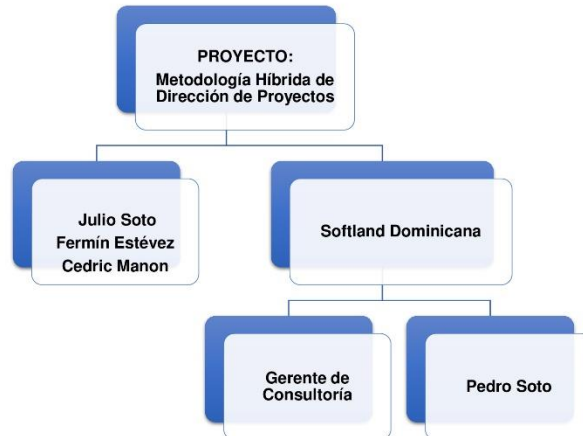
*Apruebo que todos los entregables fueron realizados con los requisitos establecidos y autorizo el cierre del proyecto:*

Nombre	Firma

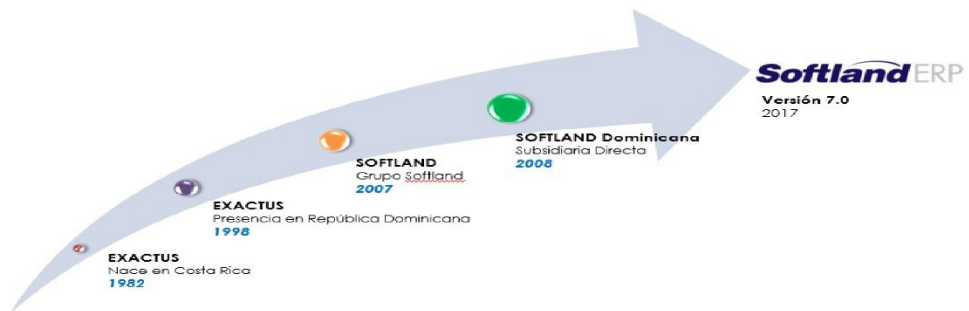
## 12.3 KICK-OFF Del Proyecto



### Roles del Proyecto



## Sobre Softland



## ¿Por que aceptar el cambio?

### Beneficios

- Crecimiento de la compañía
- Simplificación de tareas

### Oportunidades

- Internas (Crecimiento con el sistema)
- Mejorar Procesos

### Riesgos:

- El mercado nos exige innovar y manejar la información en tiempo oportuno

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La filial de Softland en República Dominicana tiene una metodología de proyectos predictiva basada en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), sin embargo, por el tipo de productos que diseñan, Softwares, esta metodología no es la óptima, debido a que en este tipo de proyectos los cambios son muy comunes y los proyectos predictivos no facilitan la generación de cambios a las líneas base del proyecto. Para este tipo de proyecto, la metodología más adecuada es la Ágil.

Por esta razón, se propone diseñar una metodología híbrida, combinando herramientas predictivas y ágiles, para no impactar bruscamente la organización cambiando totalmente la metodología, pero implementando herramientas ágiles que puedan ayudar a gestionar de una manera más adecuada estos proyectos.

## Justificación del Proyecto

Entrega  
Incremental de  
Valor a Clientes

Mejores Prácticas  
de Dirección de  
Proyectos

Mejora Continua

## Limitaciones

- Fecha límite de entrega: abril 2020
- Interesados fuera de República Dominicana.
- Solo hay acceso a información de Softland por una (1) sola persona.
- Seguir las pautas establecidas en la Guía para la Elaboración del Proyecto Final.
- Experiencia en marco de trabajo predictivo y pocos conocimientos sobre metodologías ágiles por parte del equipo de Consultoría.
- Presupuesto limitado.

### **RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO**

- Problemas de Comunicación con los interesados que se encuentran fuera de República Dominicana.
- Resistencia al Cambio de parte del equipo de Consultoría.
- Eliminación inadvertida de borradores de plantillas o procedimientos.



### CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO

HITOS	FECHAS PROGRAMADAS
Inspección y aprobación de los planes del proyecto	20 de noviembre del 2019
Kick-off	25 de noviembre del 2019
Entrega de Plantillas	20 de enero del 2020
Entrega de Procedimientos	15 de febrero del 2020

### LISTA DE INTERESADOS CLAVE

- Gerente de Consultoría.
- Consultores Externos
- Asesor
- Gerente de País
- Consultores de Implementación
- Gerente de Base Instalada
- Director General de Consultoría
- Clientes

---

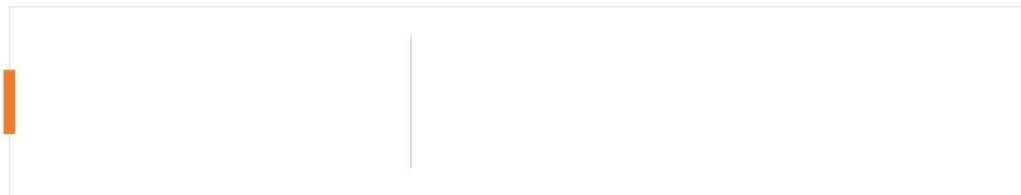
## SUPUESTOS

El equipo de Consultores de Softland Dominicana tiene conocimientos de la *Guía del PMBOK® 6ta Edición*.  
El Gerente de Consultoría estará disponible cuando sea necesario para poder realizar el diagnóstico de nivel de madurez.  
El equipo de consultores domina las herramientas ágiles que se propongan en la Guía Metodológica.

---

## RESTRICCIONES

- El proyecto debe realizarse en horario laboral.
- Los procedimientos y plantillas deben usar la línea grafica de Softland.



# Listado de Entregables



- Guía Metodológica de Dirección de Proyectos en un Enfoque Híbrido para la Empresa Softland Dominicana.
- Evaluación de Nivel de Madurez de Proyectos Predictivos y Ágiles para la Empresa Softland Dominicana.
- Plantillas de Gestión de Proyectos para la Empresa Softland Dominicana.
- Plan de Gestión Alcance.
- Plan de Gestión Cronograma.
- Plan de Gestión Costos.
- Plan de Gestión Calidad.
- Plan de Gestión Interesados.
- Plan de Gestión Adquisiciones.
- Plan de Gestión Recursos.
- Plan de Gestión Riesgos.
- Plan de Gestión Comunicaciones.
- Plan de Capacitación para equipo de consultores en Metodologías Ágiles.
- Plan de Salida en Vivo Metodología Híbrida para la Empresa Softland Dominicana.

## Estructura de Desglose de Trabajo



# Matriz de Comunicaciones

INFORMACIÓN	INTERESADOS	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN
Informes de Estado.	Director Regional de Consultoría Softland	Plantilla Informe de Estado, PDF	Alto	Director de Proyectos	Correo electrónico	Mensual
Reuniones con los interesados del proyecto.	Equipo de Consultoría Softland	Reuniones	Alto	Director de Proyectos, Equipo de proyecto	Reuniones vía Skype For Business	Semanal
Reuniones con asesor especializado en Dirección de Proyectos.	Equipo de Proyecto, Asesor	Reuniones	Alto	Director de Proyectos	Presencial / Zoom	Semanal
Revisión de inquietudes.	Equipo de Consultoría Softland	Escrito/ Reuniones	Medio	Director de Proyectos, Equipo de proyecto	Correo electrónico/ Presencial	Semanal
Solicitudes de Cambio.	Director Regional de Consultoría Softland	Plantilla de solicitud de cambio, PDF	Alto	Director de Proyectos	Correo electrónico	Cuando sea requerido.
Informe de Lecciones Aprendidas.	Equipo de Proyecto	Reunión	Alto	Director de Proyectos, Equipo de Proyecto	Presencial	Al cierre de cada etapa Proyecto
Aceptación de Entregables.	Equipo de Consultoría Softland	Plantilla de Aceptación del entregable, Word	Medio	Director de Proyectos	Correo electrónico	Según el cronograma
Kick off	Equipo de Consultoría Softland	Reunión	Medio	Director de Proyectos, Equipo de Proyecto	Presencial	Inicio del proyecto

CÓDIGO DE RIESGO	NOMBRE DE RIESGO	CATEGORÍA
RG01-SFLPY	Problemas de Comunicación	Riesgo de Gestión
RG02-SFLPY	Resistencia al Cambio	Riesgo de Gestión
RG03-SFLPY	Eliminación inadvertida de borradores.	Riesgo Técnico
RG04-SFLPY	Cambio de Gerente de Consultoría en Softland Dominicana.	Riesgo Contractual
RG05-SFLPY	Acceso a Información.	Riesgo Técnico
RG06-SFLPY	Aprobación de Entregables.	Riesgo de Gestión
RG07-SFLPY	Cierre de Filial Softland Dominicana.	Riesgo Comercial
RG08-SFLPY	Retiro de Miembro del Equipo de Proyecto.	Riesgo Externo

Riesgos y  
Categorías

## **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

Formulario para interesados del proyecto en Softland Dominicana.

Participante; **Jose Ant. Moreno**

### **1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:**

- A. Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios
- E. No conozco la respuesta

### **2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:**

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario
- D. A y C solamente
- E. No conozco la respuesta

### **3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:**

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)
- B. Coordinador del Proyecto
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

### **4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad
- E. No conozco la respuesta

### **5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración
- B. Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto

- D. Reuniones excesivas
- E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

- A. Carta Constitutiva del proyecto
- B. Un Diagrama de —Gantt**
- C. Cartel de contratación
- D. Un análisis de riesgos
- E. No conozco la respuesta

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias**
- E. No conozco la respuesta

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

- A. **Costos de prevención**
- B. Costos de fallos internos
- C. Costos de fallos externos
- D. B y C solamente
- E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

- A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)
- B. Demasiado patrocinio involucrado
- C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos**
- D. Costos escalonados del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

- A. Después de que el presupuesto está aprobado
- B. Utilizando un método de estimación de juicio experto**
- C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos
- D. Antes de solicitar el presupuesto
- E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita
- C. Formal
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis Causa y Efecto
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. No conozco la respuesta

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos
- C. Metodología de contrataciones
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre

- B. Establecimiento de objetivos; reunir información
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto**
- E. No conozco la respuesta

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

- A. Asignación de recursos**
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)
- D. Cuantificación de recursos
- E. No conozco la respuesta

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

- A. La variación de tiempo
- B. La variación de costo
- C. El estimado de la terminación
- D. El costo actual del trabajo realizado**
- E. No conozco la respuesta

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referencia
- D. Identificación
- E. No conozco la respuesta**

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

- A. Controles del proyecto**
- B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)
- C. Sistemas de distribución del proyecto
- D. Sistemas de distribución de información
- E. No conozco la respuesta

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución**
- D. Fase de terminación



E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

A. Menos precisión en la estimación

**B. Mejor control del proyecto**

C. Costos de reporte de estado más bajos

D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas

A. Ninguna de las anteriores

**23.El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

A. Confrontación

**B. Compromiso**

C. Suavizar

D. Forzar

E. Retiro

**24.La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto

B. El riesgo total del proyecto

C. El valor esperado del proyecto

**D. Análisis de sensibilidad**

E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

A. Comentarios

**B. Barreras de comunicación**

C. Comunicación indirecta

D. Mensajes mezclados

E. Todas las anteriores

## **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

Formulario para interesados del proyecto en Softland Dominicana.

### **1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:**

- A. Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios **X**
- E. No conozco la respuesta

### **2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:**

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario
- D. A y C solamente
- E. No conozco la respuesta **X**

### **3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:**

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)
- B. Coordinador del Proyecto **X**
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

### **4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo) **X**
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad
- E. No conozco la respuesta

### **5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración **X**
- B. Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
- D. Reuniones excesivas

E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

- A. Carta Constitutiva del proyecto
- B. Un Diagrama de —Ganttll X
- C. Cartel de contratación
- D. Un análisis de riesgos
- E. No conozco la respuesta

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta X

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallos internos
- C. Costos de fallos externos
- D. B y C solamente X
- E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

- A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)
- B. Demasiado patrocinio involucrado x
- C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos
- D. Costos escalonados del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

- A. Después de que el presupuesto está aprobado
- B. Utilizando un método de estimación de juicio experto X
- C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos
- D. Antes de solicitar el presupuesto
- E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita **X**
- C. Formal
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis Causa y Efecto
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. No conozco la respuesta **X**

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos
- C. Metodología de contrataciones
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta **X**

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias **X**
- E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona **X**
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre
- B. Establecimiento de objetivos; reunir información
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto

E. No conozco la respuesta **X**

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

- A. Asignación de recursos
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)
- D. Cuantificación de recursos
- E. No conozco la respuesta **X**

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

- A. La variación de tiempo **X**
- B. La variación de costo
- C. El estimado de la terminación
- D. El costo actual del trabajo realizado
- E. No conozco la respuesta

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

- A. Experto **X**
- B. Recompensa
- C. Referencia
- D. Identificación
- E. No conozco la respuesta

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

- A. Controles del proyecto
- B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS) **X**
- C. Sistemas de distribución del proyecto
- D. Sistemas de distribución de información
- E. No conozco la respuesta

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución **x**
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

- A. Menos precisión en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Costos de reporte de estado más bajos
- D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas
- A. Ninguna de las anteriores **X**

**23.El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Suavizar
- D. Forzar
- E. Retiro

**24.La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mezclados
- E. Todas las anteriores **X**

**Robert Ramirez Sánchez**

**Softland Dominicana**

**22/01/2020**

**Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

Formulario para interesados del proyecto en Softland Dominicana.

**1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:**

- A. Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios
- E. No conozco la respuesta

**2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:**

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario
- D. A y C solamente
- E. No conozco la respuesta

**3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:**

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)
- B. Coordinador del Proyecto
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad
- E. No conozco la respuesta

**5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración
- B. Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
- D. Reuniones excesivas
- E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

- A. Carta Constitutiva del proyecto
- B. Un Diagrama de —Ganttll
- C. Cartel de contratación
- D. Un análisis de riesgos
- E. No conozco la respuesta

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallos internos
- C. Costos de fallos externos
- D. B y C solamente
- E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

- A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)
- B. Demasiado patrocinio involucrado
- C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos
- D. Costos escalonados del proyecto
- E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

- A. Después de que el presupuesto está aprobado
- B. Utilizando un método de estimación de juicio experto
- C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos



- D. Antes de solicitar el presupuesto
- E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita**
- C. Formal
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto**
- B. Análisis Causa y Efecto
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. No conozco la respuesta

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos**
- C. Metodología de contrataciones
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos**
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona**
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre
- B. Establecimiento de objetivos; reunir información
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto**
- E. No conozco la respuesta

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

- A. Asignación de recursos
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)**
- D. Cuantificación de recursos
- E. No conozco la respuesta

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

- A. La variación de tiempo**
- B. La variación de costo
- C. El estimado de la terminación
- D. El costo actual del trabajo realizado
- E. No conozco la respuesta

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

- A. Experto**
- B. Recompensa
- C. Referencia
- D. Identificación
- E. No conozco la respuesta

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

- A. Controles del proyecto
- B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)**
- C. Sistemas de distribución del proyecto
- D. Sistemas de distribución de información
- E. No conozco la respuesta

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño

- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

- A. Menos precisión en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Costos de reporte de estado más bajos
- D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas
- A. Ninguna de las anteriores

**23.El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Suavizar
- D. Forzar
- E. Retiro

**24.La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mezclados
- E. Todas las anteriores

## **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

Formulario para interesados del proyecto en Softland Dominicana.

### **1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:**

- A. Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida**
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios
- E. No conozco la respuesta

### **2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:**

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario**
- D. A y C solamente
- E. No conozco la respuesta

### **3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:**

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)**
- B. Coordinador del Proyecto
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

### **4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad**
- E. No conozco la respuesta

### **5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración**
- B. Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
- D. Reuniones excesivas

E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

A. Carta Constitutiva del proyecto

B. Un Diagrama de —Ganttll

C. Cartel de contratación

D. Un análisis de riesgos

**E. No conozco la respuesta**

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

A. Riesgos

**B. Oportunidades**

C. Sorpresas

D. Contingencias

E. No conozco la respuesta

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

**A. Costos de prevención**

B. Costos de fallos internos

C. Costos de fallos externos

D. B y C solamente

E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)

**B. Demasiado patrocinio involucrado**

C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos

D. Costos escalonados del proyecto

E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

A. Después de que el presupuesto está aprobado

B. Utilizando un método de estimación de juicio experto

C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos

**D. Antes de solicitar el presupuesto**

E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita
- C. Formal**
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis Causa y Efecto
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos**
- E. No conozco la respuesta

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos
- C. Metodología de contrataciones
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta**

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos**
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona**
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre
- B. Establecimiento de objetivos; reunir información**
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto

E. No conozco la respuesta

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

**A. Asignación de recursos**

B. Particionamiento de recursos

C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)

D. Cuantificación de recursos

E. No conozco la respuesta

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

A. La variación de tiempo

B. La variación de costo

C. El estimado de la terminación

D. El costo actual del trabajo realizado

**E. No conozco la respuesta**

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

**A. Experto**

B. Recompensa

C. Referencia

D. Identificación

E. No conozco la respuesta

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

A. Controles del proyecto

B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)

C. Sistemas de distribución del proyecto

D. Sistemas de distribución de información

**E. No conozco la respuesta**

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

A. Fase conceptual

B. Fase de desarrollo o diseño

**C. Fase de ejecución**

D. Fase de terminación

E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

- A. Menos precisión en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Costos de reporte de estado más bajos
- D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas
- A. Ninguna de las anteriores

**23.El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Suavizar
- D. Forzar
- E. Retiro

**24.La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mezclados
- E. Todas las anteriores



## **Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM)**

Formulario para interesados del proyecto en Softland Dominicana.

### **1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:**

- A.** Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea base
- C. Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
- D. Control de cambios
- E. No conozco la respuesta

### **2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de —Gant, Gráficos de Hitos (—Milestones) y:**

- A. Redes de actividades o PERT (—Networks)
- B. Eventos programados en el tiempo
- C. Actividades integradas de calendario
- D.** A y C solamente
- E. No conozco la respuesta

### **3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:**

- A. Administrador del Producto (Patrocinador)
- B.** Coordinador del Proyecto
- C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
- D. Equipo del proyecto
- E. No conozco la respuesta

### **4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:**

- A.** EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
- B. Gráfico de Hitos
- C. Carta constitutiva del proyecto
- D. Estudio de Factibilidad
- E. No conozco la respuesta

### **5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:**

- A. Frustración
- B.** Reuniones improductivas
- C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
- D. Reuniones excesivas

E. No conozco la respuesta

**6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:**

A. Carta Constitutiva del proyecto

**B.** Un Diagrama de —Ganttll

C. Cartel de contratación

D. Un análisis de riesgos

E. No conozco la respuesta

**7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

A. Riesgos

B. Oportunidades

C. Sorpresas

**D.** Contingencias

E. No conozco la respuesta

**8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:**

A. Costos de prevención

B. Costos de fallos internos

C. Costos de fallos externos

**D.** B y C solamente

E. No conozco la respuesta

**9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:**

**A.** Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)

B. Demasiado patrocinio involucrado

C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos

D. Costos escalonados del proyecto

E. No conozco la respuesta

**10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?**

A. Después de que el presupuesto está aprobado

B. Utilizando un método de estimación de juicio experto

C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos

**D.** Antes de solicitar el presupuesto

E. No conozco la respuesta

**11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?**

- A. Verbal
- B. Escrita**
- C. Formal
- D. Informal
- E. No conozco la respuesta

**12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?**

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis Causa y Efecto**
- C. Análisis de Tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. No conozco la respuesta

**13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:**

- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
- B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos
- C. Metodología de contrataciones**
- D. Metodología de evaluación
- E. No conozco la respuesta

**14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:**

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias**
- E. No conozco la respuesta

**15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:**

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona**
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre están en desacuerdo mutuo
- E. No conozco la respuesta

**16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- A. Control de cambios; cierre
- B. Establecimiento de objetivos; reunir información
- C. Estandarización; control
- D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto**

E. No conozco la respuesta

**17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:**

- A. Asignación de recursos
- B. Particionamiento de recursos
- C. Nivelación de recursos (—Resource Leveling)
- D. Cuantificación de recursos
- E. No conozco la respuesta

**18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:**

- A. La variación de tiempo
- B. La variación de costo
- C. El estimado de la terminación
- D. El costo actual del trabajo realizado
- E. No conozco la respuesta

**19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:**

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referencia
- D. Identificación
- E. No conozco la respuesta

**20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:**

- A. Controles del proyecto
- B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)
- C. Sistemas de distribución del proyecto
- D. Sistemas de distribución de información
- E. No conozco la respuesta

**21. Típicamente, ¿durante qué fase del ciclo de vida de un proyecto ocurren la mayoría de los gastos del proyecto?**

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

**22. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS por sus siglas en inglés) dará como resultado**

- A. Menos precisión en la estimación
- B. Mejor control del proyecto**
- C. Costos de reporte de estado más bajos
- D. Una mayor probabilidad de que algo va a caer a través de las grietas
- A. Ninguna de las anteriores

**23.El manejo de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se usa ampliamente en la resolución de conflictos?**

- A. Confrontación**
- B. Compromiso
- C. Suavizar
- D. Forzar
- E. Retiro

**24.La estimación del efecto del cambio de una variable de proyecto sobre el proyecto general se conoce como:**

- A. El cociente de aversión al riesgo del gerente del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto**
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguna de las anteriores

**25. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de:**

- A. Comentarios
- B. Barreras de comunicación**
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mezclados
- E. Todas las anteriores



**tificia Universidad Católica Madre y Maestra**

**Vicerrectoria Académica**

**Maestría Ejecutiva en Dirección de Proyectos**

**Formulario de Cesión de Derechos de Autor al Repositorio Institucional  
Investigare**

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a la publicación de su trabajo académico, mediante su inclusión en el repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM). No habrá ningún pago para usted por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de ésta.

Usted confirma que:

Este trabajo académico es original propio que no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o en su totalidad, y usted no publicara este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Conservará en todo momento el derecho a ser reconocido como el autor del trabajo académico. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como se considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comercializar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

**He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.**

**Nombre del Programa:** Maestria Ejecutiva en Direccion de Proyectos

**Título del Trabajo:** Diseño de una Metodologia de Gestion de Proyectos Hibrida para Softland Dominicana.

**Nombre(s) y Apellidos:**

Julito Soto

Fermin Estevez

Cedric Mañón

**Matricula(s):**

2018-5944

2010-5490

2011-5934

**Cedula de Identidad y Electoral:**

225-0039508-6

402-2192688-0

402-2313757-7

**Fecha (día, mes, año):** 19-03-2020

**Firmas:**

Julio Soto

Fermin Estevez

Cedric Mañón