

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta de gestión de proyecto para la implementación internacional de la
Iniciativa Mavens**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos con énfasis en proyectos empresariales para optar
por el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

María Fernanda Montero Navarro

Cartago, agosto, 2023.

- **DEDICATORIA**

A mi esposo con quien espero emprender muchos proyectos y seguir creciendo juntos.

A mi mamá que, con su amor y cariño, me enseña a dar lo mejor de mí.

A mi papá que siempre me inspira a seguir aprendiendo y desarrollando mi conocimiento.

A mi hermana por darme palabras de ánimo y nunca perder mis sueños de vista.

- **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y la Virgen de los Ángeles por darme la oportunidad de ser gerente de proyectos y realizar esta maestría.

A Ale, Tifa, Estefanía, mami y papi por todo su apoyo y por animarme en todo el camino.

Al profesor Marco por ser mi tutor y guía en toda la realización de este trabajo.

- **EPIGRAFE**

“Ser un Gerente de Proyectos es como ser un artista,
tienes los flujos de procesos de diferentes colores combinados en una obra de arte”

Greg Cimmarrusti

• ÍNDICE GENERAL

• DEDICATORIA	i
• AGRADECIMIENTOS	ii
• EPÍGRAFE	iii
• ÍNDICE GENERAL	iv
• ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
• ÍNDICE DE TABLAS	xii
• ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
• LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
• RESUMEN	xv
• ABSTRACT.....	xvi
• INTRODUCCIÓN	17
Capítulo 1 Generalidades de la investigación.....	19
Marco de referencia organizacional	19
1.1.1 Iniciativa de Mavens.....	19
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	19
1.1.3 Proyectos en la organización.....	23
1.1.4 El problema y su impacto.....	27
Objetivos.....	30
1.1.5 Objetivo general	30

1.1.6	Objetivos específicos	30
Alcance y limitaciones		30
1.1.7	Alcance	31
1.1.8	Limitaciones	32
Capítulo 2	Marco teórico	33
2.1 Gestión de Proyectos		34
2.1.1	Proyecto	34
2.1.2	Ciclo de vida del proyecto	35
2.2. Plan de Gestión de proyectos		37
2.2.1	Planes Subsidiarios de Gestión de Proyectos	38
2.2.2	Gestión de Requisitos.....	43
2.2.3	Gestión de requisitos y gestión de proyectos	48
2.3. Buenas prácticas para la gestión de proyectos		49
2.3.1	Project Management Institute, Inc	50
2.3.2	ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad	51
2.3.3	PRINCE2® (PProjects IN Controlled Environments)	52
2.3.4	Guía práctica de Ágil.....	55
Capítulo 3.	Marco metodológico	58
3.1	Población y muestra – Sujetos de investigación.....	61
3.2	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos	63
3.3	Procesamiento y productos de la investigación	66
3.4	Productos de la investigación.....	68
3.5	Técnicas de procesamiento	69

Capítulo 4. Análisis de Resultados	72
4.1 Diagnóstico de la situación actual	72
4.1 Requisitos de gestión del proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens	73
4.2 Ciclo de vida del proyecto	81
4.3 Buenas prácticas de gestión de proyectos	84
Capítulo 5. Propuesta de Solución	93
5.1 Plan de gestión del Proyecto de Implementación de la Iniciativa Mavens	93
5.1 Plan de Gestión del Alcance.....	95
5.2 Plan de Gestión de Requisitos	100
5.3 Plan de Gestión del Cronograma.....	104
5.4 Plan de Gestión de Costos	107
5.5 Plan de Gestión de Calidad.....	108
5.6 Plan de Gestión de Recursos	110
5.7 Plan de Gestión de Comunicaciones	112
5.8 Plan de Gestión de Riesgos	115
5.9 Plan de Gestión de Cambios	116
5.10 Plan de Gestión de Interesados.....	119
5.11 Fase de inicio y formalización del Proyecto de implementación de la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio	121
5.2 Propuesta de implementación del plan de dirección del proyecto.....	122
5.2.1 Sensibilización del equipo de trabajo a la gestión del proyecto.....	122
5.2.2 Proceso de seguimiento y control del proyecto.	124
5.2.3 Sistema de reconocimiento – Salario emocional.....	131
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones	134

Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	135
Capítulo 7. Referencias bibliográficas.....	137
Capítulo 8. Apéndices.....	141
Apéndice A: Guía de entrevista A.....	141
Apéndice B. Guía de entrevista B.....	144
Apéndice C: Guía de grupo focal.....	145
Apéndice D. Ficha de revisión bibliográfica.....	149
Apéndice E. Ficha de revisión documental.....	170
Apéndice F. Guía de <i>benchmarking</i>.....	176
Apéndice G. Acta de Constitución.....	180
Apéndice H: Diccionario de la EDT.....	184
Apéndice I: Línea base del Cronograma.....	188
Apéndice J: Perfiles de puesto del equipo.....	196
Apéndice K: Gestión de Recursos.....	204
Apéndice L: Plan de gestión de riesgos.....	208
Apéndice M: Formulario de solicitud de cambios.....	215
Apéndice N: Lista de verificación de calidad 3.1.....	218
Apéndice Ñ: Lista de verificación de calidad 3.2.....	219

Apéndice O: Lista de verificación de calidad 3.3.....	223
Apéndice P: Guía para la creación de la matriz de riesgos.....	225

• ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Estructura organizacional del Iniciativa de Mavens.....	21
Figura 2.1. Solicitud de inclusión de proyecto. Comunicación interna.	27
Figura 2.2 Flujograma del desarrollo del marco teórico del presente estudio	33
Figura 2.3. Gestión de requisitos estudio Pulso Profesional.....	44
Figura 2.4. Proceso de gestión de requisitos.....	45
Figura 2.5 Descripción de los Componentes Clave de la Guía del PMBOK	51
Figura 4.1. Ciclo de vida del proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens	82
Figura 5.1. Diagrama de los planes subsidiarios y los formularios correspondientes	94
Figura 5.2 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de la EDT.....	96
Figura 5.3. Estructura de Desglose de Trabajo	97
Figura 5.4 Enunciado del Alcance y delimitación del proyecto	98
Figura 5.5 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del Diccionario de la EDT.	99
Figura 5.6 Entrada, herramientas y salidas para la elaboración del plan de requisitos... ..	100
Figura 5.7 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del cronograma.	104
Figura 5.8 Imagen del formulario de control del cronograma	106
Figura 5.9 Gestión de Costos	108

Figura 5.10 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de Gestión de Calidad. 109	
Figura 5.11 Matriz de gestión de calidad.....	110
Figura 5.13 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración la matriz de comunicaciones.....	112
Figura 5.14 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de la matriz de riesgos 116	
Figura 5.15 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del plan de gestión de cambios. 117	
Figura 5.16 Diagrama de flujo de proceso de cambios.....	118
Figura 5.17 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del Registro de Interesados 120	
Figura 5.18 Matriz de Interés-Influencia y respectivas definiciones.....	120
Figura 5.19 Representación de tabla de interesados	121
Figura 5.20. Entradas, herramientas y salida para la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto Implementación de la Iniciativas Mavens a nivel internacional.....	122
Figura 5.21 Filminas de la presentación de riesgos impartida para los líderes de la Iniciativa Mavens.....	123
Figura 5.22 Kanban para visualización de trabajo.....	126

Figura 5.23 Retrospectiva	127
Figura 5.24 Herramienta para minutas e informes de reuniones	128
Figura 5.25 Reporte a liderazgo.....	129
Figura 5.26 Registro de lecciones aprendidas.....	131
Figura 5.27 Banner promocional del sistema de premiación de Mavens.	132
Figura 5.28 Presentación de la propuesta de solución	133

● **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1. Distribución de horas dedicadas a la Iniciativas de Mavens por categoría en el año fiscal 2022.....	24
Tabla 2.1. Modelo de gestión PRINCE2	54
Tabla 2.2. Etapas del ciclo de vida ágil	56
Tabla 5.1. Definiciones de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos	100
Tabla 5.2 Matriz de Trazabilidad de Requisitos	102
Tabla 5.3 Exclusiones del cronograma	105
Tabla 5.4 Costo por hora – recursos disponibles	107
Tabla 5.5 Alcance del Plan de Gestión de Calidad.....	109
Tabla 5.6 Matriz de comunicaciones	114
Tabla 5.7 Ceremonias ágiles de seguimiento y control del proyecto	124
Tabla 5.8 Informe de Cierre del Proyecto.....	129

● **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.....	59
Cuadro 3.2. Sujetos de información.....	61
Cuadro 3.3. Fuentes de información.....	63
Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para procesar información.....	67
Cuadro 4.1. Análisis de requisitos del proyecto.....	78
Cuadro 4.2. Requisitos del producto recopilados en los diferentes instrumentos.....	80
Cuadro 4.3. Inventario de prácticas actuales para la gestión de proyectos de la organización.....	85
Cuadro 4.4 Inventario de buenas prácticas en gestión de proyectos.....	88
Cuadro 4.5 Requisitos de gestión de proyecto.....	90
Cuadro 5.1. Definiciones de los atributos del plan de gestión de cronograma.....	106
Cuadro 5.2 Definiciones de la matriz de comunicaciones.....	112

● LISTA DE ABREVIATURAS

ISO: Organización Internacional de Normalización

ML: *Management Level*

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

PRINCE2®: *PRojects IN Controlled Environments*

TI: Tecnologías de la información.

● RESUMEN

La iniciativa Mavens es originaria de Costa Rica, donde durante 10 años se ha dedicado a la atracción y desarrollo de talento para nuevas áreas de negocio, su éxito ha ocasionado que la Alta Gerencia solicite su implementación en otros países, iniciando con Colombia. Para lo cual se propone un plan de gestión de proyecto mediante la aplicación de buenas prácticas para la implementación de la iniciativa dentro de un periodo de seis meses y con un presupuesto de \$50 000.

Para ello, se realizó un levantamiento de requisitos tanto del producto como de la gestión del proyecto, mediante entrevistas y un grupo focal donde participaron las personas claves dentro de la organización. Además, se realizó una revisión documental de las herramientas institucionales para la gestión de proyectos, sin embargo, se halló que la institución no cuenta con herramientas o métodos para dicha labor.

Razón por la cual se procedió a hacer una investigación bibliográfica y un *benchmarking* de marcos de referencia para buenas prácticas de gestión de proyectos, dando como resultado la información necesaria para elaborar un plan que supla con los requisitos establecidos. Una vez identificados los requisitos del proyecto y seleccionado el conjunto de buenas prácticas, se elaboró el plan y su propuesta de implementación en la organización. Dicho plan consta de 22 formularios recopilados en un archivo de Excel que permiten la gestión del proyecto durante todo el ciclo de vida y consideran calidad de los entregables, manejo de las comunicaciones, alcance, control de cambios y tiempo, involucramiento de los interesados, trazabilidad de los requisitos, gestión de los riesgos y una guía para el informe de cierre. Finalmente se brinda una serie de acciones necesarias para la institucionalización de plan de gestión para la sensibilización de las partes interesadas.

Palabras Clave: Plan de gestión proyectos, Mavens, gestión de talento, Administración de proyectos, Capacitación.

- **ABSTRACT**

The Mavens initiative has been dedicated to talent attraction and development in new business areas in Costa Rica for the last 10 years. Thanks to its success, the Senior Management has requested its implementation in other countries, starting with Colombia. For which, the present study developed a project management plan through the application of best practices for the initiative implementation within a period of six months and a \$50 000 budget.

For this, the product and project management requirements were established through interviews and a focus group with the key stakeholders within the organization. In addition, a documentary review of the institutional tools for project management was carried out, however, it was found that the institution doesn't have tools or methods for this task.

For this reason, a bibliographical investigation and a benchmarking on best project management practices were carried out, resulting with the necessary information to prepare a plan that meets the previously established requirements. Once the project requirements were identified and the set of best practices were selected, the plan and its implementation proposal in the organization were prepared. The plan consists of 22 forms compiled in an Excel file that allows the project management throughout the life cycle considering the quality of the deliverables, communications management, scope, changes and time controls, stakeholder management, requirements traceability, risk management and a guide for the project closure report. Finally, a series of actions necessary for the institutionalization of the management plan and awareness of the stakeholders were provided.

Key Words: Project management, project plan, Mavens, project requirements, talent development.

• INTRODUCCIÓN

El plan de gestión de proyecto para la implementación internacional de la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio, brinda la posibilidad de replicar el éxito del modelo desarrollado en Costa Rica a otros países, iniciando con Colombia. Permite desarrollar un equipo de trabajo que brinde los servicios de atracción y desarrollo de talento para áreas de negocio emergentes en otros centros de la organización.

En febrero del 2023, el Comité Directivo de Mavens recibe la solicitud formal de la Alta Gerencia de constituir como proyecto la internacionalización de la iniciativa con varios países en la lista, sin embargo, se selecciona Colombia como el primer centro de implementación.

La iniciativa Mavens cuenta con 10 años de existencia en Costa Rica, no obstante, el proceso de implementación no ha sido documentado ni proyectado, razón por la cual existe el riesgo de un fallo en la incursión internacional. Por ello, se realiza una investigación con los principales gestores e involucrados de Mavens para establecer un plan adecuado que minimice el riesgo y potencialice el éxito del proyecto.

La propuesta de gestión de proyecto debe ser una guía estandarizada que permita su utilización en la implementación en otros países, para lo cual se realizó una investigación compuesta por seis capítulos desglosados de la siguiente forma:

El primer capítulo trata sobre las generalidades de la investigación, un breve marco de referencia de la iniciativa Mavens, planteamiento del problema que tiene la institución, el objetivo general, los objetivos específicos y alcance.

El segundo capítulo incluye el marco teórico del proyecto de investigación, el cual describe conceptos básicos de la administración de proyectos, y un breve repaso por buenas prácticas y marcos de referencia en gestión de proyectos.

El tercer capítulo narra el marco metodológico del estudio, donde se definen las categorías y variables de la investigación, población, muestra y sujetos de investigación. Además, de las técnicas e instrumentos para análisis y procesamiento de datos.

El capítulo IV presenta los resultados de la investigación realizada, para conocer los requisitos del proyecto de implementación internacional de la iniciativa Mavens, el ciclo de vida de este y la selección de conjunto de buenas prácticas en gestión recomendadas para el proyecto.

El capítulo V propone el plan de gestión con sus planes subsidiarios y su respectiva propuesta de implementación en los instrumentos institucionales para la administración de proyectos.

El capítulo VI presenta las conclusiones del desarrollo del presente proyecto y las recomendaciones para impulsar con éxito la implementación de la iniciativa Mavens en Colombia.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

Marco de referencia organizacional

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la Iniciativa de Mavens, la cual se dedica a la gestión de talento humano dentro de una empresa internacional de desarrollo de tecnología con más de 10 años de presencia en Costa Rica.

1.1.1 Iniciativa de Mavens

La Iniciativa de Mavens consolida un grupo de expertos de un área de negocio específica, que pueden implementar mejores prácticas, identificar y desplegar tendencias, resolver problemas complejos y brindar apoyo a la empresa mientras atraen y desarrollan el talento.

Además, la Iniciativa apoya el crecimiento de las áreas de negocio, al permitir una variedad de espacios para la innovación, a través del pensamiento creador colaborativo, y genera un involucramiento especializado de los colaboradores para el progreso colectivo.

Cabe destacar que la Iniciativa de Mavens es única de Costa Rica, donde se creó por la necesidad de apoyar el desarrollo de las áreas de negocio y responder a las tendencias y necesidades crecientes del mercado internacional. Actualmente, la Iniciativa está confirmada por más de 350 colaboradores a través diferentes áreas organizacionales y de negocios de la empresa.

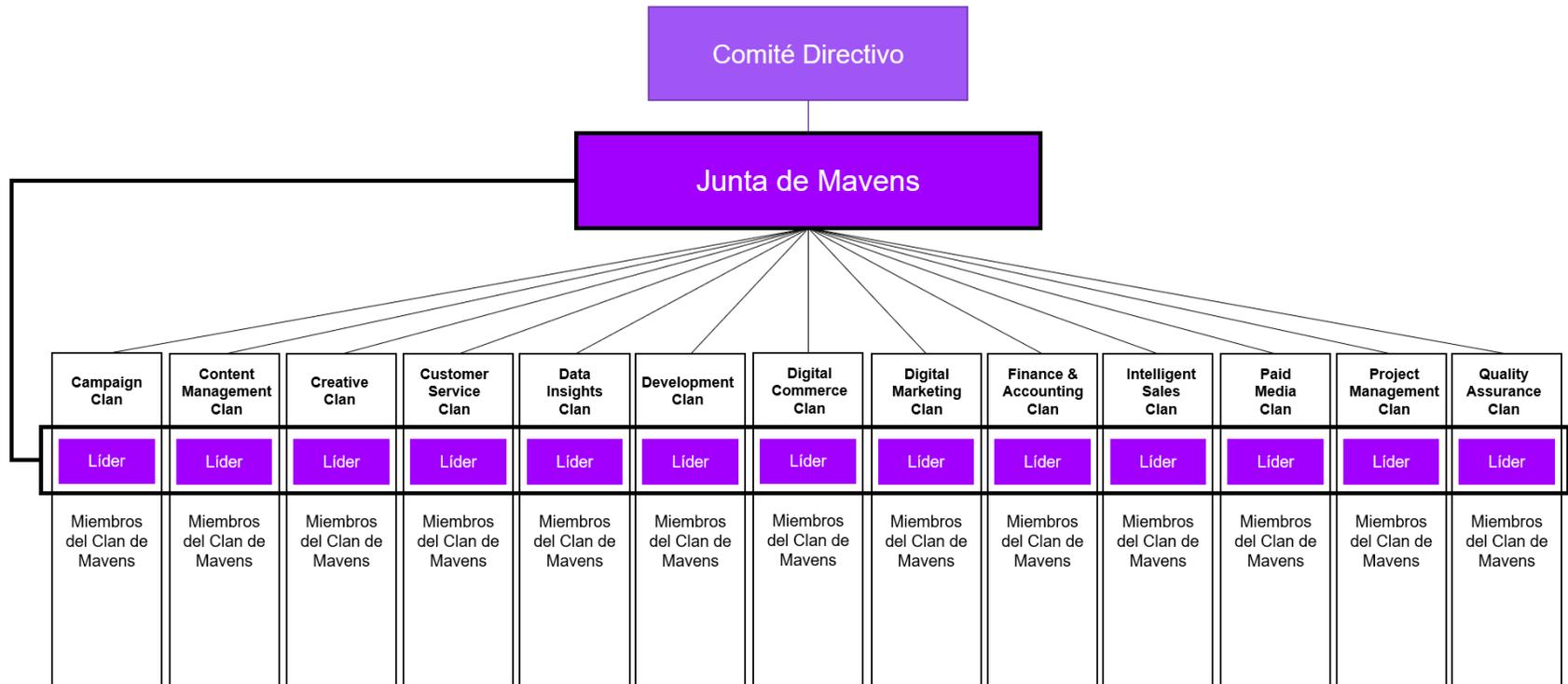
1.1.2 Estructura y marco estratégico

A continuación, se presenta la estructura organizacional y el marco estratégico de la Iniciativa de Mavens.

1.1.2.1 Estructura organizacional

La Iniciativa de Mavens cuenta con una estructura de organización acorde al marco del agilismo subdividido en las 13 áreas de negocio a las cuales se les brinda soporte, estas son llamadas clanes. Los clanes son liderados por un Líder de Clan, que componen la Junta de Mavens, la cual es liderada por un Comité Directivo, como se muestra en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Estructura organizacional del Iniciativa de Mavens



Nota: Adaptado del Organigrama de la Mavens Program.

El Comité Directivo está compuesto por el principal *Sponsor*, el *Product Owner*, una *Project Manager* y tres *Strategy Leaders*, y son los encargados de decidir las iniciativas y proyectos que se trabajarán según la estrategia de la empresa y las necesidades actuales del mercado.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico de la Iniciativa de Mavens.

1.1.2.2 Marco estratégico.

La Iniciativa de Mavens tiene un marco estratégico propio alineado a la misión y visión organizacional:

“Visión: Aprovechar el poder del cambio para crear valor duradero, en todas las direcciones, para nuestros clientes, profesionales y la sociedad.

Misión: Catalizar el cambio y crear un valor duradero en todas las direcciones. Nos comprometemos a aprovechar el poder del cambio para impulsar el crecimiento y la excelencia en las áreas de negocio mediante el desarrollo y atracción del mejor talento” (Iniciativa Mavens, 2022)

- ***Valores.***

A continuación, se exponen los valores de la Iniciativa son (Iniciativa Mavens, 2022):

- Confianza
- Respeto
- Inclusión
- Valentía
- Empatía

- ***Objetivos Estratégicos.***

Los objetivos estratégicos de dicha iniciativa son (Iniciativa Mavens, 2022):

- Apoyar al Departamento de Recursos Humanos mediante iniciativas de atracción de talento y selección de técnicas del mejor talento.
- Proporcionar juicio experto como consultor de Soluciones y Movilización en términos de: estimaciones de tiempo, recursos, tecnologías y tendencias.
- Desarrollar iniciativas basadas en el conocimiento técnico para potencializar el talento humano mediante la creación de una red de intercambio de conocimiento.
- Identificar oportunidades de mejora que continúen dentro de las áreas de negocio para la elaboración de soluciones nuevas e innovadoras.

1.1.3 Proyectos en la organización

La Iniciativa Mavens consolida un grupo de expertos de un área de negocio específico, que pueden implementar proyectos dirigidos a las mejores prácticas, identificar y responder a las tendencias del mercado, resolver problemas complejos y brindar apoyo a la empresa mientras desarrollan el talento humano y el área de negocio en sí.

La Iniciativa Mavens tiene más de 10 años de existencia dentro de la organización, y está compuesta de 13 clanes (equipos de trabajo) y más 350 colaboradores dedicados al crecimiento y desarrollo de sus respectivas áreas de negocio de forma *ad honorem*.

En el año fiscal 2022, los recursos de la Iniciativa de Mavens dedicaron 4,758 horas a más de 100 servicios e iniciativas dedicados a la atracción y desarrollo de talento y consultoría de expertos para el crecimiento de su área de negocio, dando una ganancia de \$ 225 000. El éxito de esta Iniciativa ha sido reconocido por la Alta Gerencia y ha solicitado su implementación en otros países de Latinoamérica.

En la Tabla 1.1. se muestra la distribución de las horas dedicadas a los servicios brindados y proyectos trabajados por categoría durante el año fiscal 2022, estas categorías son seleccionadas

estratégicamente por el liderazgo de empresa dependiendo de las necesidades del negocio. Cada categoría tiene objetivos y proyectos que cumplir.

Tabla 1.1. Distribución de horas dedicadas a la Iniciativas de Mavens por categoría en el año fiscal 2022.

Categorías	Horas dedicadas al Iniciativa en FY22
Consultoría de expertos	727
Atracción de talento	1263
Desarrollo de talento	2768
Total	4758

Elaboración propia con base en las horas reportadas por los Mavens.

La Iniciativa de Mavens proporciona juicio experto como consultor de Soluciones y Movilización en términos de: estimaciones de tiempo, recursos, tecnologías y tendencias. En la tabla 1.1, se presenta que durante el año fiscal 2022 se destinaron 727 horas en consultoría en diferentes proyectos con más de 10 clientes diferentes. Este es uno de los servicios brindados por la Iniciativa. Un ejemplo fue el apoyo en consultoría al proyecto de establecimiento de una nueva área de negocio en Costa Rica, los Mavens brindaron el marco de trabajo y su criterio de experto para el desarrollo del área, trayendo más clientes, y roles al centro de Costa Rica.

El tiempo y conocimiento dedicado de cada uno de los expertos en las diferentes iniciativas impacta positivamente a departamentos como Recursos Humanos, al cual se le brindó apoyo en la creación de descripciones de roles y la búsqueda del mejor talento.

Durante el año fiscal 2022 se estandarizaron 154 descripciones de roles, donde los Mavens establecieron responsabilidades, habilidades técnicas y experiencia requerida para cada rol y nivel administrativo. Además, se desarrollaron más de 35 guías de entrevistas utilizadas para garantizar

que el proceso de selección para la contratación externa y promoción interna sea igualitario y justo para todos los candidatos.

A su vez, se dedicaron 1149 horas a procesos de entrevistas, en los cuales los Mavens realizaron más de 500 evaluaciones técnicas para candidatos internos y externos, y se brindó el apoyo en ferias vocacionales y voluntariados con Ministerio de Trabajo e INA para la colocación y preparación de personas en el mercado laboral.

La Iniciativa de Mavens beneficia el desarrollo del talento de la organización y, al Departamento de *Learning*, al poner a disponibilidad el conocimiento de más de 300 expertos en diferentes áreas de negocio. Durante el año fiscal 2022, se dedicaron 965 horas a mentorías especializadas, y 481 horas a entrenamientos y capacitaciones impactando a más de 1600 empleados.

Sí bien es cierto, la Iniciativa de Mavens se dedica en su mayoría a brindar servicios de desarrollo de talento, en el último año ha iniciado la gestión de proyecto por solicitud de liderazgo para solventar necesidades de negocio.

La Iniciativa de Mavens trabaja en los siguientes tipos de proyectos, sin ser una clasificación oficial, como:

- Proyectos de estandarización y automatización de procesos. En este tipo de proyectos se trabaja el análisis de procesos actuales dentro de las áreas de negocio, se realiza una recolección de data y estudio de factibilidad mediante *Design Thinking* para posteriormente hacer una propuesta de mejora de proceso mediante la automatización, el ahorro de tiempos y costos.
- Proyectos de educación técnica. En estos proyectos, se estudia las necesidades técnicas del mercado para desarrollar entrenamientos que habiliten el conocimiento

dentro de la organización. Para estos proyectos se trabaja junto al equipo de *Learning y Talent Supply*.

Un ejemplo de estos proyectos fue la solicitud de creación de rutas de aprendizaje para trayectoria profesional. Este proyecto tuvo una duración de cuatro meses, en los cuales, un total de 38 personas, crearon 91 rutas de aprendizajes, con entrenamientos basados en cada rol y sus respectivos niveles administrativos, teniendo un costo de \$20 000. El proyecto fue una solicitud directa de alta gerencia de liderazgo de Costa Rica con el objetivo de la creación de herramientas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

La necesidad del crecimiento de la Iniciativa de Mavens ha sido el requerimiento de cubrir más áreas de negocio en la organización y el incremento en horas registradas en servicios y proyectos.

Durante el año fiscal 2022, se crearon cinco equipos de trabajo nuevos para suplir cinco áreas de negocio adicionales, sumando 66 personas nuevas a la Iniciativa de Mavens. Así mismo se reclutaron 53 entrevistadores, incrementando un 21% la capacidad de soporte al Departamento de Recursos Humanos, como respuesta a las necesidades de los clientes y *stakeholders* de la empresa.

Las solicitudes de participación del Iniciativa en proyectos de gestión de talento han incrementado en el año fiscal del 2023. En los dos primeros trimestres del año 2023, se ha presentado un crecimiento del 150% en las horas contribuidas por los Mavens, en comparación con los dos primeros trimestres del año fiscal 2022.

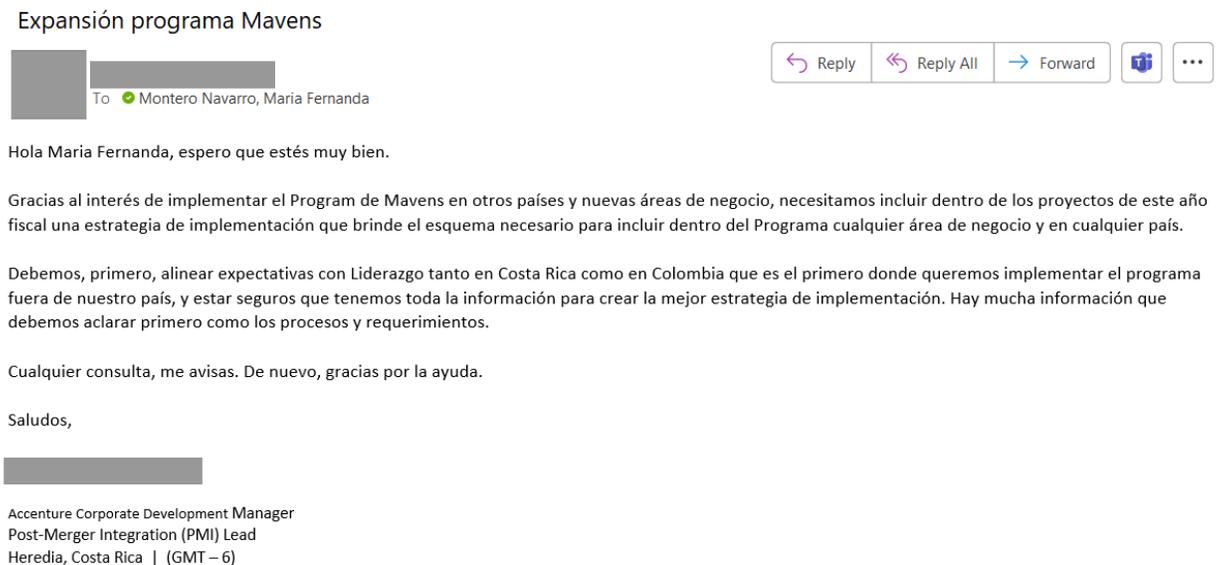
Los beneficios de la Iniciativa Mavens han sido notados por liderazgo en diferentes países y es por ello por lo que actualmente existe la solicitud de implementar el modelo de trabajo en

otras áreas de negocio y países de Latinoamérica, creando la oportunidad de desarrollar la escalabilidad global de la Iniciativa de Mavens abriendo fronteras y creando puentes de conocimiento en otras latitudes.

1.1.4 El problema y su impacto

En el año 2023 la Gerencia toma la decisión de implementar la Iniciativa en otros países de Latinoamérica, por lo que se constituyó como un proyecto bajo la responsabilidad del Comité Directivo de la Iniciativa según se muestra en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Solicitud de inclusión de proyecto. Comunicación interna.



Nota: Correo para inicio de revisión de proyecto, primera comunicación de línea de correos.

La Alta Gerencia ha solicitado que la implementación se realice en un plazo seis meses dando inicio en el mes de setiembre del 2023. Este plazo es impuesto por la Alta Gerencia debido a un compromiso contractual por el cual en marzo del 2024 se realizará una ampliación de los recursos del área de negocio, pasando de 30 recursos a 120 recursos. Durante este periodo, la Iniciativa debe ser implementada y estandarizada en Colombia, primer país seleccionado, con

metas trimestrales que puedan ser evaluadas para la corrección temprana de errores y mejora continua, con un presupuesto para proyecto de \$50 000, cinco recursos en Colombia y dos más en Costa Rica.

Sin embargo, la Iniciativa de Mavens opera únicamente en Costa Rica y nunca han brindado servicios fuera del país o gestionado una implementación en otro país. Además, los proyectos que suele trabajar son orientados al desarrollo de capacitaciones y mejoras de procesos dentro de las mismas áreas de negocio de Costa Rica, con presupuestos inferiores a los \$10 000 cada uno e impactado un área de negocio a la vez.

La Iniciativa Mavens no cuenta con un marco institucional para la gestión de proyecto, impactando los proyectos que se han tratado de desarrollar en el último año. El proyecto con mayor relevancia realizado en el año fiscal 2022 fue la implementación de una herramienta automatizada que impactaba a 13 áreas de negocio a la misma vez, no obstante, en la tercera semana en producción, la automatización falló ya que no soportaba la cantidad de flujo de información, y esta no llegó a los clientes de la forma debida, provocando pérdida de data y atraso en los procesos y plazos de entrega. El cliente realizó la queja y escalación debida y el proyecto fue reasignado a otro equipo de trabajo.

Por otra parte, la organización y administración actual de la Iniciativa tomó más de 10 años en desarrollarse y ser exitosa, y este proceso no fue documentado ni estandarizado a lo largo del tiempo. Por lo cual, llevar la Iniciativa a ser exitosa en otro país en plazo de seis meses es un verdadero reto, ya que se debe realizar una indagación de esta, tal cual es en este momento, para entender del *know how* y el paso a paso detrás de las operaciones actuales.

Siguiendo esta misma línea, las iniciativas llevadas a cabo por la Iniciativa en Costa Rica responden a la necesidades actuales e inmediatas de las áreas de negocio, por lo que no se han establecido las métricas u objetivos específicos que deben alcanzar los equipos de trabajo. Esto es necesario para la definición de éxito y el establecimiento del plan de implementación como el que se enfrenta actualmente.

Como efecto de esta situación existe una gran presión por parte de la Alta Gerencia Global sobre el Comité Directivo para lograr que el proyecto sea exitoso, y no perjudicar la imagen de la Iniciativa a nivel internacional, ni dañar la relación con los principales interesados y patrocinadores, actuales y futuros.

Además, la Iniciativa del Mavens se ha posicionado como gestora de iniciativas de cambio en Costa Rica y su renombre ha logrado atraer más áreas de negocios y nuevos patrocinadores como cuentas y clientes nuevos globales en *Content Management, Marketing Automation y Digital Strategy*, por lo que fracasar en la escalabilidad del modelo de trabajo en otras latitudes puede perjudicar la credibilidad de la Iniciativa, afectando directamente sus ingresos y recursos.

Bajo este mismo panorama, el fracaso implicaría una pérdida de dinero y recursos, que impacte el presupuesto del año fiscal en curso y la asignación de recursos y presupuesto del año fiscal siguiente. Asimismo, la cantidad de tiempo destinado a la planeación, y ejecución del proyecto supera a cualquier otro proyecto realizado por la Iniciativa, convirtiéndose en el proyecto más extenso hasta el momento.

Por lo anterior, se cuestiona, ¿cuál será el plan de gestión indicado para realizar la implementación de la Iniciativa de Mavens de forma que se cumpla con los requisitos de tiempo, forma y calidad con menor riesgo posible?

Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.1.5 Objetivo general

Proponer un plan de gestión de proyecto mediante la aplicación de buenas prácticas en gestión de proyectos para la implementación en seis meses de la Iniciativa de Mavens en nuevas áreas de negocio a nivel internacional.

1.1.6 Objetivos específicos

Determinar los requisitos de implementación de la Iniciativa Mavens a nivel internacional mediante la aplicación de técnicas investigativas de recopilación y análisis de datos para la definición de las necesidades de recursos institucionales y la gestión durante el proyecto.

Seleccionar buenas prácticas de gestión de proyectos aplicables para la implementación de la Iniciativa Mavens mediante revisión bibliográfica y técnicas investigativas para la generación de un marco de referencia con procesos, técnicas y herramientas actuales.

Definir los elementos necesarios del plan de gestión en procesos, personas, y gobernabilidad, aplicando el marco de referencia establecido y considerando los requisitos definidos para la adecuada implementación de la propuesta de gestión del proyecto.

Elaborar una estrategia de implementación considerando los planes subsidiarios y otros elementos del plan de gestión y sus interesados, para que sean incorporados en la planificación institucional de este Proyecto.

Alcance y limitaciones

A continuación, se presenta el alcance y las limitaciones del presente proyecto. Es una sección de suma importancia para demostrar qué se realizará en este proyecto, además de marcar los aspectos que serán excluidos.

1.1.7 Alcance

El principal entregable de este proyecto de graduación es la propuesta de plan de gestión del proyecto para la implementación de la Iniciativa de Mavens en otros países de Latinoamérica, para lo cual se propone estudiar las necesidades de negocio y de los interesados en cuanto estructura, procesos, personas, tecnología y gobernabilidad para la planificación de dicho proyecto.

Es por esto por lo que el primer entregable es el levantamiento de requisitos del proyecto, este se compone de dos sub entregables. El primero es la identificación de resultados esperados, pretende comprender los resultados en tiempo, costo, calidad y experiencia del cliente para realizar el levantamiento de requisitos. El segundo es la definición del ciclo de vida del proyecto, el cual recopila las principales actividades realizadas actualmente, de principio a fin, para la implementación de la Iniciativa de Mavens. La información necesaria para estos entregables se recabará mediante entrevistas a interesados, patrocinadores y clientes, además de la consideración de criterio de expertos y buenas prácticas.

Con base en los requisitos identificados y como segundo entregable, se estudia y selecciona un conjunto de buenas prácticas en planes de gestión de proyectos mediante la revisión documental y técnicas investigativas.

Posteriormente, se desarrolla la definición de los elementos necesarios para la implementación de la propuesta de gestión del proyecto. Este tercer entregable comprende dos sub entregables. El primero consiste en la creación de una matriz de elementos requeridos en cuanto a procesos, personas, y gobernabilidad asociados a los planes subsidiarios. Estos elementos se utilizarán para desarrollar el segundo sub entregable, el cual consiste en diseñar un flujograma con

los planes subsidiarios, que, según las buenas prácticas y los requisitos, son aplicables a este proyecto.

El cuarto y último entregable es una estrategia para la implementación de la propuesta de gestión del proyecto que ha sido planteada a la organización al considerar elementos claves como la integración, recursos, cronograma y presupuesto.

Este proyecto incluye desde el estudio de requisitos y finaliza con la definición de propuesta de implementación. Se excluye la ejecución y operación del proyecto de la empresa, llegando la propuesta hasta los procesos y herramientas de planificación necesarias para el desarrollo y la estrategia futura de mejora de los procesos.

1.1.8 Limitaciones

El proyecto se utiliza únicamente recursos internos de la empresa y no requiere adquisiciones.

Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio. Para ello, se parte del concepto de proyecto, se describen las fases de ciclo de vida y explica la importancia de un plan de gestión. Posteriormente, se presentan los conceptos relacionados a la gestión de requisitos, sus procesos y relaciones con la gestión del proyecto. Finalmente, se hace referencia a las buenas prácticas en gestión de proyectos según diferentes marcos de referencia para delimitar el modelo idóneo que permita describir el plan de gestión que mejor se adapte a las características del proyecto.

En la Figura 2.2 se muestra el flujograma que es empleado para la comprensión del marco teórico:

Figura 2.2 Flujograma del desarrollo del marco teórico del presente estudio

Gestión de Proyectos	Plan de Gestión de Proyectos	Buenas prácticas
Proyecto	Planes Subsidiarios de Gestión de Proyectos	<i>Project Management Institute, Inc.</i>
Ciclo de vida del proyecto	Gestión de Requisitos	International Project Management Association (IPMA)
	Gestión de requisitos y Gestión de Proyectos	Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad
		PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)
		Guía práctica de Ágil

A continuación, se brinda el detalle de los temas propuestos dentro del flujograma.

2.1 Gestión de Proyectos

Para iniciar esta sección se estudia el concepto de gestión de proyectos, ya que actualmente dentro de la Iniciativa de Mavens no se cuenta con una definición clara de la gestión de proyecto y hasta el momento no se ha determinado el ciclo de vida del plan de dirección de proyecto necesario para la implementación de la Iniciativa en nuevas áreas de negocio.

2.1.1 Proyecto

Dentro de la teoría hay varios autores que brindan definiciones diferentes del concepto de “proyecto”. Como por ejemplo el *Project Management Institute (PMI)* lo define como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*”. (2017, pág. 4), por otro lado, en el libro “Administración Exitosa de Proyectos”, se precisa que un proyecto “*es un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de los recursos*” (Guido et al., 2012, pág. 4).

Las definiciones encontradas en diferentes fuentes literarias precisan algunos atributos esenciales que todo proyecto debe cumplir como (Guido et al, 2012):

- Delimitarse a un objetivo definido para delimitar el alcance del proyecto.
- Una serie de tareas interdependientes, no repetidas y establecidas en cierto orden para lograr el objetivo esperado.
- Asignación de recursos para realizar las tareas, como personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones.
- Un marco de tiempo limitado, todo proyecto tiene un inicio y un fin.

- Un cierto grado de incertidumbre que influye sobre el desarrollo del presupuesto, la iniciativa y el alcance del trabajo del proyecto mediante supuestos y estimaciones.

La evolución del concepto de proyecto dentro de la perspectiva empresarial complementa la definición básica de proyecto al enfocarse en la entrega de valor al cliente, al negocio y a la organización. Ya que un proyecto puede cumplir en tiempo, alcance, costo y calidad no satisfacer al cliente con la entrega del producto final. Wysocki (2019) describe un proyecto como una secuencia de actividades dependientes finitas que al ser exitosa la entrega, el valor empresarial esperado justifica la realización del proyecto.

Esta evolución de proyectos empresariales enfocado en la generación del valor requiere una gestión eficaz, que sea capaz de gestionar con retos como presupuestos más ajustados, cronogramas más cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio. Esto se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos que se han identificado para el proyecto. (*Project Management Institute, 2017*)

El PMI (2017) establece que la dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutarlos de manera eficaz y eficiente, mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades establecidas para el cumplimiento de los requisitos del proyecto.

2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

El proyecto debe atravesar una serie de etapas para cumplir su objetivo, esto se conoce como ciclo de vida. El *Project Management Institute* (2017) lo define como “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión...Las fases pueden ser secuenciales,

iterativas o superpuestas...Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos”. (pág. 18)

Para el presente trabajo de investigación es necesario establecer cuál es el ciclo de vida de la implementación de Iniciativa de Mavens en nuevas áreas de negocio, debido a que este proceso se ha hecho de forma informal y no se cuenta con registro del proceso. Dentro de los tipos de ciclo de vida que se pueden utilizar para el presente proyecto se mencionan (ISOTools Excellence, 2018):

- Ciclo de vida predictivo, clásico u orientado a la planificación: el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. El proyecto se establece en una serie de fases secuenciales o en cascada. Los cambios en el alcance pueden ocasionar la revisión de la planificación y la aceptación formal del nuevo plan.
- Ciclo de vida iterativo e incremental: el alcance es definido tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, sin embargo, el tiempo y el costo son modificados según avanza el proyecto. El ciclo de vida se compone de una serie de ciclos repetitivos que generan incrementos para la acumulación de funcionalidad construida en las interacciones. Este ciclo permite al equipo incorporar retroalimentación e ir mejorando durante el proyecto.
- Ciclo de vida adaptativo o ágil: El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. El alcance general del proyecto será descompuesto en un conjunto de requisitos o tareas por llevar a cabo mediante iteraciones, y al

finalizar cada iteración, se le presentará el avance al cliente para revisión, retroalimentación y mejora continua.

La selección del enfoque del ciclo de vida para un proyecto dependerá de diversos factores como el grado de conocimiento sobre el producto final, el grado de incertidumbre, las tasas de cambios, tamaño, grado de complejidad, entre otros. Sin embargo, el *Project Management Institute* (2017) sugiere que un proyecto puede configurarse dentro de la siguiente estructura de ciclo de vida, sin importar el enfoque seleccionado (p.548):

- Inicio de proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

Esto dando paso a la elaboración de un plan de dirección donde se defina la línea base del alcance del proyecto entre otras líneas base para el desarrollo del proyecto, por ello en la siguiente sección se detalla en qué consiste este plan.

2.2. Plan de Gestión de proyectos

En el presente caso de investigación, es requerido que el plan de gestión de proyectos brinde la forma en que el proyecto se ejecutará, se monitoreará, se controlará y se cerrará,

El plan para la dirección del proyecto debe ser lo suficientemente robusto para responder al entorno siempre cambiante del proyecto dependiendo del área y locación en que se realice la implementación, y al mismo tiempo ágil para dar lugar a información más precisa conforme avanza el proyecto (*Project Management Institute*, 2017). Razón por la cual el plan de gestión debe

considerar una guía base para la implementación del proyecto, de igual forma poder responder a las necesidades específicas del área de negocio.

El plan para la dirección del proyecto establece las líneas base en cuanto al alcance, tiempo y costo, las cuales se utiliza para medir el desempeño del proyecto. Una vez definidas las líneas base, solo podrá ser modificado a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. En consecuencia, siempre que se solicite un cambio, se generarán y decidirán solicitudes de cambio, estas actualizaciones controladas y aprobadas se extienden hasta el cierre del proyecto. (*Project Management Institute, 2017*).

Los insumos para la creación del plan para la dirección del proyecto son el acta de constitución del proyecto, factores empresariales de cada área de negocio, y procesos activos de los procesos de la organización. Estos se utilizara en conjunto con herramientas y técnicas como juicio de expertos, recopilación de datos, habilidades interpersonales y de equipo, entre otros, para definir el modo en que el proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens será ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado (Rojas *et al.*, 2019).

El plan para la dirección del proyecto integra y consolida todos los planes de gestión y líneas base subsidiarias y demás información necesaria para administrar el proyecto.

2.2.1 Planes Subsidiarios de Gestión de Proyectos

Durante la etapa de investigación del presente trabajo, se identificara los planes de gestión subsidiarios prioritarios, la línea base y componentes adicionales para elaborar el plan de gestión y la propuesta de implementación de la Iniciativa de Mavens para incluir el proyecto en los mecanismos de planificación institucional.

Los planes de gestión subsidiarios de acuerdo con el *Project Management Institute* (2017) son los siguientes:

- Plan de gestión del alcance: Es un componente del plan para la dirección del proyecto, que establece el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado. Se compone del proceso para elaborar un enunciado del alcance, la creación de la EDT/WBS, establece cómo se aprobará y conservará la línea base del alcance, y se obtendrá la aceptación formal de los entregables del proyecto que se hayan completado.
- Plan de gestión de los requisitos. Establece cómo se analizan, documentan y gestionan los requisitos. En este plan se establecerá el proceso para priorizar los requisitos, así como qué métricas se utilizarán y el fundamento de su uso. Además, la estructura de trazabilidad que refleja los atributos de requisitos capturados en la matriz de trazabilidad.
- Plan de gestión del cronograma. Establece los criterios y las actividades por llevarse a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. El plan de gestión del cronograma proporciona procesos y controles que afectarán la estimación y la gestión de los costos. Dentro de este plan de gestión, se encuentra el cronograma con las actividades e hitos con iniciativa lógica en la línea de tiempo que incluye las especificaciones en recursos, horas, fechas, y excepciones de trabajo para el proyecto.
- Plan de gestión de los costos. Establece la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos. La estructura de desglose del trabajo

(EDT/WBS) establece el marco general para el plan de gestión de los costos y permite que haya coherencia con las estimaciones, los presupuestos y el control de los costos.

- Plan de gestión de la calidad. Establece la forma en que las políticas, metodologías y estándares de calidad de una organización se implementarán en el proyecto. Este plan establece los estándares, objetivos del proyecto, roles y responsabilidades en cuanto a calidad. Además, especifica los entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de la calidad y los principales procedimientos pertinentes para el proyecto, tales como abordar la no conformidad, procedimientos de acciones correctivas y procedimientos de mejora continua.
- Plan de gestión de los recursos. Proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. Se puede dividir entre el plan para la dirección del equipo y el plan de gestión de los recursos físicos, según las características específicas del proyecto. Incluye identificación y adquisición de recursos, roles y responsabilidades, capacitación, control de recursos, y plan de reconocimiento, entre otros.
- Plan de gestión de las comunicaciones. Establece cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto. Este plan contiene los requisitos de comunicación de los interesados, información por comunicar, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle, los procesos de escalamiento, motivo de la distribución de dicha información, entre otros.

- Plan de gestión de los riesgos. Establece el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos, incluye elementos como estrategia de riesgos, metodología, roles y responsabilidades, calendario, y categorías de riesgos.
- Plan de gestión de las adquisiciones. Establece cómo el equipo del proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante. Este plan especifica la forma en que se coordinarán las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, como el desarrollo del cronograma del proyecto y los procesos de control, así como el cronograma de las actividades de adquisición clave y las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos.
- Plan de involucramiento de los interesados. Establece cómo se involucrará a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto, según sus necesidades, intereses e impacto. Puede incluir, entre otras cosas, estrategias o enfoques para involucrar a individuos o grupos de interesados.

El PMBOK (*Project Management Institute*, 2016) define diferentes entradas como el acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, líneas base, factores ambientales y activos de los procesos de la organización que, mediante herramientas como el juicio de expertos, análisis de datos y reuniones, darán lugar a los planes subsidiarios. Además, propone componentes adicionales como:

- Plan de gestión de cambios: define el proceso para gestionar los cambios en el proyecto.

- Plan de gestión de la configuración: describe cómo el proyecto se mantendrá consistente y operativo.
- Línea base para la medición del desempeño: es el punto de partida para comparar los resultados reales del proyecto y determinar si es necesario algún cambio o acción.
- Enfoque de desarrollo: ayudará a definir el enfoque de las técnicas de estimación, las herramientas y las técnicas para controlar el cronograma.
- Revisiones del plan de gestión: Establece los puntos de revisión de la gestión del proyecto para determinar su avance.

La línea base “ofrece un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial de un proyecto, así como del contexto en que interviene, de manera que esa información pueda compararse con los cambios logrados en análisis posteriores”. (Dirección General de Cooperación y Solidaridad, 2017, pág. 4) Las líneas base son utilizadas para la medición del desempeño estableciendo indicadores, métricas, responsables, entre otros. El PMI (2016) establece diferentes líneas base utilizadas a lo largo del proyecto, entre las principales:

- Línea base del alcance: Es la versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que se utiliza como una base de comparación.
- Línea base del cronograma: es la versión aprobada del modelo de Programación, que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.
- Línea base de costos: es la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

La creación de la presente propuesta de gestión de proyecto debe contemplar los planes subsidiarios, cuáles de ellos son comúnmente utilizados y cómo estos son incorporados dentro de los proyectos de la organización.

2.2.2 Gestión de Requisitos

El PMI define la gestión de requisitos como una disciplina de planificación, monitorización, análisis, comunicación y control de requisitos. Este es un proceso continuo a lo largo de todo el proyecto, que incluye la comunicación entre los miembros del equipo de proyecto y las partes implicadas para realizar ajustes necesarios al proyecto según los requisitos. (PMI, 2014)

Un requisito es un atributo que identifica una capacidad, característica o factor de calidad de un sistema para que tenga valor y utilidad para un cliente o usuario. (Young, R.,2004). Su importancia radica en que los requisitos proporcionan la base para el desarrollo del proyecto. Mediante la gestión de requisitos, se establece una línea base para trazabilidad y control de cambios.

Una inadecuada gestión de requisitos afecta directamente el éxito del proyecto. Según el artículo de Requisitos de Gestión de Pulso Profesional del *Project Management Institute* (2014), el 47% de los proyectos que fracasan no alcanzan sus objetivos debido a una deficiente gestión de requisitos. El mismo estudio establece que menos de una de cada cuatro organizaciones (24%) cuenta con el conocimiento y habilidades necesarias para la gestión eficaz de requisitos. Además, como se ejemplifica en la Figura 2.3. la mitad de las organizaciones establecieron que no cuentan con los recursos necesarios para efectuar la gestión de requisitos de manera adecuada.

Figura 2.3. Gestión de requisitos estudio Pulso Profesional.



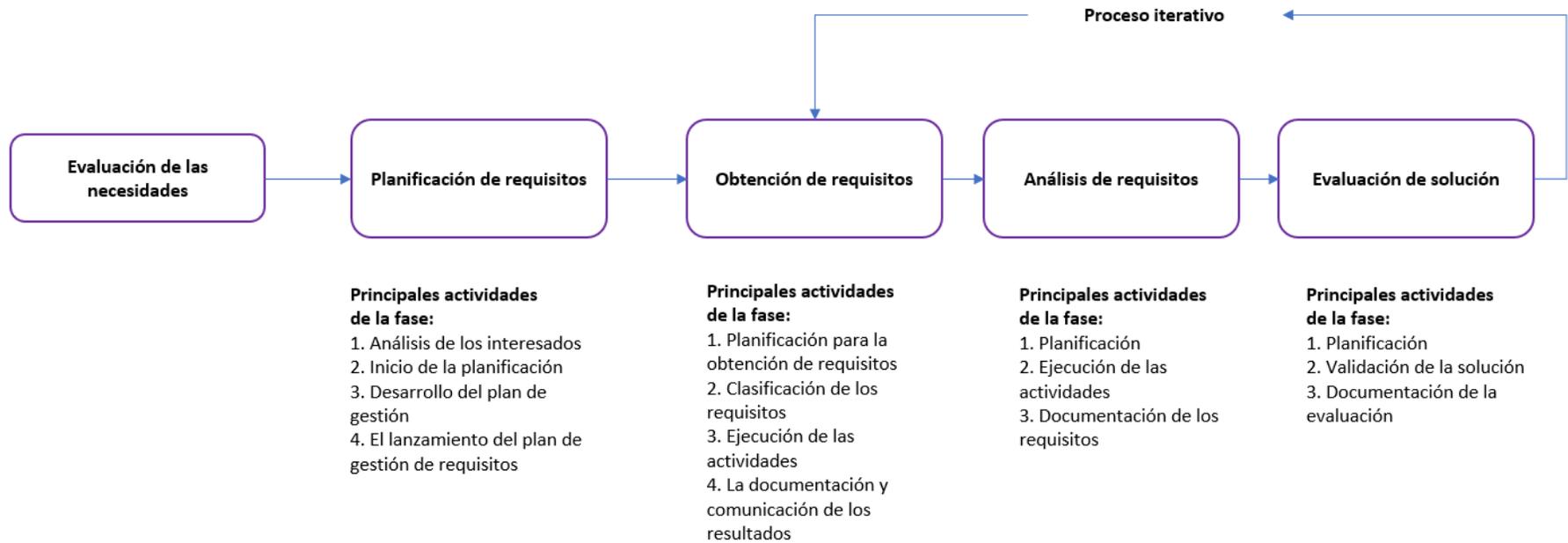
Fuente: PMI, 2014.

Como conclusión de las necesidades para la gestión de requisitos de proyecto en el estudio en cuestión, se debe establecer los recursos necesarios para efectuar debidamente la gestión mediante el desarrollo de habilidades de las diferentes partes interesadas en el proyecto, además, estandarizar, y formalizar los procesos de gestión de requisitos de la organización. (PMI, 2014)

El PMI (2016) establece que el proceso de gestión de requisitos está compuesto de un conjunto de actividades estandarizadas y estructuradas para desarrollar y gestionar los requisitos de un proyecto. Al iniciar el proceso solo se conoce una parte de los requisitos, por lo que, mediante iteraciones, se pretende descubrir más información sobre el producto, servicio o resultado y así adaptar los supuestos originales según el nuevo conocimiento adquirido.

El proceso propuesto por la Guía *Requirements Management* (2016) es un proceso iterativo, tal como se presenta en la Figura 2.4 a continuación.

Figura 2.4. Proceso de gestión de requisitos



Nota: Adaptado de la guía *Requirements Management* (2016).

Este proceso inicia con una evaluación de necesidades del problema o una oportunidad de negocio y consecuentemente establecer los supuestos, restricciones, dependencias y prioridades que influyen en los requisitos. Posteriormente proceder con la definición de los requisitos mediante el entendimiento de las opciones de solución, el compromiso de los interesados y el registro de beneficios esperados.

Después de la evaluación, se procede a la planificación de la gestión de los requisitos, que tiene como objetivo brindar guía y dirección del cómo serán desarrollados y gestionados durante el proyecto mediante cuatro actividades:

- El análisis de los interesados: el proceso de analizar e identificar a las personas, grupos u organizaciones interesadas. El plan de gestión de requisitos debe contener actividades planificadas para satisfacer las expectativas de los interesados claves.
- El inicio de la planificación realiza una recolección de planes estratégicos de la organización, estudios de factibilidad, evaluación de las necesidades, casos de negocio, entre otros para identificar los estándares y guías de la organización.
- El desarrollo del plan de gestión de requisitos determina cómo los requisitos serán desarrollados, monitoreados, controlados, validados, reportados, priorizados, aprobados y mantenidos.
- El lanzamiento del plan de gestión de requisitos consiste en la revisión del plan con los interesados clave para obtener su aprobación en conjunto con el patrocinador.

Las siguientes fases en el proceso son iterativas y pretenden una mejora continua dentro del proyecto y la Iniciativa de proyectos con el fin de que la gestión de requisitos pueda ser

modificada, según el aprendizaje de la gestión y pueda robustecer el conocimiento de la organización en esta área.

Dentro de esta iteración se iniciaría, con la obtención de los requisitos, mediante la extracción de la información necesaria para desarrollar los requisitos de la solución. Este paso pretende identificar las condiciones y preferencias de la solución por parte de los interesados para así comprender la necesidad de negocio. (PMI, 2016)

En una segunda instancia se procede a analizar los requisitos. Según PMI (2016), esta consiste en la examinación, descomposición y síntesis de la información obtenida de los requisitos, en busca de alcanzar un conjunto accionable de requisitos que satisfaga las metas y objetivos planteados.

Dando paso a la evaluación de la solución, esta se compone de las actividades desarrolladas para validar que la solución satisface las necesidades del negocio expresadas por los interesados, por lo que podría resultar en la generación de nuevos requisitos o modificación de los existentes.

Durante todo este proceso se realiza el monitoreo y control de los requisitos. Según PMI (2016) los requisitos deberán ser continuamente rastreados, monitoreados y controlados con el fin de que se asegure que el proyecto satisface el alcance del producto, servicio o resultado y que los cambios en los requisitos son incluidos en el alcance cuando son aprobados.

PMI (2016) establece seis actividades que forman parte del monitoreo y control de los requisitos:

- La preparación del monitoreo y control define los métodos y herramientas que serán ejecutados durante las etapas de obtención, análisis y evaluación para dar trazabilidad a los requisitos.

- La matriz de trazabilidad es creada para llevar un control sobre obtención y análisis de requisitos, así como la captura de su progreso.
- La aprobación de los atributos de requisitos recolectados y documentados es realizada por parte de los interesados y es crítica para la creación de la línea base de los requisitos.
- La gestión de cambio brinda un marco para la actualización de los requisitos en caso de la aplicación de cambios.
- Durante todo el proceso se lleva un monitoreo del estatus de los requisitos de forma periódica.
- La documentación y comunicación de los resultados mantiene informados a los interesados del estado actual y aumenta su nivel de colaboración.

El levantamiento y gestión adecuada de los requisitos a lo largo de todo el proyecto es un factor determinante para el éxito del proyecto, es por ello por lo que en el presente trabajo de investigación es fundamental la correcta gestión de los requisitos, y cómo este proceso afecta directamente la gestión del proyecto de implementación en sí. En el siguiente apartado se estudia dicha interacción.

2.2.3 Gestión de requisitos y gestión de proyectos

Después de analizar la gestión de requisitos y la gestión de proyectos, es fundamental estudiar la relación entre ambos. El PMI (2017) establece que la gestión de requisitos conserva una relación intrínseca con la gestión de proyectos, ya que impacta directamente la gestión del alcance del proyecto, la gestión de los interesados y de las comunicaciones.

La recopilación de requisitos es el segundo paso establecido por PMI para la gestión del alcance, para el cual se debe determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. Ya que los requisitos son definidos desde la gestión de alcance, cualquier cambio en los requisitos puede impactar la gestión del alcance y viceversa. Durante el proyecto ambas gestiones son codependientes y deben ser monitoreadas de forma continua. (PMI, 2016).

Por parte lado, la gestión de los interesados identifica a todas la personas y organizaciones impactadas por el proyecto, analiza su nivel de inherencia y establece la mejor estrategia para fomentar su involucramiento. La gestión de los interesados es fundamental para entender las necesidades y expectativas de estos y a su vez, facilita la obtención de requisitos que permitan llegar a los resultados esperados, más en un proyecto como el actual, donde existen diferentes interesados en cada área de negocio.

Pasando a la gestión de las comunicaciones, esta impacta directamente el proceso de gestión de requisitos, debido a que debe haber una comunicación adecuada entre los interesados y el equipo del proyecto, y viceversa. Según el PMI (2016), la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

2.3. Buenas prácticas para la gestión de proyectos

Buenas prácticas significan que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos

puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados. (*Project Management Institute*, 2017)

2.3.1 *Project Management Institute, Inc*

El *Project Management Institute, Inc* (PMI) se dio a la tarea de realizar una recolección de buenas prácticas para definición de los fundamentos para la dirección de proyectos, y crear de esta forma la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK). Esta guía reúne prácticas tradicionales generadas a lo largo del tiempo y práctica emergentes que brindan un enfoque innovador para la profesión de la dirección de proyectos. En sí, es una base para que las organizaciones puedan construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas, técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. (*Project Management Institute*, 2017, pág. 2)

El *Project Management Institute* ha identificado varios componentes que, cuando se gestionan de forma eficaz, conducen a su conclusión exitosa de los proyectos. Estos se encuentran interrelacionados mediante la gestión de proyectos. Estos son detallados en Figura 2.5 a continuación. (*Project Management Institute*, 2017, pág. 17).

Figura 2.5 Descripción de los Componentes Clave de la Guía del PMBOK

Componentes Clave de la Guía del PMBOK [®]	Breve descripción
Ciclo de vida del proyecto (Sección 1.2.4.1)	Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
Fase del proyecto (Sección 1.2.4.2)	Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
Punto de revisión de fase (Sección 1.2.4.3)	Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto.
Procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.4)	Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
Grupo de procesos de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.5)	Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto.
Área de conocimiento de la dirección de proyectos (Sección 1.2.4.6)	Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

Fuente: *Project Management Institute (2017)*

Estos componentes son utilizados internacionalmente para gestión de proyectos, ya que brindan un marco completo que contempla diferentes aristas de la gestión de proyectos.

2.3.2 ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad

La Organización Internacional de Normalización es una federación mundial (organismos miembros de ISO). A través de los comités técnicos de ISO, se elaboran documentos y normas de estándares internacionales, los procedimientos utilizados para desarrollar estos son descritos en las Directivas ISO/IEC, Parte 1. En particular, se deben tener en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los diferentes tipos de documentos ISO. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) ...necesita demostrar su capacidad para proporcionar de manera consistente productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y la garantía de conformidad con el cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables. (Organización Internacional de Normalización, 2015, pág. 2).

La Organización Internacional de Normalización (2015) indica los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional como:

- a) ...la capacidad de proporcionar de manera consistente productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociados a su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos especificados del sistema de gestión de la calidad. (pág. 6)

Esta Norma ISO brinda una perspectiva sobre la gestión calidad, donde establece que la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización, ayudando a mejorar su desempeño general y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

2.3.3 PRINCE2® (PRojects IN Controlled Environments)

PRINCE2 (*PRoject IN Controlled Environments*) nace a mediados de los años 70 como una metodología de gestión de proyecto dentro de la industria de la informática, describiendo un modelo de gestión de proyectos orientado a la práctica basada en la combinación de principios, temáticas y procesos. (Gómez Mínguez, 2019, págs. 11).

Tabla 2.1. Modelo de gestión PRINCE2

Principios	Temáticas	Procesos
Brinda una colección de buenas prácticas que deben ser aplicadas de forma conjunta y sin excepción.	Describe siete aspectos de la gestión para considerar de forma continua a lo largo del proyecto.	Siete procesos que interactúan entre sí a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación continua. • Aprender de la experiencia. • Roles y responsabilidades definidos. • Gestión por fases al planificar a alto nivel y en detalle. • Gestión por excepciones con tolerancias definida en cada nivel de responsabilidad para cada objetivo del proyecto. • Enfoque en los productos. • Adaptación al entorno del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business case</i> • Organización • Calidad • Planes • Riesgos • Cambio • Progreso 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del proyecto. • Iniciar un proyecto. • Dirección de un proyecto. • Control de una fase. • Gestión de la entrega de productos. • Gestión de los límites de fase. • Cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia (Gómez Mínguez, 2019).

PRINCE2 fue inicialmente previsto como una norma del gobierno para la gestión de proyectos de TI por la *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), ahora parte de la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido. No obstante, actualmente es utilizado a nivel internacional para la gestión de proyectos de forma más generalizada. (Guerrero & Cardoza, 2011, pág. 16)

2.3.4 Guía práctica de Ágil

La Guía Práctica del Ágil del *Project Management Institute* es creada en asociación con *Agile Alliance*®. Esta proporciona herramientas, pautas situacionales y una comprensión de los diversos enfoques ágiles disponibles para permitir mejores resultados. (*Project Management Institute*, 2017)

Los enfoques ágiles toman principios del Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software, implementado por los líderes de la industria del software en el año 2001. Dentro estos enfoques se encuentran:

- Lean
- Kanban
- Scrum
- *Extreme Programming* (XP)

La Guía Ágil describe cómo se pueden aplicar los enfoques ágiles en fases del ciclo de vida del proyecto, al diferenciar la gestión ágil y la gestión tradicional de proyectos.

Dentro del contexto ágil, el ciclo de vida del proyecto se enfoca en la entrega incremental y continua de valor. Por lo que, en vez de tener fases secuenciales, el ciclo de vida ágil se compone

de iteraciones cortas y repetibles llamadas "*Sprints*" o "Iteraciones", las cuales pueden ser de una a cuatro semanas.

El ciclo de vida ágil está compuesto de las etapas tal como se presenta en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Etapas del ciclo de vida ágil

Etapa	Descripción
Inicio	Se determinan los objetivos y los requisitos iniciales del proyecto, además se crea el equipo del proyecto y se definen las prioridades iniciales.
Planificación de <i>Sprint</i>	Antes de iniciar cada <i>Sprint</i> , se lleva a cabo la planificación donde el equipo selecciona el trabajo por realizar durante el siguiente período de dos semanas, para esto se definen los objetivos específicos del <i>Sprint</i> y se identifican las tareas necesarias para lograrlos.
Ejecución del <i>Sprint</i>	Durante esta etapa, el equipo trabaja en las tareas definidas en la planificación., mediante una comunicación activa.
Revisión de <i>Sprint</i>	Al finalizar cada <i>Sprint</i> , se lleva a cabo una reunión de revisión de los resultados logrados por parte del equipo durante el <i>Sprint</i> , donde los interesados pueden proporcionar retroalimentación y sugerencias para mejorar el producto.
Retrospectiva de <i>Sprint</i>	Posteriormente de la reunión de revisión, el equipo realiza una retrospectiva de <i>Sprint</i> para evaluar a la forma de trabajo durante el <i>Sprint</i> y cómo se puede mejorar en el futuro.

Estas etapas se repiten en cada *Sprint*, lo que permite una entrega incremental de valor y una mayor adaptabilidad a medida que se obtiene más información y se reciben retroalimentaciones.

Además, los roles y responsabilidades en el agilismo son distintos dependiendo del enfoque. Sin embargo, se destaca una Figura más horizontal dentro del organigrama, por ejemplo, Scrum cuenta solo con tres roles en la ejecución de los proyectos: *Scrum Master*, el *Product Owner*, y los miembros del equipo de desarrollo. Todos con voz y voto en la ejecución del proyecto.

El agilismo se caracteriza por su adaptabilidad a los cambios constantes de la industria del software por lo cual es ideal para proyectos con altos niveles de incertidumbre.

Capítulo 3. Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación y lograr los productos de los objetivos específicos y la solución a la problemática planteada. Como elementos del diseño metodológico de la investigación, se definen las categorías y variables de estudio, además se indican las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos, se identifican los sujetos y fuentes de información, se describen los productos y subproductos por obtener de cada objetivo específico y se definen los métodos y herramientas por usar en la etapa de análisis y procesamiento.

Entiéndase que para la recolección de datos deben definirse las técnicas y desarrollarse los instrumentos, además de definir los sujetos y fuentes de información. Para la etapa de análisis y procesamiento de datos deben definirse los métodos y las herramientas de análisis y procesamiento que van a permitir la construcción de los entregables.

Categorías de la investigación

Las categorías y variables de estudio son las características o propiedades sujetas a la observación y análisis en la investigación, y a través de su comportamiento es posible describir un fenómeno o una situación (Hernández, Hernández, C., & Baptista, 2010).

A continuación, se detallan las categorías de estudio identificadas para la investigación, con su definición conceptual, subcategorías, las interrogantes investigadas, técnicas, e instrumentos.

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Implementación de la Iniciativa de Mavens en nuevas áreas de negocio a nivel internacional .	Consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos y objetivos de este, mediante la aplicación e integración de los procesos de gestión identificados para el proyecto. (Project Management Institute, 2017)	1. Ciclo de vida del Proyecto	Es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión, que contempla el conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica para la finalización de uno o más entregables. (Project Management Institute, 2017)	¿Cómo se define el ciclo de vida del proyecto según el grado de variabilidad o cambio? ¿Qué fases componen el ciclo de vida del proyecto?	Entrevistas Grupo Focal	Apéndice A Guía de entrevista A Apéndice C Guía Grupo Focal
		2. Requisitos del Proyecto y expectativas de éxito.	Describen las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir para las necesidades de los interesados. Los patrocinadores, clientes y a otros interesados deben tener un entendimiento común de los criterios de éxito, mediante las métricas establecidas para mostrar los beneficios obtenidos, medidas directas y medidas indirectas. (Project Management Institute, 2017)	¿Cuáles aspectos definirán el éxito del proyecto? ¿Cuáles son los requisitos de la gestión del proyecto y del producto esperado? ¿Cuáles son los planes subsidiarios necesarios para el desarrollo del proyecto? ¿Cuáles son las principales brechas que tiene la organización en gestión de proyectos para realizar esta planificación?	Entrevista Grupo Focal	Apéndice A Guía de entrevista A Apéndice C Guía Grupo Focal

Gestión de Proyectos	Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este (Project Management Institute, Inc, 2017).	1. Planificación de proyectos actual en la empresa	Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto (Project Management Institute, 2017)	¿Cuáles son los activos de procesos de la organización en gestión de proyectos? ¿Cuál es la estrategia de gestión de proyectos que se propone para la correcta implementación de la Iniciativa de Mavens en nuevas áreas de negocios?	Entrevista Revisión Documental	Apéndice B Guía de entrevista B Apéndice E Ficha documental
		2. Buenas prácticas	Conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados. (Project Management Institute, 2017)	¿Cuáles buenas prácticas en gestión de proyectos externas se pueden implementar para la estrategia de gestión de proyectos?	Benchmarking Revisión Bibliográfica	Apéndice F Guía de Benchmarking Apéndice D. Ficha Bibliográfica

3.1 Población y muestra – Sujetos de investigación

En esta sección se indican los sujetos de los que se obtendrá los datos e información.

La población estudiada en esta investigación está conformada por el *Product Owner* de la Iniciativa, los Líderes Estratégicos (tres), los cuales componen el Comité Directivo de la Iniciativa Mavens, expertos en dirección de proyectos dentro de la organización (tres) y fuera de la misma (una), siendo esta una muestra dirigida o por conveniencia. Esta población se detalla en el Cuadro 3.2. incluido su rol específico y la información por obtener.

Cuadro 3.2. Sujetos de información

Sujeto	Rol	Información por obtener
Patrocinadores	Interesados en la realización de proyecto, solicitan la realización de proyecto y lo costean.	Definición del ciclo de vida y requisitos del proyecto. Establecimiento de los requisitos del proyecto y del producto esperado.
<i>Product Owner</i>	Responsable del producto final y representante de las partes interesadas del negocio.	Criterios de éxito del proyecto.
Líderes Estratégicos	Definen la estrategia del Iniciativa para el cumplimiento de las necesidades de las áreas de negocio.	

Sujeto	Rol	Información por obtener
Expertos en dirección de proyectos	Personas con amplios conocimientos en gestión de proyectos.	<p>Criterio de experto sobre el modelo de gestión que mejor se adapte al proyecto.</p> <p>Definición de los planes subsidiarios necesarios para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Aspectos relevantes sobre las buenas prácticas de gestión.</p>

Estos sujetos han sido seleccionados como muestra dirigida, como se detalló, considerando su grado de conocimiento e involucramiento en el proyecto. Estos sujetos cuentan con conocimiento de valor para la investigación y juicio de expertos en gestión de proyectos.

Fuentes de información

En el siguiente apartado, se presentan las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la recolección de información de esta investigación, las cuales están clasificadas por temática y tipo de fuente en el Cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Fuentes de información

Temática	Fuentes	Tipo de Fuentes	Información por obtener
Metodología de Proyectos	<i>Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of Knowledge PMBOK® Sixth edition</i>	Primaria	Principios y teoría del Ciclo de vida del Proyecto. Planes Subsidiarios necesario para la gestión de proyectos.
	<i>Project Management Institute (2016). Requirement Management: A Practice Guide.</i>	Primaria	Definición y gestión de requerimientos de proyectos.
Buenas prácticas para la gestión de proyectos.	Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad.	Primaria	Identificar buenas prácticas aplicables al proyecto en estudio.
	<i>Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). Guía práctica de ágil. Project Management Institute, Inc.</i>	Primaria	
	<i>Digital Maturity Assessment. (2022) Accenture</i>	Secundaria	
Metodología de Proyectos.	Rojas, M., Moreira, Y., Martín, N., & Torres, S. (2019). ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos.	Secundaria	Estándares y buenas prácticas de Gestión de proyectos.
	<i>Young, R. (2004). The Requirements Engineering Handbook.</i>	Secundaria	Definición y gestión de requerimientos de proyectos. Proceso para gestión de requisitos.
	<i>Project Management Institute (2014). Pulso de la profesión®: Gestión de Requisitos: Una competencia esencial para el éxito de proyectos e Iniciativas.</i>	Secundaria	

Tanto las fuentes primarias como secundarias proporcionan información de valor para la investigación, dando los elementos necesarios para la determinación de los factores claves y que permiten extraer y recopilar los datos e información relevantes y necesarias.

3.2 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

Según Niño V. (2011) las técnicas de recopilación de datos son procedimientos que se aplican en la investigación para recoger la información o los datos requeridos. Las técnicas de recopilación tienen como objetivo recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos sobre los cuales se investiga. En esta sección se exponen las técnicas utilizadas para esta investigación.

Entrevista

Se utilizó la técnica de entrevista para entender el contexto organizacional y la visión de negocio en el que se desarrolla la propuesta de implementación de la Iniciativa de Mavens, el ciclo de vida del proyecto, los requisitos y expectativas principales esperadas.

La entrevista A (Apéndice A. Guía de entrevista A) fue aplicada a los principales patrocinadores del proyecto, en una sesión virtual de 45 minutos, donde se cubrieron 10 preguntas de respuestas abiertas a los patrocinadores y *Product Owner*, con el fin de identificar los criterios que consideran determinantes para que el proyecto sea exitoso y requerimientos en cuanto a alcance, costo y tiempo, y a su vez determinar de los planes subsidiarios para la implementación de la Iniciativa de Mavens.

Adicionalmente, se aplicó la guía de entrevista B (Apéndice B. Guía de entrevista B) a expertos en gestión de proyectos, que consta de seis preguntas de respuesta abierta que se aplican por medio de una sesión virtual. Esta tiene como fin conocer su criterio con respecto a los procesos activos, las herramientas y técnicas dentro de la organización en relación con la gestión de proyectos que pueden potenciar el éxito del proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens.

Grupo focal

Se realizó un grupo focal vía sesión virtual y la herramienta Mural con el objetivo de que los Líderes Estratégicos de la Iniciativa Mavens intercambiaran sus opiniones y llegaran a un consenso para brindar información clara y consistente como equipo. El grupo focal tuvo una duración de 60 minutos, y se aplicó el instrumento de cuestionario de Grupo Focal (Apéndice C. Guía de entrevista Grupo Focal C) que consta de cuatro preguntas de respuesta abierta para identificar las fases del ciclo de vida, actividades necesarias para la implementación del proyecto, factores de éxito que consideran los planes subsidiarios.

Revisión bibliográfica

Basado en las fuentes bibliográficas seleccionadas en el Cuadro 3.3., se identificaron los beneficios del uso de las buenas prácticas de gestión y el contexto de los elementos que rodean al proyecto. Mediante el uso de la ficha de revisión bibliográfica (Apéndice D. Ficha de revisión bibliográfica), se realizó una síntesis de la teoría relacionada con el proyecto y que fue utilizada para el desarrollo de la propuesta de solución al problema identificado. En esta ficha se brinda un resumen de la teoría e información necesaria identificada para la investigación.

Revisión documental

Para la presente investigación, se realizó una revisión documental de la librería de proyectos y documentación de procesos y metodologías de gestión de proyectos utilizados dentro de la organización, mediante la guía de revisión documental (Apéndice E. Ficha de revisión documental) se definieron los principales activos de procesos de gestión de proyectos de la organización. La ficha de revisión documental proporciona un resumen del documento y su proceso, así como la información relevante para la investigación.

Benchmarking

Se realizó un estudio de *benchmarking* para el análisis de las buenas prácticas en procesos de gestión de proyectos de talento humano en otras organizaciones del mismo gremio, aplicando una sesión de estudio con una experta en gestión de proyectos.

Esta sesión se realizó de forma virtual por medio de la plataforma *Zoom* con una duración de 45 minutos. Se utilizó la guía de *benchmarking* (Apéndice F. Guía de *benchmarking*) que consta de cinco preguntas abiertas que pretenden identificar buenas prácticas en gestión de proyectos relacionadas con la definición de los requisitos, ciclo de vida, planes subsidiarios y principales retos.

3.3 *Procesamiento y productos de la investigación*

En esta sección se detallan los métodos que se utilizaron para el análisis y procesamiento de datos, así como, los productos obtenidos de la investigación y cómo satisfacen los objetivos específicos planteados. En el Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para procesar información se muestran los métodos que se utilizan para el análisis de la información obtenida con las herramientas aplicadas:

Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para procesar información

Objetivos Específico	Producto	Métodos
1. Determinar los requisitos de implementación de la Iniciativa Mavens a nivel internacional mediante la aplicación de técnicas investigativas de recopilación y análisis de datos para la definición de las necesidades de recursos institucionales y la gestión durante el proyecto.	Análisis de requisitos para la gestión del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de datos. • Tabulación de los resultados.
	Ciclo de vida necesario para el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de datos. • Diagramación de información.
2. Seleccionar buenas prácticas de gestión de proyectos aplicables para la implementación de la Iniciativa Mavens mediante revisión bibliográfica y técnicas investigativas para la generación de un marco de referencia con procesos, técnicas y herramientas actuales.	Inventario de prácticas actuales de gestión de proyectos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de datos. • Tabulación de los resultados.
	Análisis de buenas prácticas aplicables al proyecto que solventen las brechas existentes en gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis comparativo.
3. Definir los elementos necesarios del plan de gestión en procesos, personas, y gobernabilidad, aplicando el marco de referencia establecido y considerando los requisitos definidos para la adecuada implementación de la propuesta de gestión del proyecto.	Elementos de implementación y su asociación a los planes subsidiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de datos.
	Procesos actualizados con la incorporación de las buenas prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de datos. • Diagramación de información.
4. Elaborar una estrategia de implementación considerando los planes subsidiarios y otros elementos del plan de gestión y sus interesados para que sean incorporados en la planificación institucional de este Proyecto.	Propuesta de estrategia del plan de gestión: Plan de capacitación. Matriz de responsabilidades de implementación. Tabla de presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de datos. • Triangulación de datos. • Diseño y redacción.

A continuación, se brinda el detalle de los productos de la investigación y las técnicas de procesamiento.

3.4 Productos de la investigación

Para el primer objetivo específico, se plantean dos productos de la investigación. El primero un análisis de requisitos para la gestión del proyecto y criterios de éxito para este, con el fin de identificar las necesidades de la organización y sus interesados. Esto para determinar los elementos que deben integrarse a la propuesta de gestión asociados al objetivo general, los resultados de la entrevista A y el grupo focal, al utilizar para esto la organización y tabulación de los datos en una matriz con cada plan subsidiario y los requerimientos en gestión de proyectos aplicable a la implementación de la Iniciativa de Mavens correspondiente a este.

El segundo producto para este objetivo es ciclo de vida necesario para el éxito del proyecto, que determine las fases necesarias para cumplir las expectativas de los interesados y requerimientos de la organización mediante los métodos de triangulación de datos extraídos de la entrevista A y el grupo focal para determinar las fases del proyecto y diagramar dicha información.

Para el segundo objetivo específico se pretende obtener dos productos. El primero, un inventario de prácticas actuales de gestión de proyectos de la organización para un mayor entendimiento de la gestión actual dentro de la empresa y las herramientas disponibles para el proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens, esto mediante las tácticas de organización de datos de este inventario y tabulación de las prácticas actuales y los requerimientos en gestión de proyectos obtenidos de la entrevista B y la revisión documental con respecto al material existente de gestión de proyectos en la organización.

En segundo lugar, un cuadro de análisis de buenas prácticas de gestión de proyectos externas a la organización aplicables al proyecto. Este toma como partida el *benchmarking* realizado a las buenas prácticas identificadas anteriormente y la revisión bibliográfica, y las

compara con las necesidades del proyecto de investigación a través de selección de datos y un análisis comparativo entre las brechas en gestión de proyectos y las buenas prácticas externas ya previamente identificadas.

Con el fin de satisfacer el tercer objetivo específico se desea obtener dos productos. La matriz de elementos de implementación en cuanto a personas, gobernanza, procesos y documentación y su asociación a los requisitos de gestión y al ciclo de vida del proyecto y los planes subsidiarios, para la realización de estos productos se tomará en consideración la información recolectada por medio de la revisión bibliográfica y documental, entrevista y grupo focal.

Para el cuarto y último objetivo específico se plantea la estrategia para la integración del plan de gestión del proyecto, la cual incluye el cronograma, con las actividades propuestas y tiempo de ejecución, así como el presupuesto asociado y el establecimiento de responsabilidades de la ejecución, utilizando el método de organización de datos para posteriormente pasar al diseño y redacción de la información y el plan de capacitación.

3.5 Técnicas de procesamiento

En esta última sección, se brinda la descripción de las distintas técnicas para procesar la información para la presente investigación.

- Organización de datos: Se organizará la información obtenida en las fichas documentales y bibliográficas, entrevistas y el grupo focal, dentro de un cuadro resumen para el análisis de requisitos y criterios de éxito del proyecto, así como el alcance, período de desarrollo, riesgos, factores del ambiente y criterios de éxito definidos inicialmente.

- Tabulación de datos: Una vez organizada la información se procede a tabular todos criterios de éxitos del proyecto según el requisito y su prioridad para la organización.
- Triangulación de datos: Con los datos extraídos de las diferentes herramientas se cotejará la información de los requisitos con el ciclo de vida esperado con el fin de confeccionar el acta constitutiva del proyecto que incluye el alcance, tiempo de ejecución y el presupuesto acordado inicialmente. Además, la triangulación de datos también se utilizará para la realización de una matriz que cotejará los requisitos del proyecto contra los planes subsidiarios y buenas prácticas estudiadas durante la investigación.
- Diagramación de información: se utiliza un flujograma para representar el ciclo de vida que deberá atravesar el proyecto para cumplir las expectativas, considerando las tareas e hitos principales.
- Análisis comparativo: para comparar las prácticas actuales dentro de la organización y las buenas prácticas identificadas externas con el fin de analizar los elementos de la problemática de investigación y sus posibles soluciones. Para esto, se creará un cuadro comparativo que asocie los requisitos con las buenas prácticas anteriormente estudiadas.
- Diseño y redacción: con la información analizada con anterioridad se pretende realizar el plan de gestión para el proyecto que incluya cada una de las áreas de conocimiento y grupos de procesos determinados como necesarios para la gestión

del proyecto que incluya los planes subsidiarios definidos gracias a las buenas prácticas.

En el siguiente capítulo se realizara el análisis de los resultados obtenidos con las técnicas e instrumentos descritos en este capítulo.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos definidos en el marco metodológico para cada subcategoría de investigación y los objetivos específicos.

4.1 Diagnóstico de la situación actual

La Iniciativa Mavens brinda servicios de gestión de talento enfocado a la atracción y desarrollo de talento, formación de consultores y crecimiento de áreas de negocio. Esta iniciativa tiene más de 10 años de constituida y es única de Costa Rica, sin embargo, en el último año ha incrementado su protagonismo en el desarrollo del talento de la organización, razón por la cual se ha solicitado por parte de la Gerencia incluir dentro del alcance de esta iniciativa nuevas áreas de negocio dentro y fuera de Costa Rica.

Es por esta razón que en febrero del 2023 se realizó la solicitud de proyecto por parte la alta gerencia de la empresa de implementar la iniciativa Mavens a nivel internacional en nuevas áreas de negocio, iniciando con el centro de Colombia. Este proyecto fue aprobado por el principal patrocinador de la iniciativa y el Comité Directivo de la Iniciativa de Mavens.

Para la realización de este proyecto se seleccionaron cinco especialistas en la nueva área de negocio en el centro de Colombia y dos Mavens del centro de Costa Rica, entre ellos la directora de proyectos. Todos son recursos internos de la empresa, y este proyecto será gestionado 100% virtual y ninguno de los recursos será destinado 100% al mismo, por lo cual los gastos de oficina y planilla serán suplidos por cuenta de cada centro.

Como parte del análisis de la situación actual y los requisitos de implementación de Mavens en nuevas áreas de negocio, se inicia con el estudio de la entrevista A (Apéndice A: Guía

de entrevista A), aplicada al *Product Owner* y al principal patrocinador de la Iniciativa. Los entrevistados indicaron que es prioridad de la organización apoyar a las nuevas áreas de negocio en el desarrollo y atracción del talento humano, además de crear redes de expertos para suplir las necesidades del mercado actual. Por lo que, la escalabilidad de la Iniciativa Mavens a nivel internacional es una oportunidad muy valiosa para el centro de Costa Rica al posicionarse como eje central de gestión de talento, no obstante, existe un gran riesgo de implementación, ya que el crecimiento de la Iniciativa no ha sido documentado hasta el momento, ni se ha gestionado como un proyecto, sino como actividades aisladas que responden a las necesidades inmediatas del negocio.

En esta misma entrevista, el *Product Owner* destacó la importancia de crear una propuesta estandarizada de gestión de proyecto que permita la implementación de la Iniciativa Mavens en cualquier área de negocio sin importar su ubicación geográfica o nicho de mercado. Esta propuesta de gestión de proyecto debe realizar la inducción de un clan de Mavens que brinde soporte al área de negocio, siempre y cuando reporten al comité principal de Mavens en Costa Rica.

4.1 *Requisitos de gestión del proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens*

Para un mejor entendimiento de los requerimientos de la implementación de la Iniciativa Mavens se realizó la entrevista A (Apéndice A: Guía de entrevista A), al *Product Owner* y al principal Patrocinador de la organización, además se realizó un grupo focal con los líderes estratégicos de la Iniciativa, tres de ellos pertenecen a disciplinas varias y dos de ellos son *Project Manager*.

En primer lugar, es necesario recordar el alcance del proyecto. Este proyecto se limita a establecer el equipo de trabajo para brindar los servicios de Mavens en atracción y desarrollo de

talento en la nueva área de negocio, lo que incluye la estructuración y capacitación del equipo, así como la creación de documentos y procesos necesarios para apoyar en entrevistas en el proceso de contratación del personal en la nueva área de negocio, así como el entrenamiento especializado de los recursos. Por lo que las preguntas dirigidas en las entrevistas y grupo focal van orientadas, haciendo el proceso requerido, a cumplir únicamente este alcance.

Al *Product Owner* y al Patrocinador se les preguntó sobre la importancia del proyecto para la organización y cómo se encuentra alineado a los objetivos del proyecto, a la visión de negocio. En ambas respuestas destacó el impacto que tiene la Iniciativa Mavens en desarrollo de talento para el reforzamiento y crecimiento de la organización, razón por la cual se quieren implementar en nuevas áreas de negocio. Sin embargo, comentaron que es esencial estandarizar el proceso de implementación para que todos los clanes pasen por el mismo proceso de inducción y establecimiento.

Esto mismo se reiteró al consultarles por los requerimientos y los criterios determinantes del éxito del proyecto. Enfatizaron en la importancia de un marco de implementación estandarizado que garantice que los clanes cuenten con conocimiento y capacidades necesarias para atraer y desarrollar talento sin importar el área de negocio ni su ubicación geográfica. Además, que al finalizar la implementación el clan tenga la documentación requerida y los procesos establecidos por Mavens para dar los servicios y realizar las iniciativas respectivas. Ambos comentaron la necesidad de una estructura de gobernanza estable que permita al clan de Mavens trabajar en forma autosuficiente con la mínima supervisión del Comité Directivo de Mavens en Costa Rica.

Además de la estandarización, en cuanto conocimiento de las personas, procesos, documentación y gobernanza, destacaron la necesidad de que el proyecto no dure más de 6 meses y se mantenga dentro del presupuesto de \$50 000. El entregable más importante del proyecto es que el equipo de trabajo esté listo para dar los servicios básicos de la iniciativa de Mavens en cuanto a atracción y desarrollo de talento, para lo cual es necesario completar la capacitación del equipo, las descripciones de roles del área de negocio, formularios y guía de entrevista, catálogos de charlas y entrenamientos disponibles por los Mavens.

Posteriormente se realizó el grupo focal (Apéndice C. Guía de grupo focal) con los líderes estratégicos de la Iniciativa Mavens, estos brindado sus consideraciones con respecto a los factores de éxito para los temas de alcance, requisitos, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, involucrados, gestión del cambio, medición del desempeño, enfoque de desarrollo, y revisión de la gestión. Gracias al conocimiento multidisciplinario del grupo y los años de experiencia trabajando la Iniciativa se obtuvieron respuestas generalizadas, sin embargo, se lograron datos relevantes como los siguientes:

- Este proyecto pretende implementar en el centro de Colombia la iniciativa de Mavens, la cual consiste en una iniciativa de desarrollo de talento humano única en el centro de Costa Rica. Mediante la creación de una guía de estandarizada que permita la estructuración de un nuevo clan (equipo de trabajo) con las capacidades, procesos y documentación necesaria para brindar soporte en atracción y desarrollo de talento, y la creación una red de expertos para el crecimiento del área de negocio. Con una fecha de inicio del 4 de setiembre, 2023, y no debe extender más de 6 meses, por lo que debe concluir antes del 28 de marzo, 2024.

- Para este proyecto se asignó un equipo de cinco recursos en el centro de Colombia y otros dos en Costa Rica que tiene como objetivos principales:
 - Formar el equipo de trabajo, conocidos como Mavens, de la nueva área de negocio mediante entrenamiento especializados y acompañamiento en la fase de establecimiento del clan.
 - Desarrollar documentos estandarizados para brindar el soporte de la iniciativa Mavens como descripciones de roles para reclutamiento, guías de entrevistas, catálogo de charlas técnicas y rutas de aprendizaje.
 - Establecer la estructura y gobernanza requerida para el funcionamiento y soporte de la iniciativa Mavens.
- Dentro de los principales entregables se establecieron:
 - Documentos para atracción de talento: Descripciones de roles, Guía de entrevistas, formularios de entrevista.
 - Documentos para desarrollo de talento: catálogo de charlas técnicas y rutas de aprendizaje.
 - Capacidades de Mavens: inducción a la Iniciativa de Mavens y su soporte, Capacitación de Recursos Humanos para entrevistadores, Capacitación de cómo crear una descripción de rol. Entrenamiento para desarrollo de proyectos, entrenamiento para entrenadores.
 - Procesos: Proceso de asignación de entrevistas, proceso de revisión y seguimiento de horas dedicadas a las iniciativas, flujo para el procesamiento de solicitudes de los interesados.

- Gobernanza: Lista de Mavens oficializada con la designación de roles, cadencia de reuniones del equipo, presentación oficial del Clan en la reunión de Liderazgo de Mavens.
- No hay un marco de gestión de proyectos organizacional, ya que cada proyecto se maneja según el marco del cliente externo. De igual forma no se ha definido planes subsidiarios dentro de la organización debido que se utiliza únicamente lo solicitado por el cliente.
- No hay una matriz de gestión de riesgos ni un inventario de riesgos de proyectos anteriores. Es necesario crear una propuesta de gestión de riesgos.
- Por parte de la gestión de comunicaciones e interesados, hasta el momento cada Clan ha manejado este tema a su parecer sin una herramienta que les brinde guía, por lo cual, se considera necesario un plan de gestión. Este debe ser creado de forma estándar.
- En cuanto a calidad, no hay un marco organizativo con políticas, procesos, procedimientos y recursos necesarios para implementar el plan de gestión de la calidad dentro del proyecto.
- Por parte de recursos, se cuenta con cuatro expertos pertenecientes al área de negocio que serán parte del equipo de trabajo, una *Project Manager*, el *Sponsor* y un *Clan Leader*. El proyecto se ejecutará de forma virtual por lo que no es necesario ningún movimiento de personas fuera del país, cada recurso utilizará los materiales de oficina ya proporcionados por la empresa por lo cual estos costos tanto corren por la cuenta de Mavens.

Con la información recopilada, se realiza el Cuadro 4.1. Análisis de requisitos del proyecto con las generalidades de la propuesta de implementación de la Iniciativa de Mavens, la cual detalla la necesidad del cliente, descripción del proyecto, objetivos, entregables, requisitos del proyecto, entre otros.

Cuadro 4.1. Análisis de requisitos del proyecto

Nombre del proyecto: Propuesta de gestión de proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens			
 Duración: Seis meses	Inicio: 4, setiembre, 2023. Finalización: 28 de marzo, 2024.	 Gerente del Proyecto (GP): María Fernanda Montero.	 Cliente: Director de Iniciativas Estratégicas.
Necesidad del cliente: Estandarizar el proceso de implementación de la Iniciativa de Mavens en nuevas áreas de negocio mediante un plan de gestión de proyecto que permita desarrollar la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar el soporte de atracción y desarrollo de talento.		Descripción del proyecto: El proyecto consiste en realizar la implementación de la Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio mediante un plan de gestión de proyecto estandarizado que finalice entregando la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar soporte en atracción y desarrollo de talento.	
 Objetivos		 Requisitos del producto	
<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio mediante el seguimiento del plan de gestión de proyecto estandarizado para la creación de la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar el soporte en atracción y desarrollo de talento. <p>Objetivo específico 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer la estructura y gobernanza requerida para el funcionamiento y soporte de la iniciativa Mavens. <p>Objetivo específico 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formar el equipo de trabajo, conocido como Mavens, de la nueva área de negocio mediante entrenamientos especializados y acompañar en la fase de establecimiento del clan. <p>Objetivo específico 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar documentos estandarizados para brindar el soporte de la iniciativa Mavens como descripciones de roles para reclutamiento, 		<ol style="list-style-type: none"> Establecer un clan de Mavens en seis meses con un presupuesto de \$50 000, que sea capaz de atender las necesidades del área de negocio en cuanto atracción y desarrollo de talento con la mínima supervisión de la Iniciativa Mavens en Costa Rica. Estandarización de documentos como Descripciones de roles, Guía de entrevistas, formularios de entrevista, catálogo de charlas técnicas, y rutas de aprendizaje. Desarrollo de capacidades de Mavens como inducción a la Iniciativa y su soporte, Capacitación de Recursos Humanos para entrevistadores, Capacitación de cómo crear una descripción de rol, Entrenamiento para el desarrollo de proyectos, entrenamiento para entrenadores. Definición de procesos para el soporte de la Iniciativa como proceso de asignación de entrevistas, proceso de revisión y seguimiento de horas dedicadas a las iniciativas, flujo para el 	

Nombre del proyecto: Propuesta de gestión de proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens	
guías de entrevistas, catálogo de charlas técnicas y rutas de aprendizaje.	procesamiento de solicitudes de los interesados. 5. Establecimiento de la gobernanza necesaria para el desarrollo de la Iniciativa Mavens mediante la lista de Mavens oficializada con la designación de roles, cadencia de reuniones del equipo, presentación oficial del Clan en la reunión de Liderazgo de la Iniciativa Mavens.
 Entregables	 Equipo del proyecto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación y estandarización de los documentos necesarios para brindar los servicios de atracción y desarrollo de talento. 2. Capacitación del equipo de Mavens. 3. Establecimiento de procesos requeridos para el funcionamiento del Clan. 4. Estructuración de la gobernanza del clan de Mavens. 	Una Gerente de proyecto Un <i>Clan Leader</i> Mavens (cinco)

Como resumen de la información recopilada en los instrumentos de guía de entrevista A (Apéndice A) y el grupo focal (Apéndice C), se realiza la Cuadro 4.2. con el resumen de los requisitos identificados en estos instrumentos y el área que impactan para la realización del proyecto, información que fue utilizada más adelante para la definición de buenas prácticas de gestión de proyectos.

Cuadro 4.2. Requisitos del producto recopilados en los diferentes instrumentos

No.	Requisito Identificado	Instrumento		Área que impacta				
		Guía de entrevista A (Apéndice A)	Grupo focal (Apéndice C)	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Recursos
1.	Realización de la implementación en menos de 6 meses con presupuesto de \$50 000.	X			X	X		X
2.	Capacitar al equipo de cinco personas en los servicios generales de la Iniciativa Mavens. ¿Cómo crear descripciones de roles?, ¿cómo realizar entrevistas?, ¿cómo crear entrenamientos y conocimientos generales de proyectos?	X	X		X		X	X
3.	Estructura de gobernanza con perfiles de puestos del equipo de proyecto.	X	X	X				X
4.	Completar la planeación del proyecto en los primeros 30 días.	X	X	X	X		X	
5.	Realizar el presupuesto de utilización de los recursos internos contemplando su disponibilidad al 50%.	X			X			X
6.	Establecer formularios de control de calidad para cada entregable.		X				X	
7.	Definir una matriz de riesgos con 10% de contingencia en presupuesto.		X	X				
8.	Establecer un plan de gestión de las comunicaciones con los principales interesados		X	X				
9	Realizar reuniones con el equipo y los principales interesados cada 15 días, para analizar el progreso del proyecto.	X	X	X	X			
10.	Enfoque de desarrollo	Predictivo	Híbrido	X	X		X	

En la tabla anterior se permite entender los diferentes requisitos del producto final, considerados por los patrocinadores e interesados. En su gran mayoría coinciden o bien con complementarios para la implementación de la iniciativa, sin embargo, existe una discrepancia con respecto al enfoque de desarrollo.

El principal patrocinador considera que la gestión debe ser estándar para todas las implementaciones, por lo que debe ser predictivo, a diferencia de los líderes estratégicos que consideran que debe ser híbrido y beneficiarse de los elementos de prácticas y ceremonias del agilismo, así de la capacidad de adaptarse al área de negocio.

Dentro de los hallazgos generales de los requisitos, se identificó que la organización no cuenta con perfiles de trabajo creados para este proyecto, así como las capacitaciones necesarias para el equipo, por lo cual deberán ser generados como parte de la propuesta de solución. Además, los requisitos físicos como el espacio físico de trabajo del equipo, computadora y demás serán asumidos por la organización y serán considerados como parte del proyecto de implementación de Mavens.

Adicionalmente, la organización no cuenta con un método de medición, seguimiento y control para proyectos de este tipo, por lo que se propone uno como parte de la solución en el capítulo V.

4.2 Ciclo de vida del proyecto

La entrevista A (Apéndice A: Guía de entrevista A) y el grupo focal (Apéndice C: Guía de Grupo Focal) también brindaron información sobre la composición del ciclo de vida del proyecto y de cómo este debería ser formulado para cumplir con el requisito de una propuesta estandarizada

que pueda ser utilizada en diferentes implementaciones y quede como un insumo para la Iniciativa Mavens y la organización.

Además, se halló que la organización no cuenta con un proceso, herramienta o método para definir los requisitos ni ciclo de vida de los proyectos, ni estándar de documentación. El proceso es informal, mediante reuniones y aclaraciones por parte de los interesados.

Para definir el ciclo de vida, se elaboró junto a los participantes del grupo focal, las fases más esenciales que debe atravesar la implementación para que el clan de Mavens cuente con lo necesario, para brindar el soporte esperado en cuanto a personas, gobernanza, procesos y documentación, tal como se presenta en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Ciclo de vida del proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens



Estas fases son detalladas a continuación:

- Inicio del proyecto: Solicitud de la forma de implementación de la Iniciativa Mavens por parte del *Sponsor* de área de negocio, la cual es revisada por el Comité de la Iniciativa y los líderes de los clanes. Esta solicitud debe cumplir con la definición de área de negocio tanto en cantidad de personas, especialización de roles, proyección de crecimiento y necesidades de desarrollo. Después de esto, la solicitud se aprueba por parte del *Sponsor* principal de la Iniciativa al oficializar su creación.

- Organización y planeación: Creación del plan de gestión del proyecto, donde especificará la gestión de los interesados, comunicaciones, cambios, riesgos, fases y tareas de implementación.
- Ejecución: esta fase constará de tres etapas, las cuales fueron recomendadas por los líderes estratégicos de la iniciativa:
 - Capacitación del equipo: en esta etapa se trabajaría primordialmente la capacitación del clan de Mavens, se definiría la estructura de la gobernanza.
 - Estandarización: En esta etapa se llevaría al equipo a un segundo nivel donde aplique lo aprendido en la fase anterior para la creación de la documentación requerida para la atracción y desarrollo de talento como descripción de roles, guía de entrevistas, entrenamientos, rutas de aprendizaje y una mayor definición de sus procesos.
 - Creación de las rutas de aprendizaje: Para finalizar con la implementación se crearían las rutas de aprendizaje basadas en las descripciones de roles previamente desarrollados, además se abrirían espacios de recreación del equipo para incrementar la motivación y unión de este.
- Cierre: Consolidación formal del Clan de Mavens listo para dar soporte al área de negocio mediante la presentación del primer reporte de desarrollo, sus contribuciones y documentación de lecciones aprendidas.

La recomendación de los participantes del grupo focal y la entrevista A, es trabajar un seguimiento y control del proyecto con puntos específicos de revisión de calidad y medición del avance y de costos de presupuestado en comparación con el actual.

4.3 Buenas prácticas de gestión de proyectos

Con el fin de satisfacer el segundo objetivo específico se realizó una revisión documental y bibliográfica de buenas prácticas internas y externas de la organización, así como un *benchmarking*, donde recopiló información de gestión de proyecto de talento humano de otra empresa.

El primer producto generado es un inventario de prácticas actuales de gestión de proyectos de la organización para un mayor entendimiento de las herramientas y métodos disponibles para el proyecto de implementación de la Iniciativa Mavens, según la información obtenida de la entrevista B y la revisión documental.

Es importante indicar, que el estudio arrojó que la organización no cuenta con marco de referencia en gestión de proyectos. Al recopilar la información para la revisión documental, se halló que no hay un reglamento o antología de buenas prácticas para la gestión interna de proyectos, sino que la organización se adapta a los instrumentos y marcos utilizados por los clientes, que mayoritariamente trabajan metodologías ágiles. Este estudio podría ser el punto de partida para adoptar una cultura en gestión de proyectos institucionales.

Es por esto por lo que el primer producto generado sobre el inventario de prácticas actuales de gestión de proyectos se resume en el Cuadro 4.3. a continuación:

Cuadro 4.3. Inventario de prácticas actuales para la gestión de proyectos de la organización

Práctica	Objetivo principal y descripción	Funcionalidad
Gallup (Apéndice E. Ficha de revisión documental)	<p>Crear equipos eficientes y eficaces, mediante el desarrollo de las habilidades individuales de las personas en el equipo de trabajo.</p> <p>Gallup es un método para la gestión de equipos de trabajo, que pretende brindar herramientas para la mejora del involucramiento y proponer recomendaciones para potencializar las habilidades del equipo.</p>	<p>Mide el compromiso de los empleados, mediante las preguntas de una encuesta, que brinda una forma rápida y fácil para obtener retroalimentación.</p> <p>Según Gallup, la prueba brinda un mapeo de las fortalezas según <i>CliftonStrengths</i> de cada miembro del equipo para la realización de planes de compromiso y desarrollo de talento.</p>
<i>Business Transformation Framework</i> (Apéndice E. Ficha de revisión documental)	<p>Un marco de trabajo que facilita la operación del cliente y la gestión de proyecto de una organización, agregando Inteligencia y Madurez mediante un enfoque estratégico para avanzar en el modelo operativo y transformar el negocio a través de personas, procesos y tecnología.</p>	<p>Paso 1 Fundación: - Estable: permite comprender claramente las expectativas de sus clientes y medir el rendimiento del equipo frente a estas expectativas, además pretende lograr operaciones eficientes y centradas en el cliente,</p> <p>Paso 2 Operaciones Inteligentes: permite el análisis de la situación actual de las operaciones para brindar soluciones y mejoras automatizadas.</p>

Gallup, no tan solo mide el nivel de compromiso del equipo de trabajo, sino también brinda herramientas para mejorar la forma de trabajo, comunicación y motivación de este. Así mismo, tiene una plataforma de desarrollo de líderes y habilidades según la necesidad del equipo mediante los resultados arrojados por la prueba.

Estas herramientas no son propias de la gestión de proyectos, sin embargo, brindan técnicas que pueden ser de utilidad para gestión de recursos humanos. Por otro lado, el modelo de transformación de negocio brinda una guía para el mejoramiento de la operación que podría ser la base de la implementación de la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio.

El segundo producto es un cuadro de análisis de buenas prácticas de gestión de proyectos externas a la organización aplicables a la implementación de iniciativa Mavens. Para esto se realizó un *benchmarking* y la revisión bibliográfica de *Project Management Institute*, Norma ISO 9001:2015, ISO 21500, PRINCE2 y Guía práctica de ágil.

Para el *benchmarking*, se realizó una sesión con una directora de proyectos con experiencia en la implementación de iniciativas de talento de humano (Apéndice F. Guía de *benchmarking*), los puntos más importantes de la sesión fueron las buenas prácticas, se resumen a continuación.

- Levantamiento de requisitos mediante la utilización de la metodología de *Design Thinking*. La herramienta de *client experience journey* analiza las necesidades del cliente para llegar de un punto A a un punto B para entender los procesos, necesidades, y principales *pain points*. Estos requisitos se formalizan con la creación de un *project charter*.

- Gestión de interesados mediante un *empathy map* y una matriz de poder-interés. La organización consultada trabaja mayoritariamente mediante un enfoque adaptativo, sin embargo, guarda algunas prácticas del enfoque predictivo. Es por esto por lo que utiliza un *empathy map*, para entender a los interesados y posteriormente completar la matriz de poder-interés. De esta forma el equipo priorizará mejor las expectativas del proyecto.
- Gestión de comunicaciones. Dentro del enfoque adaptativo, las comunicaciones son muy abiertas, gran parte de las prácticas aprendidas por la directora de proyectos, a lo largo del tiempo, es tener un plan de comunicaciones, con el fin de que todo el equipo sepa qué comunicar, a quién y cuándo.
- Los riesgos son gestionados de forma iterativa e incrementan con cada *iteration planning*. Sin embargo, la organización cuenta con un documento de gestión de riesgos donde los registran.
- La gestión de cronograma se realiza mediante iteraciones de dos semanas como se acostumbra para la metodología ágil, específicamente Scrum. La directora entrevistada aconsejó realizar iteraciones más largas de tres semanas para proyectos, donde los recursos no son 100% dedicados, y se considera que el proyecto es la milla extra para los empleados.
- En cuanto a la gestión de calidad, recomienda la construcción de *stories* con criterios de aceptación específicos, y proceso de aprobación ágil, que permita implementar la retroalimentación en lapsos pequeños de tiempo.

Además de la sesión de *benckmarketing*, se realizó una revisión bibliográfica, con tal de conocer buenas prácticas para la gestión de proyectos que brinden un marco de desarrollo para la implementación de la iniciativa de Mavens.

La información recolectada en el *benchmarking*, en la revisión bibliográfica y documental permite la creación del cuadro 4.4 Inventario de buenas prácticas en gestión de proyectos, que utiliza como referencia los requisitos analizados con anterioridad.

Cuadro 4.4 Inventario de buenas prácticas en gestión de proyectos

Requisitos	Marco de referencia	Buenas prácticas
Ciclo de vida	PMBOK	Fases de implementación
	<i>Business transformation model</i>	Fase de fundación
Presupuesto y costo del proyecto	PMBOK	Definir la línea base del costo según recursos disponibles.
Desarrollar el equipo de proyecto	PMBOK	Triángulo de talentos del PMI (Dirección técnica de proyectos, liderazgo y gestión estratégica y de negocios).
	Gallup	Técnicas de involucramiento y desarrollo de habilidades.
Integración	PMBOK	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto.
Calidad	ISO 9001	Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)
	Scrum	Criterios de aceptación de entregables Demos para recolección de <i>feedback</i>
Gestión del cambio organizacional para hacer proyectos	PMBOK	Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)
Talento humano y métricas de desempeño	ISO 9001	Determinar las competencias necesarias de las personas que realizan el trabajo y conservar información documentada como evidencia de la competencia.
Alcance	PMBOK	Estructura de desglose de trabajo (EDT) y Diccionario de la EDT.
Control de cambios	PMBOK	Proceso de gestión de cambios. Elaborar matriz de control integrado de cambios
Tiempo	PMBOK	Cronograma (identificar actividades y su descripción: duración, fecha inicio, fecha de fin, y dependencias)
Interesados del proyecto	PMBOK	Registro de interesados, matriz Poder-Influencia y matriz de evaluación de involucramiento de los interesados.
Comunicaciones	PMBOK	Matriz de comunicaciones y uso de tecnología
Riesgos	PMBOK	Estructura de desglose de los riesgos (RBS), definiciones de probabilidad e impacto, estrategias de respuesta y plan de contingencia.

La mayoría de las buenas prácticas seleccionadas corresponden al PMBOK. Se incorporan elementos de norma ISO 9001 para la gestión de calidad y promover la mejora continua en todas las fases del ciclo de vida, y prácticas del agilismo para la realización de entregables de forma incremental con recopilación de retroalimentación oportuna.

Además, se confeccionó el cuadro 4.5. que expone las necesidades y requisitos de gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens considerando los planes subsidiarios y las buenas prácticas estudiadas con anterioridad, información necesaria para la creación de la propuesta de gestión final del presente proyecto de graduación.

Cuadro 4.5 Requisitos de gestión de proyecto

Planes subsidiarios	Requisitos	Detalle
1. Plan de gestión del alcance	<ul style="list-style-type: none"> • El enunciado del alcance del proyecto • EDT/WBS • Recopilar requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de gestión de proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio en un periodo de 6 meses. • Principales fases: Inicio del proyecto, Organización y preparación, Ejecución, Cierre del proyecto
2. Plan de gestión de los requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de requisitos • Matriz de trazabilidad de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un clan de Mavens en cuanto capacidades, procesos, documentos, y gobernanza para la nueva área de negocio que pueda brindar los servicios básicos de Mavens
3. Plan de gestión del cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de actividades con sus respectivos encadenamientos • Tareas críticas • Calendarios y excepciones • Atributos de la actividad y estimación de duración • Lista de hitos • Cronograma Línea base 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales hitos: creación del equipo, capacitación del equipo, asignación de roles, creación de documentos para atracción de talentos, creación de documentos para desarrollo de talentos, establecimientos de procesos de solicitudes.
4. Plan de gestión de los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto incluyendo reservas • Plan de gestión de los costos • Línea base de costos para la medición del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de horas de cada recurso.
5. Plan de gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Principales indicadores de calidad • Márgenes de desviación permitidos • Criterios de aceptación • Informes de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de prueba y evaluación
6. Plan de gestión de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo • Matriz RACI 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles y responsabilidades
7. Plan de gestión de las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones del proyecto • Plan de gestión de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Desempeño del Trabajo al Comité Directivo. • Solicitudes de cambio.

Planes subsidiarios	Requisitos	Detalle
		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de resultados al Patrocinador.
8. Plan de gestión de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos identificados y evaluados • Apetito de riesgo del proyecto • Estructura de desglose de riesgos • Estrategias de riesgos • Registro de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apetito al riesgo del interesado. • Matriz de Probabilidad e impacto (Definición y matriz).
9. Plan de gestión de las adquisiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
10. Plan de involucramiento de los interesados.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de los principales interesados. • Matriz poder influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados: Reclutamiento, Recursos humanos, <i>Learning</i>, Patrocinador, <i>Product Owner</i>, Comité Directivo de Mavens.
11. Líneas base		
11.1. Línea base del alcance	<ul style="list-style-type: none"> • EDT/WBS y su diccionario de la EDT/WBS asociado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Fases de implementación • Puntos de verificación y retroalimentación • Formalización del clan
11.2. Línea base del cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio: 4 de setiembre, 2023
11.3. Línea base de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50 000
12. Componentes adicionales		
12.1. Plan de gestión de cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de solicitud de cambio. • Registro de cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definir
12.2. Plan de gestión de la integración	<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definir
12.3. Línea base para la medición del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan integrado a nivel de alcance-cronograma-costo para medir y gestionar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definir
12.4. Ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del ciclo de vida del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fases del proyecto para la implementación .
12.5. Enfoque de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Predictivo/Ágil/Híbrido 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definir
12.6. Revisiones de la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de progreso. • Principales indicadores. • Periodicidad de informes. • Márgenes de aceptación. • Criterios de variación en línea base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y <i>feedback</i> después de cada fase. • Un <i>showcase</i> al término de cada fase.

La información estudiada en este capítulo brinda la base para el desarrollo de la propuesta de solución, la cual consiste en un plan de gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens a nivel internacional. Todos los requisitos identificados dentro de esta sección, así como el ciclo de vida y las buenas prácticas generarán la propuesta de solución, la misma será aprobado por el Comité Directivo de la Iniciativa de Mavens compuesto de patrocinador principal, el *Product Owner* y los líderes estratégicos.

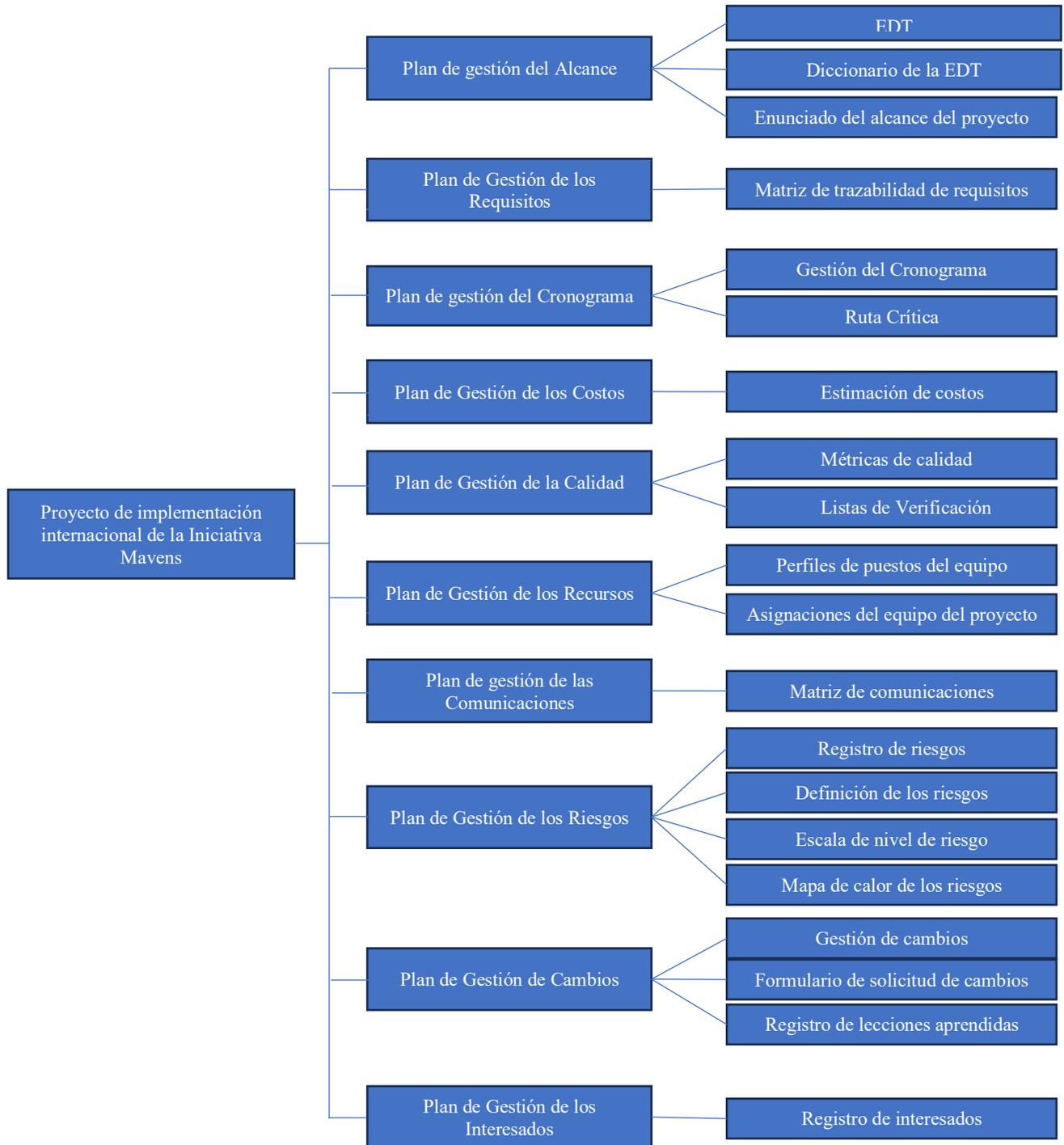
Capítulo 5. Propuesta de Solución

El presente capítulo presenta definición de los elementos necesario del plan de gestión en procesos, personas y gobernabilidad para el proyecto de implementación internacional de la Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio en Colombia, elaborado a partir del reconocimiento de sus requisitos y un conjunto de buenas prácticas en gestión de proyectos, como respuesta al objetivo tres de este estudio. Así mismo, se expone la propuesta de implementación de este plan para que el Comité Directivo de la Iniciativa de Mavens lo incorpore en los procesos de planificación institucional en relación con el objetivo cuatro.

5.1 Plan de gestión del Proyecto de Implementación de la Iniciativa Mavens

Este plan propone la creación de 20 documentos basados en las buenas prácticas de gestión de proyectos para la implementación a lo largo del ciclo de vida. Estos documentos serán creados en un archivo Excel, debido a que esta es la herramienta generalizada para proyectos por la organización. Con el fin de un mejor entendimiento de los documentos se describen las entradas, las herramientas y las salidas como un método para aplicar este modelo de gestión. A continuación, se presenta la Figura 5.1. con el diagrama de los planes subsidiarios por desarrollar en esta sección, así como los formularios correspondientes a cada uno.

Figura 5.1. Diagrama de los planes subsidiarios y los formularios correspondientes.



A continuación, se desarrolla la información pertinente a cada plan subsidiario y sus respectivos formularios.

5.1 Plan de Gestión del Alcance

La planificación del alcance es el proceso por medio del cual se crea un plan de gestión que documente cómo serán definidos, validados y controlados los alcances del proyecto y del producto, con el fin de garantizar que el proyecto incluye todo y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito. (*Project Management Institute, 2016*)

Para definir el alcance del proyecto, se realizaron dos formularios, el primero FGA-1 con la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y el segundo formulario FGA-2 Diccionario de la EDT.

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La Estructura de Desglose de Trabajo consiste en una descomposición jerárquica del alcance de trabajo que se va a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos y requisitos de los entregables pactados. (*Project Management Institute, 2016*). De esta forma, el trabajo total del proyecto descompuesto en niveles de trabajo.

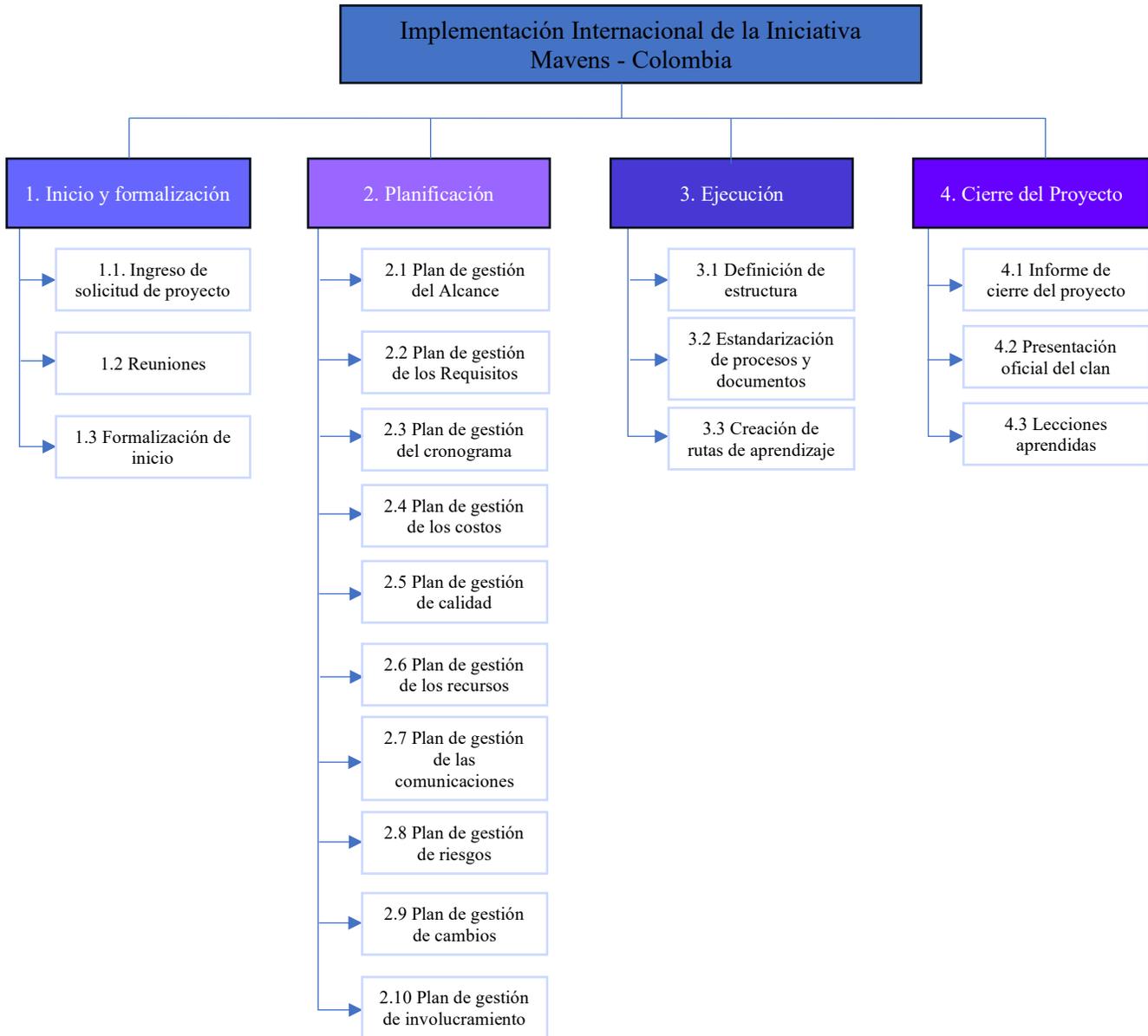
Para llevar esto a cabo se utilizó la información pertinente a la Figura 5.2 donde se especifican entradas, herramientas y salidas.

Figura 5.2 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de la EDT.

Entradas	Herramientas	Salidas
Documentación de requisitos. Grupo focal.	Juicio de expertos Recolección de datos	Estructura de Des- glose de Trabajo (EDT)

Basado en el ciclo de vida propuesto en el grupo focal por los líderes estratégicos de la iniciativa Mavens, se establecieron las fases y sus respectivos paquetes de trabajo, tal como se muestra en la Figura 5.3.

Figura 5.3. Estructura de Desglose de Trabajo



Esta estructura de trabajo fue elaborada a partir de la información recopilada de las entrevistas y grupo focal, dando como resultado el formulario FGA-1 que también brinda el

enunciado del Alcance, los principales entregables del proyecto, criterios de aceptación y exclusiones del proyecto, como se presenta en la Figura 5.4.

Figura 5.4 Enunciado del Alcance y delimitación del proyecto

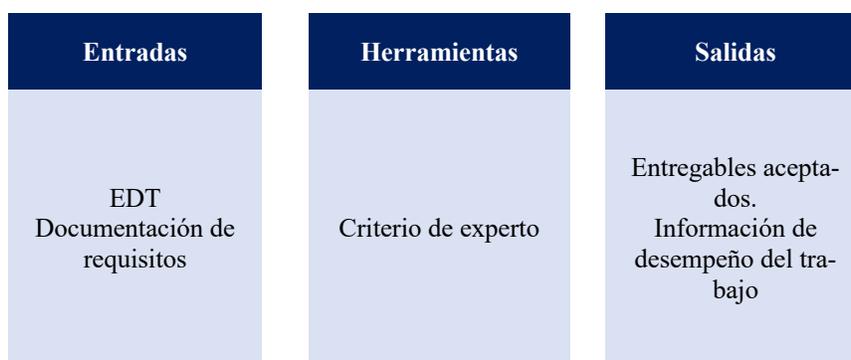
Enunciado del Alcance	El proyecto consiste en realizar la implementación de la Iniciativa Mavens en Colombia mediante un plan de gestión de proyecto estandarizado que finalice entregando la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar soporte en atracción y desarrollo de talento, en de 6 meses y con un presupuesto de \$50 000.
Entregables del proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación y estandarización de los documentos necesarios para brindar los servicios de atracción y desarrollo de talento 2. Equipo de Mavens en Colombia Capacitado 3. Establecimiento de procesos requeridos para el funcionamiento del Clan 4. Estructuración de la gobernanza del clan de Mavens
Criterios de aceptación:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar el 100% de los entrenamientos establecidos para capacitación del equipo. 2. Estandarización de la documentación y procesos al 100% según los estándares de la iniciativa Mavens. 3. Las rutas de aprendizajes para un rol completo con sus respectivos niveles administrativos.
Exclusiones del proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación no es presencial, no se incurrirá en ningún gasto de movilización de los recursos. 2. No se gestionarán adquisiciones de ningún tipo.
Restricciones del proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación del Iniciativa Mavens es desarrollada al 100% por recursos internos de compañía 2. La implementación se debe realizar en un periodo no mayor a seis meses.
Supuestos del proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La implementación se desarrollará de manera virtual. 2. Se contará con la disponibilidad al 50% de 5 recursos en Colombia y 2 recursos en Costa Rica. Todos son recursos internos. 3. El costo de la implementación será de \$50 000. 4. Los tiempos de planeación y ejecución total no superará los seis meses.

Los diferentes entregables del proyecto serán recopilados y se verificarán por el Gerente del Proyecto al ser agregarse como finalizados dentro del repositorio oficial de la Iniciativa en línea. De igual forma toda la información pertinente al proyecto se gestionará dentro del mismo repositorio de *SharePoint*, el cual cuenta con la seguridad necesaria por la empresa y se les da acceso a los diferentes participantes según requieran la información. Esta información será organizada en carpetas según la fase del proyecto.

Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo

El diccionario de la EDT es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT. (*Project Management Institute*, 2016, Pág. 162) Cada uno de los paquetes de trabajo incluidos en la EDT se descompone en las actividades necesarias para producir los entregables del paquete de trabajo.

Figura 5.5 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del Diccionario de la EDT.



En el formulario FGA-2 (Apéndice H: Diccionario de la EDT) se presenta el Diccionario de la EDT con la información correspondiente a las fases, paquetes de trabajo, actividades y responsables, el cual es incluido dentro del Excel de solución para la gestión del proyecto de implementación dado a la organización como entrega final del presente proyecto de graduación. El plan de gestión inicia con la definición del ciclo de vida de la implementación. En el grupo focal, se les consultó a los líderes estratégicos de Mavens sobre la secuencia que debería llevar la implementación basada en sus años de experiencia, esta información fue sometida a un análisis más detallado, además de lo analizado en las mejores prácticas de gestión de proyectos.

5.2 Plan de Gestión de Requisitos

El éxito del proyecto depende directamente de la participación de los interesados en el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos del proyecto y del producto, del cuidado que se tenga al determinar, documentar y gestionar los requisitos del producto, servicio o resultado del proyecto. (*Project Management Institute*, 2016, pág. 140)

Para realizar el plan de gestión de requisitos se genera el formulario FGRQ-1, con la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, que utiliza como entradas, herramientas y salidas lo señalado a continuación en la Figura 5. 6.

Figura 5.6 Entrada, herramientas y salidas para la elaboración del plan de requisitos

Entradas	Herramientas	Salidas
Acta de constitución del proyecto. Entrevistas	Juicio de expertos. Análisis de datos.	Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Para la matriz de trazabilidad se realiza primeramente la definición de los conceptos utilizados en la misma, los cuales se presentan en la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Definiciones de la Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Definiciones	
¹ Prioridad	Alta: Directamente relacionado con los requisitos del cliente Media: Indirectamente relacionado con los requisitos del cliente Baja: No afecta los requerimientos del cliente
⁴ Objetivos	Objetivo general (OG): Establecer la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio mediante el seguimiento del plan de gestión de proyecto estandarizado para la creación de la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar el soporte en atracción y desarrollo de talento.

Definiciones	
	Objetivo específico 1 (OE1): Establecer la estructura y gobernanza requerida para el funcionamiento y soporte de la iniciativa Mavens.
	Objetivo específico 2 (OE2): Formar el equipo de trabajo, conocidos como Mavens, de la nueva área de negocio mediante entrenamientos especializados y acompañamiento en la fase de establecimiento del clan.
	Objetivo específico 3 (OE3): Desarrollar documentos estandarizados para brindar el soporte de la iniciativa Mavens como descripciones de roles para reclutamiento, guías de entrevistas, catálogo de charlas técnicas y rutas de aprendizaje.
⁵ Tipo	Producto: Requerimiento asociado a las necesidades del producto. Proyecto: Requerimiento asociado a las necesidades del proyecto.

Los requisitos fueron recopilados por el Gerente de Proyectos en reuniones previas con el Patrocinador y *Product Owner*. Estos son analizados, categorizados y asignados a pruebas de verificación y criterios de aceptación, como se presentan en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

ID	Requisito	Tipo ⁵	Prioridad ¹	Objetivos ⁴ asociados	Solicitado por	Prueba de verificación	Criterio de aceptación
R01	Realización de la implementación en menos de 6 meses con presupuesto de \$50 000.	Proyecto	Alta	OG	Patrocinador	Informe de avance mensual con el avance del proyecto y su respectivo costo.	Cumplimiento del cronograma y el presupuesto al 95% de exactitud.
R02	Contar con el 100% del equipo capacitado en los servicios generales de la Iniciativa Mavens, cómo crear descripciones de roles, cómo realizar entrevistas, cómo crear entrenamientos y conocimientos generales de proyectos.	Producto	Alta	OE2	Patrocinador	Validación de participación de capacitación.	100% de participación en las 5 capacitaciones requeridas (Lista verificación 3.1) en un periodo de 15 días.
R03	Estandarización de los perfiles de puesto del área de negocio al 100%.	Producto	Alta	OE1	Patrocinador	Lista de verificación de calidad 3.2.	Cumplimiento al 100% de los criterios de calidad especificados en la lista de verificación.
R04	Completar la planeación del proyecto en los primeros 30 días.	Proyecto	Media	OG	GP	Formularios de gestión de proyectos.	Completar los formularios brindados por la iniciativa de Mavens para la gestión de la implementación en los primeros 30 días del proyecto.
R05	Presupuesto de utilización de los recursos internos contemplando su disponibilidad al 50%.	Proyecto	Media	OG	GP	Cronograma	Incluir los recursos con un 50% de disponibilidad dentro del cronograma.
R06	Establecer formularios de control de calidad para cada entregable.	Proyecto	Baja	OE3	Patrocinador	Listas de verificación de calidad	Cumplimiento de las métricas del formulario de calidad al 100.
R07	Contar con un manual con los procesos para los servicios de Mavens.	Producto	Medio	OG	GP	Documentación de los procesos en un manual.	Lista de verificación 3.2

ID	Requisito	Tipo ⁵	Prioridad ¹	Objetivos ⁴ asociados	Solicitado por	Prueba de verificación	Criterio de aceptación
R08	Contar con un repositorio en <i>Share-Point</i> con los entregables e información, organizado por fase.	Producto	Media	OG	Patrocinador	Lista de verificación de entregables.	100% de las listas de verificación de calidad completas.
R09	Contar con una ruta de aprendizaje con sus respectivos niveles administrativos al 100%.	Producto	Alta	OE3	Patrocinador	Lista de verificación de calidad 3.3	Cumplimiento al 100% de los criterios de calidad especificados en la lista de verificación.
R10	Gestionar el proyecto con un enfoque de desarrollo predictivo.	Proyecto	Alta	OG	Patrocinador	Ciclo de vida	Cumplimiento del ciclo de vida propuesto para el proyecto.

Esta matriz será gestionada por el Gerente de Proyectos y el Líder del Clan durante el proceso de seguimiento y control del proyecto, donde semanalmente se verificará que se esté cumpliendo con lo establecido, y se revisará quincenalmente con el *Product Owner*. Además, el Gerente de proyecto se encargará de realizar cualquier cambio aprobado que impacte la gestión de requisitos.

5.3 Plan de Gestión del Cronograma

El plan de gestión del cronograma establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma. Según el *Project Management Institute*, el beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo, dando lineamientos específicos sobre las tareas, responsables, fechas de entrega y tiempos estimados por paquete de trabajo. (*Project Management Institute*, 2016)

En el diseño del cronograma propuesto se construye un modelo de programación de actividades donde se refleja las dependencias y relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas. Para lograr esto se utilizan las entradas, herramientas y salidas establecidas en la Figura 5.7.

Figura 5.7 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del cronograma.

Entradas	Herramientas	Salidas
Acta de constitución del proyecto. Activos de los procesos de la organización Entrevistas <i>Benchmarking</i>	Juicio de experto Método de diagramación por dependencia.	Línea base del Cronograma Control del Cronograma

La línea base del cronograma corresponde al formulario FPGC-1 (Apéndice I: Línea base del Cronograma), el cual es creado por el Gerente del Proyecto, donde establece el código de las EDT por actividades, su respectiva duración, fecha de inicio y finalización estimada, predecesores, recursos asignados a las tareas y si las mismas son críticas o no. Dentro del cronograma se consideró la disponibilidad del 50% del equipo de trabajo.

Se estableció un horario de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de almuerzo, de 12:00 pm a 1:00 pm, actualmente hay una hora de diferencia, pero debido a que los recursos son destinados solo un 50%, no hay problema de agendas. Además, se tuvieron en cuenta las siguientes excepciones:

Tabla 5.3 Exclusiones del cronograma

Item	Celebración	Fecha
1	Día de la Independencia Costa Rica	9/15/2023
2	Día Festivo en Colombia	10/16/2023
3	Todos los Santos Colombia	11/6/2023
4	Independencia de Cartagena Colombia	11/13/2023
5	Día de la Inmaculada Concepción	12/8/2023
6	Navidad	12/25/2023
7	Año Nuevo	1/1/2024
8	Día de San José Colombia	3/20/2024

Las definiciones de los atributos del clan son las determinados mediante juicio de experto para establecer el cronograma de manera claro, las utilizadas para el plan son las siguientes:

Cuadro 5.1. Definiciones de los atributos del plan de gestión de cronograma

Definición de los atributos del plan	
Unidad de la Duración	Días, Minutos
Metodología para la determinación de la duración	Juicio experto
Herramienta de gestión	Excel
Periodicidad del mantenimiento	2 veces por semana

Así mismo para el control del cronograma se proporciona el formulario FPGC-2, Figura 5.9, al cual se le dará mantenimiento dos veces por semana. Esta revisión será realizada por los Mavens, Líder del Clan, y Gerente de Proyectos, este formulario les permitirá verificar el avance de las tareas, prioridad, estatus, y retos que se presenten para completar las tareas a tiempo. El formulario se brinda con información de ejemplos, pero será brindado al Gerente de Proyecto, quien con el acompañamiento del equipo de trabajo estimarán las tareas para confirmar las fechas establecidas previamente en el cronograma.

Figura 5.8 Imagen del formulario de control del cronograma

TASK STATUS REPORT										
Task/Action	Owner_ID	Priority	Dependencies	% Completed	Status	Start Date	Estimate End Date	Actual End Date	Blockers	Comments
Project name: Career Path	14									
1 Entregable 1	45									
1.1. Selección de Job Family y job description & Definición de audiencia	m.montero.navarro	High		75	Not started	10/26/2022	11/11/2022			
1.2. Mapeo de habilidades y conocimientos	m.montero.navarro	High	1.1	50	Not started	11/14/2022	11/25/2022			
1.2.1. Revisión y signoff	m.montero.navarro	High	1.2	10	Not started	30/1/2023	4/2/2023			
2 Entregable 2	0									
2.1. Mapeo de cursos y entrenamientos	m.montero.navarro	High		0	Not started	12/7/2022	1/31/2023			
2.2. Creación de curricula	m.montero.navarro	High		0	Not started	2/1/2023	2/21/2023			
2.3. Definición de entrenamientos espaciados	m.montero.navarro	High		0	Not started	2/22/2023	2/28/2023			
2.4. Revisión y signoff	m.montero.navarro	High	2.1, 2.2, 2.3	0	Not started	3/1/2023	3/21/2023			
3 Entregable 3	0									
3.1. Inclusión de curricula en los templates	m.montero.navarro	Medium		0	Not started	4/26/2023	5/30/2023			
3.2. Revisión de formato final	m.montero.navarro	Medium		0	Not started	4/19/2023	4/25/2023			
3.3. Revisión y signoff	m.montero.navarro	Medium		0	Not started	4/26/2023	5/30/2023			

El cronograma deberá ser gestionado con detenimiento y actualizado ante cualquier solicitud de cambio aprobada por el patrocinador o *Product Owner*, ya que el plazo de

implementación no debe exceder los seis meses como se estableció dentro de los requisitos formalizados. El cronograma actual establece que el proyecto tiene una duración de 97.63 días, dando una holgura de aproximadamente dos meses.

5.4 Plan de Gestión de Costos

En cuanto a la gestión de costos, para la implementación de la iniciativa Mavens, se cuenta únicamente con los costos por hora de trabajo de los recursos, dado que la Iniciativa Mavens gestiona los costos de forma cautelosa y el Gerente del Proyecto solo deberá administrar las horas de los recursos para mantenerse dentro del presupuesto dado de \$50 000.

Para realizar la estimación de los costos del proyecto se utilizó un monto estimado por hora a cada recurso, tal como se presenta en tabla 5.3.

Tabla 5.4 Costo por hora – recursos disponibles

<i>Nombre del recurso</i>	<i>Tipo</i>	<i>Inicial</i>	<i>Max. Units</i>	<i>Std. Rate</i>	<i>Ovt. Rate</i>	<i>Calendario base</i>
Gerente del Proyecto	Work	G	50%	\$50.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Maven	Work	M	50%	\$50.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Maven 1	Work	M1	50%	\$40.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Maven 2	Work	M2	50%	\$40.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Maven 3	Work	M3	50%	\$40.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Maven 4	Work	M4	50%	\$40.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Líder del Clan	Work	L	50%	\$60.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
<i>Product Owner</i>	Work	P	50%	\$70.00/hr	\$0.00/hr	Estándar
Patrocinador	Work	P	100%	\$100.00/hr	\$0.00/hr	Estándar

Con la información de las actividades, valor de los recursos por hora y el tiempo necesario para cada actividad se procede a realizar el presupuesto del proyecto al contemplar un 10% de contingencia, tal como se presenta en la Figura 5.9.

Figura 5.9 Gestión de Costos

Plan de Gestión de los Costos

Definiciones	
Definición de los atributos del plan	
Unidad de medida	Dólar (\$)
Tipo de costo	Directo - directamente atribuido al proyecto
Metodología de estimación	Juicio Experto
Financiamiento	Área de negocio

Código EDT	Actividad EDT	Tipo de Costo	Costo proyectado	Costo Acumulado	Contingencias de costos por análisis de riesgos	Costo Acumulado Contingencias	Fecha proyectada de finalización	Costo Real
1	Inicio y formalización	N/A	\$ 1.420,00	\$ -	\$ -	\$ 1.420,00	4-Sep-23	0
2	Planificación	N/A	\$ 1.170,00	\$ -	\$ -	\$ 1.170,00	13-Sep-23	0
3	Ejecución	N/A	\$ 33.020,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 44.020,00	17-Jan-24	0
4	Cierre del proyecto	N/A	\$ 1.955,00	\$ -	\$ 200,00	\$ 2.155,00	26-Jan-24	0
Total			\$ 37.565,00	\$ 11.000,00	\$ 11.200,00	\$ 48.765,00		\$ -

El presupuesto será revisado por el *Product Owner* y el Gerente de Proyectos cada 15 días donde se realizará el reporte de costo actual vs costo estimado, para tomar cualquier decisión relevante para el presupuesto y el curso del proyecto. De esta manera el Gerente de Proyectos mantendrá el presupuesto actualizado ante cualquier cambio aprobado que impacte el presupuesto del proyecto.

5.5 Plan de Gestión de Calidad

El plan de Gestión de Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente. (*Project Management Institute*, 2016, pág. 298). Para lo cual se desarrollan herramientas que permitan la gestión de los entregables de la implementación de Mavens a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Este plan tiene como entradas, herramientas y salidas la información detallada en la Figura 5.10.

Figura 5.10 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de Gestión de Calidad.

Entradas	Herramientas	Salidas
Documentos del proyecto. Grupo focal. Entregables. Datos de desempeño.	Recopilación de datos. Análisis de datos.	Matriz de gestión de calidad. Lista de verificación de calidad.

El Plan de Gestión de Calidad se basa en una matriz de métricas y listas de verificación, y, con el fin limitar el alcance de este plan se inicia con la información requerida, su gestión, la cual se presenta en la tabla 5.4

Tabla 5.5 Alcance del Plan de Gestión de Calidad

<i>Objetivo de calidad</i>	Cumplir con el 100% de los entregables del proyecto en el tiempo y costo establecidos y acordados con el cliente en el acta de constitución.
Políticas de calidad	100% de los cambios se gestionarán por medio del proceso y formulario de gestión de cambios.
<i>Metodología de inspección</i>	Lista de verificación.
<i>Herramienta</i>	Matriz de métricas y lista de verificación.

Con esta información se procede a desarrollar la matriz de métricas de calidad, como se presenta en la Figura 5.11.

Figura 5.11 Matriz de gestión de calidad

Fase	Código	Paquete de trabajo	Métrica	Frecuencia	Herramienta	Responsable	¹ Lista de verificación de Cumplimiento		
							Alcance	Tiempo	Costo
Inicio y formalización	1.3	Formalización del inicio	Completar al 100% del Acta Constitución del Proyecto con la aprobación del Patrocinador	Única vez	Lista de Verificación ¹	GP	Completo	A tiempo	\$ 1,420.00
Ejecución	3.1	Capacitación del equipo	Completar al 100% la Lista de Verificación	Única vez	Lista de Verificación 3.1	GP	Completo	A tiempo	\$ 5,510.00
	3.2	Estandarización de procesos y documentación	Completar al 100% la Lista de Verificación	Única vez	Lista de Verificación 3.2	GP	Completo	A tiempo	\$ 7,210.00
	3.3	Creación de rutas de aprendizaje	Completar al 100% la Lista de Verificación	Única vez	Lista de Verificación 3.3	GP	Completo	Entregado a tiempo	\$ 21,300.00
Cierre del proyecto	4.1/4.3	Entrega de informe del proyecto	Aceptación del resumen ejecutivo del proyecto con las lecciones aprendidas por parte del patrocinador de Mavens	Única vez	Lista de Verificación ¹	GP	Completo	A tiempo	\$ 1,435.00
	4.2	Presentación oficialización de clan	Participación y presentación en la reunión mensual de la Iniciativa Mavens con el Comité Ejecutivo y patrocinadores	Única vez	Lista de Verificación ¹	GP	Completo	A tiempo	\$ 720.00

Las listas de verificación de calidad 3.1 (Apéndice N), 3.2 (Apéndice Ñ), y 3.3 (Apéndice O) brindan una lista detallada de los rubros por cumplir en cada entregable, esto será verificado por el Gerente de Proyectos al concluir cada entregable, tal como se especifica en las tareas de verificación ya incluidas dentro del cronograma.

5.6 Plan de Gestión de Recursos

Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo (*Project Management Institute, 2016, pág. 720*). Para la implementación de la iniciativa Mavens, no son requerido recursos físicos, ya que se trabajará con recursos internos de la empresa que ya cuenta con equipo físico como computadoras, sillas, escritorios, entre otros. Además, el proyecto es virtual, por lo que cada centro se hará cargo del costo físico de sus recursos.

Dando como resultado que el único recurso por gestionar en el proyecto es el equipo de trabajo. Para lo cual se realizaron dos formularios el FPGR-1 Perfiles de puestos del equipo, y el FGPR-2 Gestión de Recursos.

Perfiles de puestos de equipo

Con el fin de brindar una guía clara en lo requerido por cada puesto de trabajo para el proyecto se realizaron cinco descripciones de perfil para los roles de Gerente de Proyecto (GP), *Product Owner*, Patrocinador, Líder del Clan, Mavens que brindan en detalle lo siguiente:

- Información general: nombre del rol, ML (*Management Level*) o nivel administrativo, fecha de creación y actualización, control de versión
- Resumen con la descripción del rol
- Responsabilidades
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio. Esta sección se brinda con el fin de cada área de negocio cuente con un espacio para colocar especificaciones necesarias para su equipo.

Los perfiles de puestos se adjuntan en el Apéndice J, con la información de punto de partida para la creación de los roles, el Gerente de Proyecto deberá revisar y agregar la información específica del área de negocio con la información recopilada del patrocinador y *Product Owner*.

Gestión de recursos

Para la gestión de recursos se realizó una matriz que vincula las actividades de la EDT en los roles de los involucrados en el proyecto dependiendo de la función que realiza para la ejecución del entregable. El formulario FPGR-2 con la matriz de responsabilidades se adjunta en el Apéndice K.

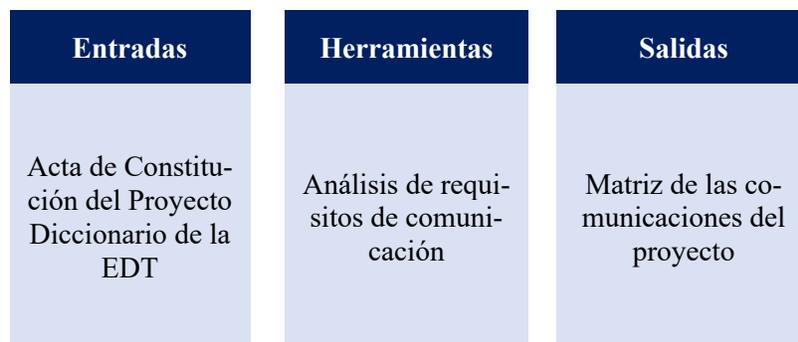
El mantenimiento de esta matriz durante el monitoreo y control del proyecto, el Gerente del Proyecto será el encargado de darle mantenimiento al plan de recursos y realizar cualquier cambio necesario.

5.7 Plan de Gestión de Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones describe los métodos, formatos y tecnologías utilizados para la comunicación con los interesados (*Project Management Institute, 2016, pág. 525*) Por lo cual se encuentra estrechamente relacionado con el plan de gestión de los interesados, debido a que ambos planes establecen parámetros para el involucramiento de estos dentro la gestión de proyectos.

Después de definir los interesados y su interés e impacto dentro del proyecto, se puede desarrollar la estrategia de comunicación, para esto se utilizan las entradas, herramientas y salidas señaladas en la Figura 5.13.

Figura 5.13 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración la matriz de comunicaciones.



La estrategia de comunicación se desarrolla en el formulario FPGC-1 donde se brinda la definición de la matriz para las diferentes categorías, escala, tipo y descripción, tal como se presenta en el cuadro 5.2 Definiciones de la matriz de comunicaciones.

Cuadro 5.2 Definiciones de la matriz de comunicaciones

Definiciones de la matriz				
Categoría	Definición	Escala	Tipo	Descripción
Requerimientos de comunicación	Incluye lo que se va a comunicar al interesado.	1	Cambio	Información relacionada con solicitudes e implementación de cambios.
		2	Resultado	Información relacionada con resultados obtenidos a partir de cambios, riesgos, avances, cierres.
		3	Avance	Información sobre el avance de los paquetes de trabajo y actividades del proyecto.
		4	Decisiones	Información sobre decisiones acordadas entre los diferentes grupos de interesados del proyecto.
		5	Cierre	Información sobre el cierre del proyecto.
Estrategia de comunicación	Define cuando se va a comunicar la información.	1	Comunicación Efectiva	Implica proveer la información en el formato adecuado, en el momento correcto y con el impacto adecuado.
		2	Comunicación necesaria	Implica proveer la información de manera proactiva adelantándose a los acontecimientos, conscientes de que el silencio informativo no es rentable en situaciones adversas.
		3	Comunicación general	Implica garantizar la distribución de carácter general de forma adecuada y oportuna.
		4	Comunicación constante	Implica proveer la información en el formato adecuado, en el momento correcto y con el impacto adecuado.
Tipos de comunicación	Mecanismo mediante el cual se intercambiará la información.	1	Formal	Informes, reuniones formales (periódicas y ad hoc), agendas y actas de reunión, sesiones informativas para los interesados y presentaciones.
		2	Informal	Actividades de comunicación generales mediante correo electrónico, medios sociales, sitios web y discusiones informales ad hoc.

Definiciones de la matriz				
Categoría	Definición	Escala	Tipo	Descripción
		3	Oficial	Información que cumple con el protocolo de oficialización por parte de la administración/gerencia del proyecto.
Medios de comunicación	Define como se va a comunicar la información	1	Informe	Documentos escritos, reportes, carta, infografía.
		2	Correo Electrónico	Comunicación tipo <i>push</i> para envío de información formal, informal u oficial.
		3	Reunión	Reuniones de seguimiento virtuales.
		4	Formularios y requisitos	Formularios estándar con solicitudes de cambios, requisitos o información.

Estas definiciones permiten analizar a los interesados y el tipo de comunicación requerida para su correcto involucramiento. La Matriz de Comunicaciones establece el requerimiento, la estrategia, tipo y medios de comunicación como se presenta en la tabla 5.5.

Tabla 5.6 Matriz de comunicaciones

Matriz de Comunicaciones						
Interesados	1. Requerimiento de comunicación	2. Estrategia de comunicación	3. Tipo de comunicación	4. Medios de comunicación	Frecuencia de comunicación	Encargado
Gerente del Proyecto (GP)	1,2,3,4,5	1	1,2,3	1,2,3,4	Semanal	Líder del Clan
Líder del Clan	1,2,3,4,5	1	1,2,3	1,2,3,4	3 veces por semana	GP
<i>Product Owner</i>	1,2,3,4,5	1	1,2,3	1,2,3,4	Semanal	GP
Patrocinador	2, 4, 5	2	1, 3	1,2,3	Cada dos semanas	GP
Mavens	1,2,3,4,5	1	1,2,3	2,3,4	3 veces por semana	GP

Matriz de Comunicaciones						
Interesados	1. Requerimiento de comunicación	2. Estrategia de comunicación	3. Tipo de comunicación	4. Medios de comunicación	Frecuencia de comunicación	Encargado
Recursos Humanos	2,5	3	3	1,3	Única	GP
Departamento de <i>Learning</i>	2,5	3	3	1,3	Única	GP
Área de negocio	2	3	3	1	Única	Patrocinador

Esta matriz es un insumo para la gestión del proyecto, que el Gerente puede adecuar, según convenga mejor, para la implementación y gestión del proyecto. Se propone como punto de partida, y deberá ser actualizada según los interesados y las especificaciones de comunicaciones del área de negocio. Es un insumo gestionado por el Gerente de Proyecto y utilizado por todo el equipo.

5.8 Plan de Gestión de Riesgos

Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados. (*Project Management Institute*, 2016, pág. 585)

Figura 5.14 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración de la matriz de riesgos

Entradas	Herramientas	Salidas
Acta de constitución del Proyecto Plan para la dirección del proyecto Grupo Focal	Juicio de expertos Análisis de datos	Plan de gestión de los riesgos

Con estos insumos se realiza el plan de gestión de riesgos para lo que se crean cuatro formularios FRGS-1 Definiciones de Riesgos, FRGS-2 Escala de nivel de riesgo, FRGS-3 Mapa de calor de riesgo, y FRGS-4 Matriz de Riesgos (Apéndice L: Plan de gestión de riesgos).

El Gerente de Proyectos en conjunto con el equipo de trabajo completan los formularios al contribuir con su conocimiento técnico y experiencia en el área de negocio para el desarrollo de proyectos de talento humano y las necesidades actuales de la industria. En Apéndice L: Plan de gestión de riesgos se adjuntan los formularios en cuestión, además en el Apéndice P se brinda una guía para completar la matriz de riesgos con el paso a paso por seguir del Gerente de Proyectos, Líder del Clan y equipo Mavens.

Para el seguimiento de este plan, el Gerente de Proyectos y el Líder de Clan realizarán una revisión quincenal del proyecto y sus riesgos, y también se actualizará con cualquier riesgo que se suscite durante el proceso de ejecución en el momento en que sea señalado por el equipo de trabajo, para ser gestionado por el Gerente y el líder del clan.

5.9 *Plan de Gestión de Cambios*

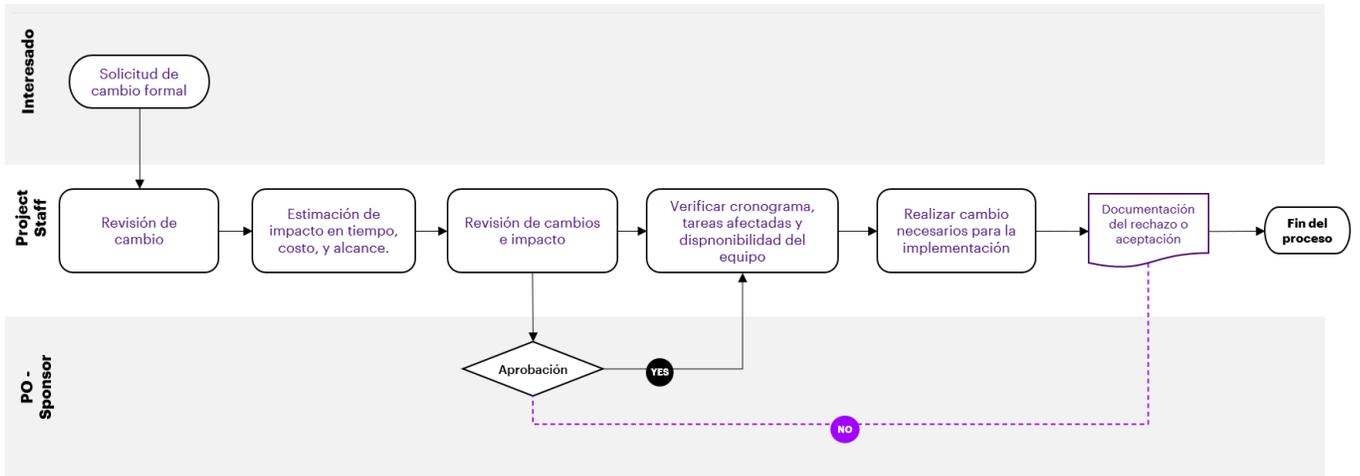
El plan de gestión de cambios establece el comité de control de cambios, documenta su grado de autoridad y describe cómo se ha de implementar el sistema de control de cambios, el cual es el proceso por medio del cual se identifican, documentan, aprueban o rechazan las modificaciones de documentos, entregables o líneas base asociadas con el proyecto. (*Project Management Institute*, 2016). Para la realización de este plan, se utilizaron las herramientas, entradas y salidas de la Figura 5.15.

Figura 5.15 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del plan de gestión de cambios.

Entradas	Herramientas	Salidas
Acta de constitución del proyecto. Activos de los procesos de la organización. Grupo Focal.	Juicio de expertos. Análisis de datos.	Formulario de solicitudes de cambio. Registro de cambios.

La organización no cuenta con un proceso o documentación oficial para la gestión de cambios de proyectos internos, por lo que, para la implementación de la iniciativa Mavens, se establece como comité de aprobación de cambios al Patrocinador y *Product Owner*, los cuales analizarán las solicitudes de cambio y su impacto para definir si el mismo, debe ser implementado o no, con base en el análisis brindado por el equipo de trabajo. El flujo que se debe seguir para la gestión de cambios propuesta en el presente estudio se grafica en la Figura 5.16.

Figura 5.16 Diagrama de flujo de proceso de cambios



En el formulario FGC-1 se brinda el Plan de Gestión de Cambios con el flujo del proceso y la tabla de Control de cambios. Además, en el formulario FGC-2 (Apéndice M: Formulario de solicitud de cambios) se establece el Formulario de solicitud de cambios, donde se define la información necesaria para realizar la solicitud de un cambio al comité. El formulario cuenta con las instrucciones de llenado. Este formulario de solicitud será agregado al repositorio de la Iniciativa Mavens, para ser descargado y llenado por los interesados del proyecto.

La gestión de los cambios se realiza a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y es administrado por el Gerente del Proyecto, sin embargo, el equipo de trabajo, Mavens, y el líder de Clan estiman las afectaciones del cambio previo a la aprobación o rechazo, para que sea considerado por el comité de aprobación.

Sí el cambio es rechazado será únicamente documentado por el Gerente de Proyectos, pero si es aprobado, es documentado e implementado por el equipo de trabajo y el líder del Clan, el

Gerente por su parte, aplica el cambio en la gestión del proyecto, al modificar los planes subsidiarios impactados.

Dentro de los informes mensuales al Patrocinador, se brindará un reporte de cambios gestionados.

5.10 Plan de Gestión de Interesados

La gestión de los interesados incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan impactar al proyecto, con el fin de analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Esto permite crear una estrategia de involucramiento para lograr la participación eficaz de estos en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (*Project Management Institute, 2016*)

Para la gestión de involucramiento se propone realizar el Registro de Interesados, mediante el cual, el Gerente del Proyecto y el Líder del Clan se reunirán para mapear los principales interesados del proyecto y cómo gestionar su involucramiento durante la implementación de la Iniciativa Mavens. Esta es una de las tareas por realizar al inicio de la planificación en conjunto con la creación del plan de gestión al alcance.

El registro de interesados permite la identificación de aquellos que tengan un interés específico o un impacto sobre los recursos necesarios para el proyecto, con el fin de analizar y documentar información relevante sobre sus intereses, participación, influencia y posible impacto sobre el proyecto. (*Project Management Institute, 2016*)

Para la elaboración del Registro de Interesados se utilizan los insumos presentados en la Figura 5.17 a continuación.

Figura 5.17 Entradas, herramientas y salidas para la elaboración del Registro de Interesados

Entradas	Herramientas	Salidas
Acuerdos	Juicio de expertos	
Factores ambientales de la organización	Revisión documental	Registro de interesados
Resultados del Grupo Focal		

El Registro de Interesados es clave para la correcta gestión del proyecto de la implementación de la iniciativa Mavens ya que permite identificar alianzas, requisitos y expectativas de los interesados. Este registro corresponde al formulario FPII-1, el cual consta de una matriz lista con información del punto de partida, recolectada sobre el proyecto, e incluye el esquema de la técnica de Poder-Influencia para categorizar a los interesados, tal como se presenta en la Figura 5.18.

Figura 5.18 Matriz de Interés-Influencia y respectivas definiciones

Plan de Gestión de Interesados		
³ Matriz Interés-Influencia		Definiciones
	Interés Bajo	Interés Alto
Influencia Alta	Mantener Satisfecho (MS)	Gestionar Estrechamente (GE)
Influencia Baja	Tomar en Cuenta (TC)	Mantener Informado (MI)

¹ Interés	Se define Interés como la necesidad del interesado sobre los resultados del proyecto. Los niveles de interés pueden ser Alto y Bajo, y los requerimientos de la estrategia se definen en función del nivel de Interés y de Influencia del interesado, según la Matriz ³
² Influencia	Se define Influencia como la capacidad del interesado de afectar o influenciar decisiones del proyecto. La capacidad de influencia puede ser Alta o Baja, y los requerimientos de la estrategia se definen en función del nivel de Interés y el nivel de Influencia del interesado, según la Matriz ³

Para realizar el análisis apropiado de los interesados, el Gerente del Proyecto y el Líder del Clan se reunirán para mapear los interesados y ubicarles dentro del cuadrante correcto. Posteriormente se completará la tabla, Figura 5.19, con la información sobre el interesado, su nivel

de interés e influencia, la clasificación correspondiente, estrategia para su involucramiento y la persona responsable de comunicación.

Figura 5.19 Representación de tabla de interesados

Nombre	Rol en el proyecto	Datos de contacto (correo electrónico)	Interés	Influencia	Clasificación	Estrategia	Responsable
Fernanda Montero	Gerente del Proyecto (GP)		Alto	Alto	GE	Minutas y Reuniones de seguimiento y avances de proyecto mediante reporte formal una vez por semana	Líder del Clan
	Líder del Clan		Alto	Alto	GE	Minutas y Reuniones de seguimiento y avances de proyecto tres vez a la semana	GP
	Producto Owner		Alto	Alto	GE	Minutas y Reuniones de seguimiento y avances de proyecto mediante reporte formal una vez por semana	GP
	Patrocinador		Alto	Alto	MS	Comunicación de cumplimiento de hitos, fases, riesgos y bloqueos una vez al mes.	GP
	Mavens		Alto	Baja	GE	Minutas y Reuniones de seguimiento y avances de proyecto tres vez a la semana	Líder del Clan/ GP
	Recursos Humanos		Bajo	Baja	MI	Comunicación oficial del conclusión del proyecto	GP
	Departamento de Learning		Alto	Alto	MI	Comunicación oficial del conclusión del proyecto	GP
	Área de negocio		Alto	Baja	MS	Actualización final e invitación al evento; comunicación de cumplimiento de hitos y fases con el líder del equipo	GP

Además, el registro de interesados se actualizará con información como resultado de monitorear el involucramiento de los interesados durante el monitoreo y control de la implementación por parte de Gerente del Proyecto.

5.11 Fase de inicio y formalización del Proyecto de implementación de la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio

Dentro de las buenas prácticas seleccionadas para el desarrollo de la solución, se establece el PMBOK como uno de los marcos de referencia, por lo cual para la fase de inicio y formalización se consideran dos áreas de conocimiento: la gestión de la integración y la gestión de los interesados. Estas dos áreas establecen dos principales entregables: el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados.

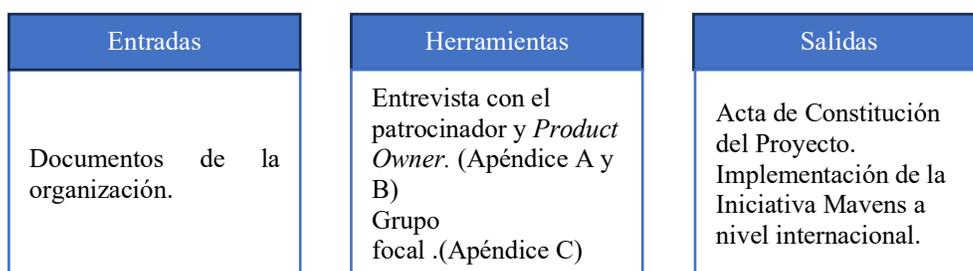
Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto es definida por el PMI como “...un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere

al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.” (*Project Management Institute*, 2016,

Para la elaboración del acta de constitución del proyecto en cuestión se recolectó y procesó información tal como se presenta en siguiente Figura 5.20:

Figura 5.20. Entradas, herramientas y salida para la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto Implementación de la Iniciativas Mavens a nivel internacional.



Para la elaboración del acta, se tomó en cuenta la información recolectada tanto en la entrevista A (Apéndice A) y el grupo focal (Apéndice C). Después del análisis de la información, se confecciona el Apéndice G el cual incluye un resumen de aspectos como equipo de proyecto, objetivos, alcance, costo, cronograma, riesgo general, principales entregables, criterios de éxito y criterios de cierre.

5.2 Propuesta de implementación del plan de dirección del proyecto

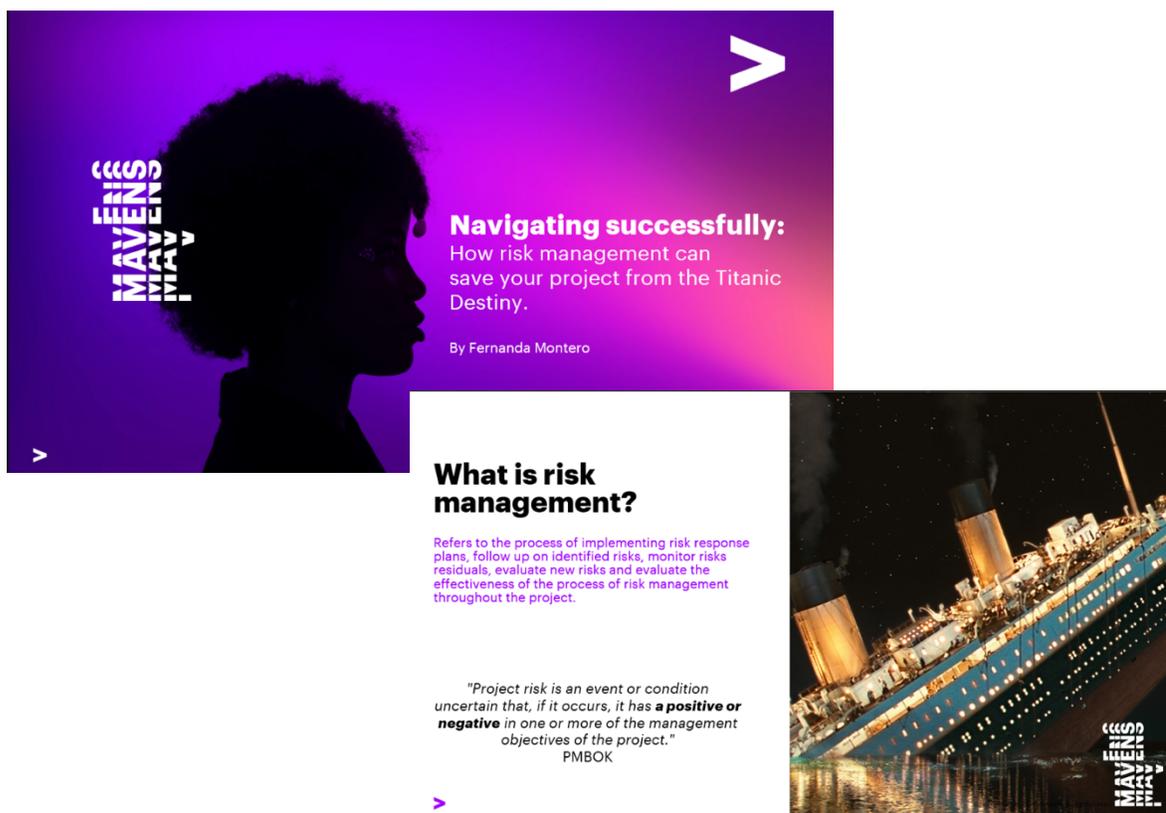
El plan de gestión del proyecto para la implementación internacional de la iniciativa Mavens proporciona una serie de formularios y actividades necesarias para cumplir con éxito el objetivo general del proyecto, es por ello que para su correcta adopción dentro de los procesos institucionales se recomiendan tres acciones:

5.2.1 *Sensibilización del equipo de trabajo a la gestión del proyecto*

La iniciativa Mavens cuenta con más de 300 personas (Mavens) de diferentes áreas de negocio con conocimientos especializados en tecnología, por lo que es fundamental brindarles principios generales para la correcta implementación internacional.

Se propone impartir sesiones donde se brinden buenas prácticas de gestión de proyectos antes de la puesta en marcha de la implementación, con temas identificados gracias al análisis de buenas prácticas estudiadas para el presente proyecto de graduación. Como por ejemplo la gestión de riesgos, para la cual se hizo una sesión de una hora con los líderes de los clanes y líderes estratégicos de la iniciativa, teniendo una participación de 16 personas. La sesión fue titulada *Navegando con éxito: ¿Cómo el manejo de riesgos puede salvar tu proyecto del destino del Titanic?* En la Figura 5.3 se presentan filminas de la presentación.

Figura 5.21 Filminas de la presentación de riesgos impartida para los líderes de la Iniciativa Mavens.



Familiarizar a los líderes y principales gestores de la iniciativa con la importancia de la gestión de proyectos y sus buenas prácticas permite una adopción más eficiente y eficaz de la solución propuesta en este proyecto de graduación.

5.2.2 *Proceso de seguimiento y control del proyecto.*

Con el fin de desarrollar un marco de trabajo, más completo y capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la industria, se genera un marco de gestión predictivo de la implementación, fortalecido con prácticas ágiles.

Dentro de las reuniones o ceremonias, se establece el siguiente cuadro con el tipo de ceremonia, descripciones, frecuencia y participantes.

Tabla 5.7 Ceremonias ágiles de seguimiento y control del proyecto

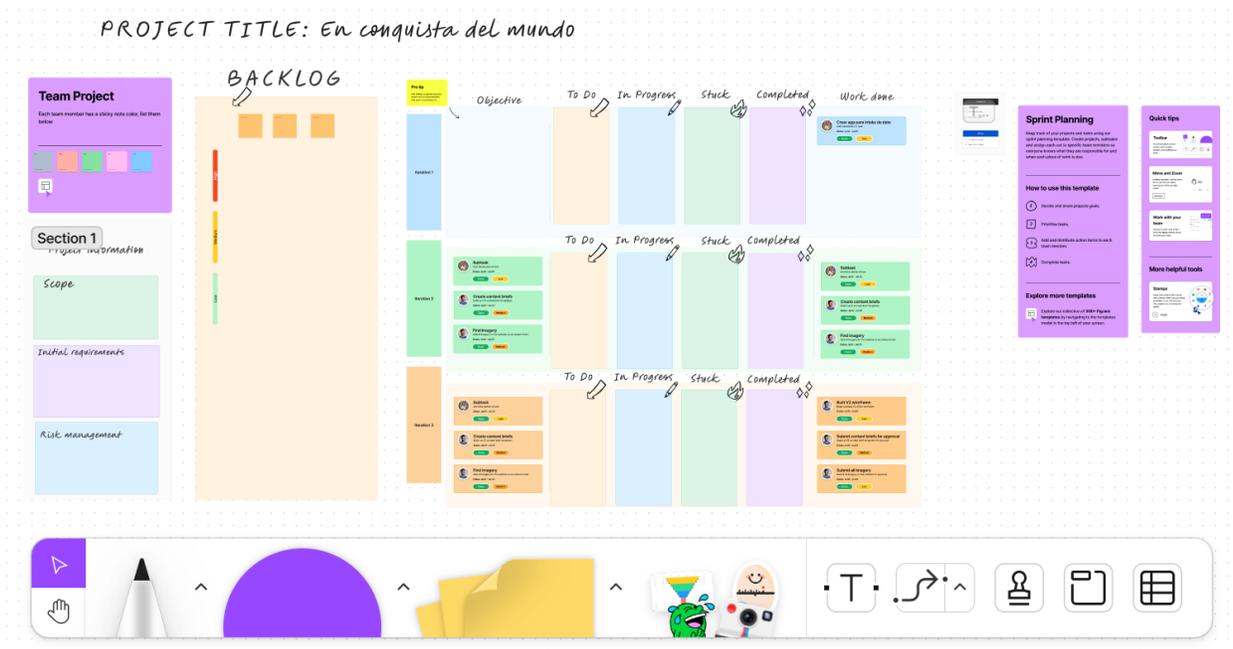
Tipo de ceremonia ágil	Descripción	Frecuencia	Participantes
Sesión de lanzamiento o <i>Kickoff</i> .	<p>Sesión dedicada a la presentación del proyecto. Tópicos por cubrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al proyecto y su objetivo • Introducción al Equipo • Expectativas y Requisitos • Principales entregables • Fechas claves • Roles y Responsabilidades • Sigüientes pasos • Preguntas y aclaraciones <p>Duración recomendada para la sesión: 1 hora.</p>	Una única vez.	<i>Product Owner</i> Mavens Líder del Clan Gerente del Proyecto
Planificación de la iteración o <i>Sprint Planning</i> .	<p>Sesión de planificación del trabajo por realizar en las sigüientes dos semanas. Se eligen los elementos del <i>backlog</i> del proyecto que se comprometerá a completar durante la iteración.</p> <p>Duración recomendada para la sesión: 1 hora</p>	Cada dos semanas.	<i>Product Owner</i> Mavens Líder del Clan Gerente del Proyecto

Tipo de ceremonia ágil	Descripción	Frecuencia	Participantes
Reunión de sincronización del equipo o <i>Daily Standup</i> .	Breve reunión del equipo para sincronizar el progreso del proyecto. Cada miembro debe dar una actualización respondiendo las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hice ayer? • ¿Qué hago hoy? • ¿Tengo algún obstáculo? Duración recomendada para la sesión: 15 min.	Tres veces a la semana. (Debido a que el equipo se encuentra dedicado un 50% al proyecto)	Líder del Clan Mavens
Retrospectiva	Al finalizar cada iteración o <i>sprint</i> , el equipo realiza una reflexión de las últimas dos semanas de trabajo, para identificar qué salió mejor, qué se puede mejorar, nuevas ideas y acciones. Duración recomendada para la sesión: 30 min.	Cada dos semanas.	Líder del Clan Mavens Gerente de Proyecto
Demos	Demostración de trabajo realizado, tanto avances como entregables listos en las últimas dos iteraciones, para el <i>Product Owner</i> por parte del equipo de trabajo para recopilar retroalimentación. Duración recomendada para la sesión: 45 minutos o una hora.	Una vez al mes o cada dos iteraciones.	<i>Product Owner</i> Líder del Clan Mavens Gerente de Proyecto
Revisión del estado del proyecto.	En esta sesión se revisa el estatus del proyecto en cuanto a cronograma, calidad, y costos. Además, se hace una verificación de los impedimentos del proyecto y riesgos. Duración recomendada para la sesión: 45 minutos a una hora.	Semanal	Líder del Clan Gerente de Proyecto

Las herramientas seleccionadas para el monitoreo y control del proyecto son todas de colaboración en línea, ya que el proyecto es 100% virtual, las más importantes son las siguientes:

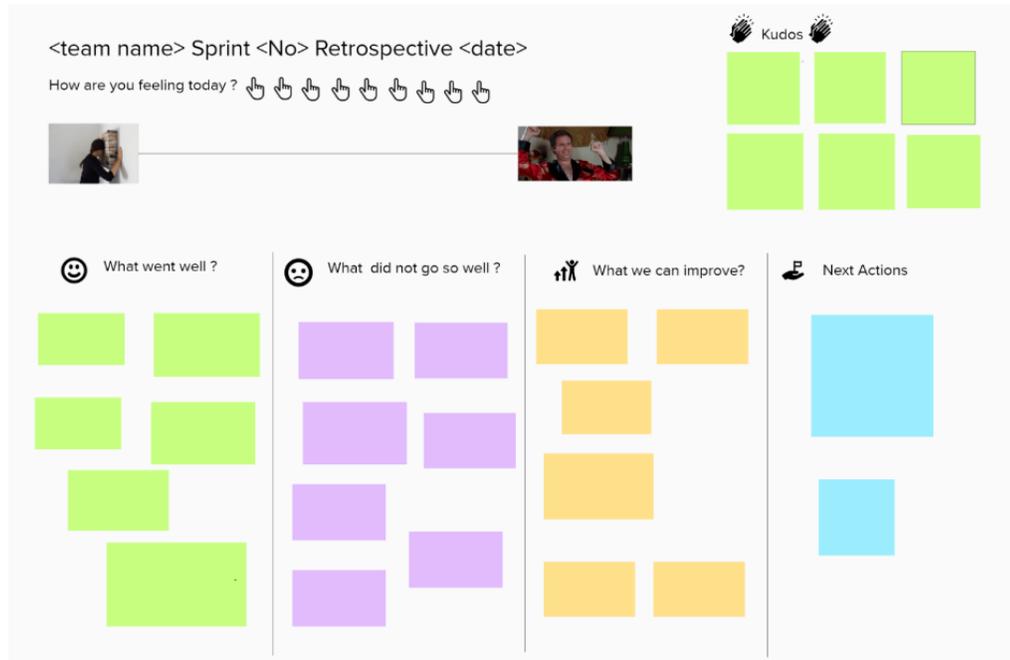
- Tablero tipo Kanban para la visualización del trabajo en cada iteración. La Figura 5.22 muestra el tablero creado para este fin, donde el equipo cuenta con un espacio para información general del proyecto, backlog, seguimiento de iteraciones con espacios para el listado de sus tareas y calificación por estatus. Este tablero está creado en *Figma*, sin embargo, existe su homólogo en Mural.

Figura 5.22 Kanban para visualización de trabajo



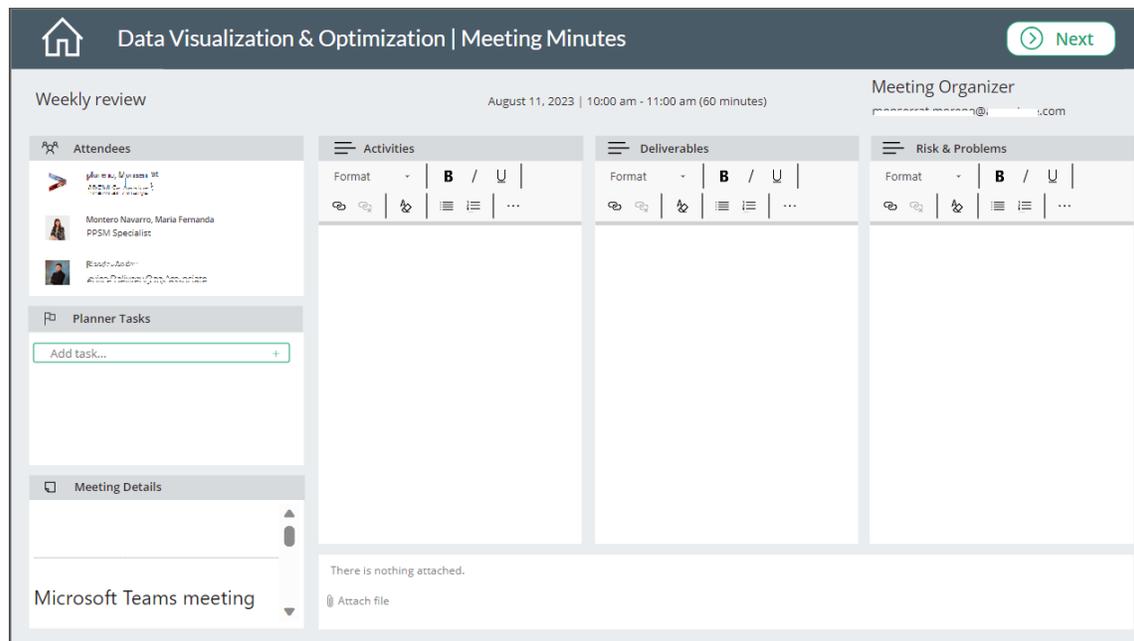
- Mural de retroalimentación. Con el fin de hacer una reflexión en la forma de trabajo del equipo, se estará realizando una retrospectiva en la plataforma Mural, donde el equipo identificará qué está haciendo bien, áreas de mejora, y acciones, como se presenta en la Figura 5.23.

Figura 5.23 Retrospectiva



- Formato de creación de minutas. Para las minutas de las diferentes reuniones, se estará usando una aplicación propia de la organización que trae espacio para incluir notas de la reunión, información de entregables y riesgos. Al completarse la minuta, se puede enviar a todos los participantes por correo y se almacena una copia en el *SharePoint* de elección del organizador, gracias a que se encuentra sincronizado con Microsoft Teams y Outlook.

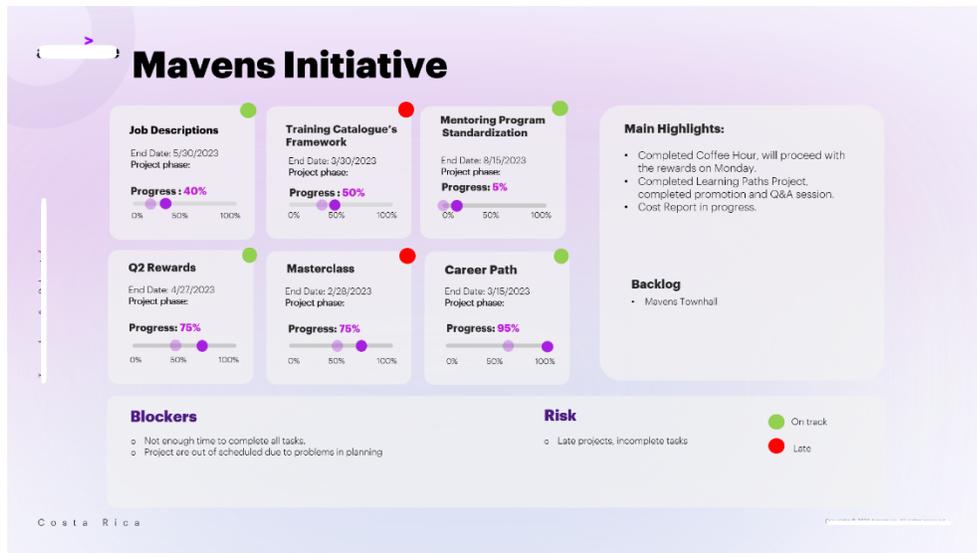
Figura 5.24 Herramienta para minutas e informes de reuniones.



Fuente: Herramienta creada por el equipo de trabajo de la Iniciativa Mavens

- El control del cronograma se realizará en Excel en una planilla ya creada para la gestión de las actividades del proyecto, ya presentado junto con el plan de gestión del cronograma en este mismo capítulo.
- Para el informe de avance del proyecto, se creó una plantilla con una vista ejecutiva del proyecto y sus entregables en *Power Point*, que se enviará al Patrocinador, y *Product Owner* cada mes, tal como se presenta en la Figura 5.25.

Figura 5.25 Reporte a liderazgo



- Informe de cierre del proyecto es uno de los formularios de solución propuesta, que incluye un resumen ejecutivo del proyecto, entregables y lecciones aprendidas, como se presenta en la tabla 5.8.

Tabla 5.8 Informe de Cierre del Proyecto

Informe de Cierre del Proyecto	
Nombre del Proyecto:	
Fecha de Cierre:	
Resumen Ejecutivo:	
Logros Clave:	

Informe de Cierre del Proyecto

Principales entregables

--

Lecciones aprendidas

--

Recomendaciones

--

Agradecimientos:

--

Firma

Nombre del Gerente de Proyecto

Fecha

- El registro de lecciones aprendidas se realizará en un formulario de Excel con la información necesaria, tal como se presenta en la Figura 5.26.

Figura 5.26 Registro de lecciones aprendidas

Lecciones Aprendidas					
Registro de lecciones aprendidas					
ID	Fecha	Fase del proyecto	Descripción	Recomendaciones	Nombre del generador
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

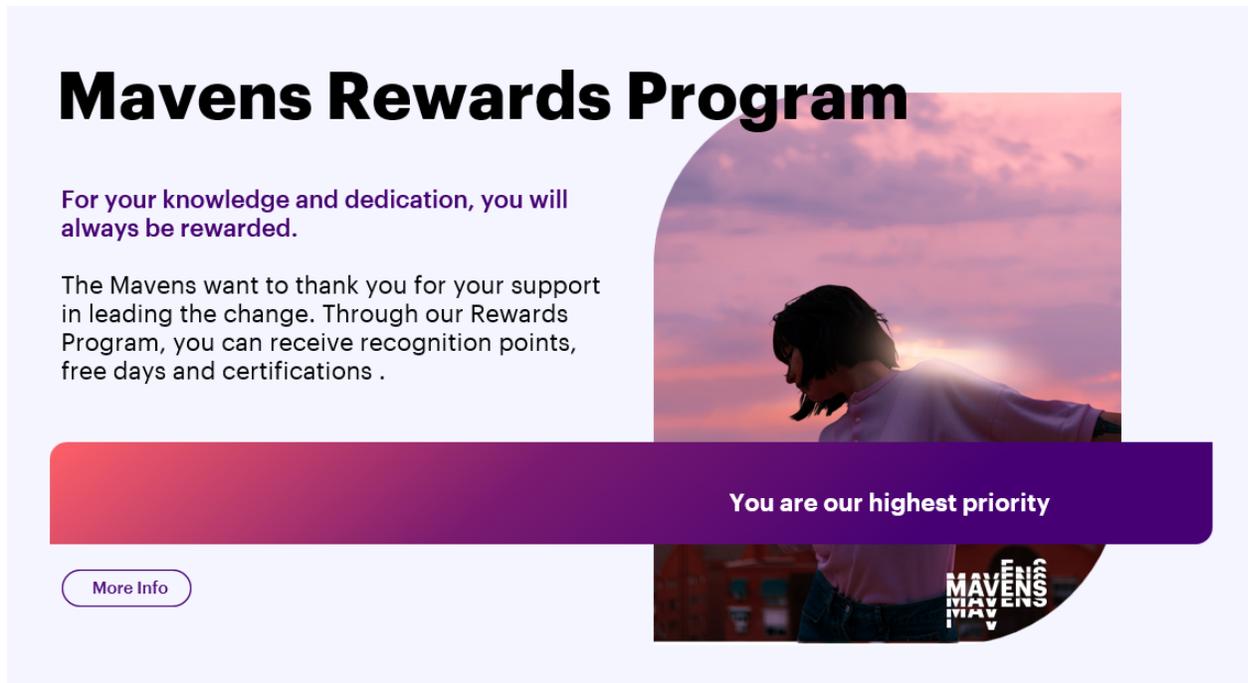
Esto brinda al equipo herramientas ágiles para realizar las tareas asignadas en cada fase de la implementación de la iniciativa Mavens.

5.2.3 Sistema de reconocimiento – Salario emocional

El tema de motivación y compromiso son puntos clave para el desarrollo de la iniciativa Mavens por lo que se ha desarrollado un sistema de reconocimiento, donde se premia al equipo de trabajo por el cumplimiento de los entregables con la calidad acordada en las listas de verificación. Los premios son puntos canjeables en la tienda virtual de la organización, donde ellos pueden escoger entre tarjetas de regalos en diferente tiendas reconocidas y restaurantes, también pueden hacer compras directas en Amazon y otros lugares de compra en línea, pago de certificaciones o bien escoger medio día libre, esto dependerá de las regulaciones de cada centro.

Para ejemplificación de este, en la Figura 5.27 se presenta el banner promocional de sistema:

Figura 5.27 Banner promocional del sistema de premiación de Mavens.



Mavens Rewards Program

For your knowledge and dedication, you will always be rewarded.

The Mavens want to thank you for your support in leading the change. Through our Rewards Program, you can receive recognition points, free days and certifications .

You are our highest priority

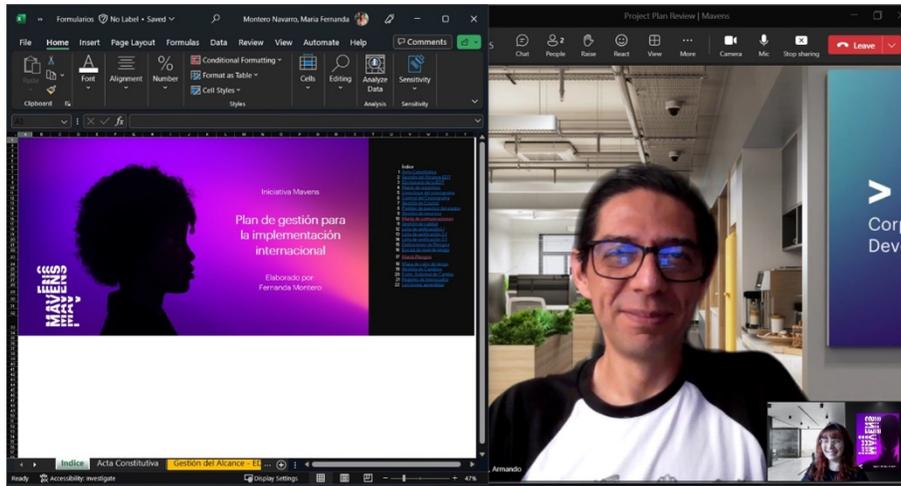
[More Info](#)

MAVENS
MAY
JUN

The banner features a woman in profile against a sunset sky. A purple gradient bar spans across the middle, containing the text 'You are our highest priority'. A 'More Info' button is located in the bottom left corner. The Mavens logo is visible in the bottom right corner of the image area.

Para la conclusión de este capítulo, se brinda una imagen de la presentación de la propuesta de solución para la implementación internacional de la Iniciativa de Mavens – Colombia al *Product Owner*.

Figura 5.28 Presentación de la propuesta de solución



Fuente: Presentación de propuesta al Product Owner

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Conclusiones.

La realización de este proyecto tiene las siguientes conclusiones:

- El análisis de requisitos realizado para el presente proyecto de graduación arrojó como alta prioridad contar con el 100% de la capacitación del equipo, la estandarización de los perfiles de puestos del área de negocio al 100%, y entregar las rutas de aprendizaje de estos roles al 100%. En cuanto a los requisitos de gestión sobresale la realización del proyecto en una prioridad de seis meses con un presupuesto de \$50 000 y gestionar el proyecto dentro de un enfoque predictivo que permita la estandarización del proceso de implementación. Da como resultado una guía de gestión de proyectos para la implementación internacional de la Iniciativa Mavens que puede ser utilizada en los diferentes países en consideración, e inicia con Colombia.
- La investigación realizada para este proyecto evidenció que la gestión actual de proyectos dentro de la organización responde a la forma de trabajo del cliente externo, por lo cual no existe un estándar de gestión de proyectos institucionales. Por lo cual, basado en el estudio de buenas prácticas de gestión de proyecto por medio de revisión documental y *benchmarking*, se elaboraron instrumentos para la gestión de calidad, comunicaciones, requisitos, control de cambios, tiempo, interesados, riesgos y una guía para el informe de cierre del proyecto.

- Los elementos establecidos para la creación de la propuesta del plan de gestión de proyecto se basan en las necesidades de personas, procesos, y documentación para la implementación de la Iniciativa Mavens en otro país, considerados dentro de los principales entregables como el equipo capacitado para brindar todos los servicios de la iniciativa, establecer los procesos y documentación para atender estos servicios.
- Para la elaboración de la estrategia de implementación de la iniciativa Mavens de forma internacional, se definió un plan de gestión del proyecto mediante una herramienta en Excel que contiene 22 documentos (formularios), basados en las buenas prácticas, seleccionadas para el ciclo de vida del proyecto definido en cinco fases: inicio del proyecto, organización y planificación, ejecución, y cierre y del proyecto. Estos formularios permiten realizar la gestión de los siguientes temas en proyectos: gestión de requisitos, costos, recursos, calidad, alcance, control integrado de cambios, tiempo, interesados y riesgos. Además, se fortaleció la gestión de proyectos con buenas prácticas ágiles que permitan versatilidad al equipo para adaptarse a las industrias cambiantes del mundo de la tecnología.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Alta Gerencia de la empresa la inclusión de los documentos (formularios) de gestión de proyecto, creados para el presente trabajo de graduación, como herramientas oficiales para la gestión de proyectos institucionales.

- Se recomienda al Comité Directivo de la Iniciativa Mavens crear soluciones tecnológicas propias para la gestión de proyectos de la iniciativa, como repositorios de información, plataformas colaborativas y soluciones técnicas para el seguimiento y control de la implementación a nivel internacional.
- Se recomienda al Gerente de Proyecto crear un repositorio con lecciones aprendidas e instrucciones para la gestión del parámetro de riesgo que facilite la implementación mediante documentación previa de proyectos similares.
- Al Patrocinador, se le recomienda desarrollar un plan de promocional con historias de éxitos de áreas de negocio donde se ha implementado el Programa, y testimoniales de Mavens que hayan participado en el proceso para evangelizar sobre los beneficios de la iniciativa Mavens y contrarrestar la resistencia al cambio.

Capítulo 7. Referencias bibliográficas

AXELOS (2017) *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office

http://alecoledelavie.com/accueil/vie_uploads/Portfolio_Programs_Projects_and%20BAU/PortFolio_stuff/Courses%20resources%20stuff/PRINCE2%202017%20n%202009%20stuff/Prince2_2017_modifie_180419/4_Books/1_Managing_successful_projects_with_PRINCE2_2017_english_180419.pdf

Dirección General de Cooperación y Solidaridad. (2017) Guía para elaboración de los estudios de línea base de los proyectos subvencionados por la Generalitat 2017.

Obtenido de

<https://cooperaciovalenciana.gva.es/documents/164015995/164468323/Gu%C3%ADa+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+los+estudios+de+L%C3%ADnea+de+Base+de+proyectos+subvencionados+por+la+Generalitat+2017/df11e7bb-049c-487f-8b09-57094c7bbf8b#:~:text=La%20L%C3%ADnea%20de%20Base%20se,final%20del%20ciclo%20del%20proyecto.>

Gabardini, J. & Campos, L. (2004). Balanceo de metodologías orientadas al plan y ágiles.

Herramientas para la selección y adaptación: Balancing agile and plan-oriented methodologies. Tools for selection and adaptation. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: *Project Management Institute*.

Gido, J., Clements, J. P., Lorena Peralta Rosales, Pilar Marcaró Sacristán, & Carlos Astengo

- Gómez Mínguez, J. (enero de 2019). Universitat Oberta de Catalunya: Definición de una combinación metodológica de PRINCE2 y PMBOK y aplicación a la gestión de un proyecto de naturaleza predictiva. Obtenido de 169 <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/89705/6/jgomezminTFG0119memoria.pdf>
- Gómez-Senent, E., González-Cruz, M., & Capuz-Rizo, S. (julio de 2010). Análisis de las competencias de la NCB3_ICB3 de IPMA en relación con la teoría del proyecto. Obtenido de ResearchGate: XIV International Congress on Project Engineering: https://www.researchgate.net/publication/312550211_
- Guerrero, D., & Cardoza, A. (8 de julio de 2011). Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Huesca, España.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- ISOTools Excellence. (28 de junio, 2018). ¿Cuáles son los tipos de ciclo de vida de un proyecto? ISOTools Excellence; ISOTools Excellence. <https://www.isotools.us/2018/06/28/cuales-son-los-tipos-de-ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>
- Jonasson, H. (2007). Determining project requirements—best practices and tips. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: *Project Management Institute*.

<https://www.pmi.org/learning/library/determining-project-requirements-best-practices-7278>

López, J. (2021, June 15). Metodologías Ágiles vs. Tradicionales. OPM Integral; OPM Integral. <https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>

Noguez. (2012). Administración exitosa de proyectos. Cengage Learning

Organización Internacional de Normalización. (2012). ISO 21500:2012(es): Guía para la gestión de proyectos. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed5:v1:es> PMI.

Project Management Institute (2014). Pulso de la profesión®: Gestión de Requisitos: Una competencia esencial para el éxito de proyectos e Iniciativas. Newtown Square, Pensilvania.

Project Management Institute (2016). Requirement Management: A Practice Guide. Newtown Square, Pensilvania.

Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge PMBOK® Guide Sixth edition. Newtown Square, Pensilvania.

Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). Guía práctica de ágil. *Project Management Institute, Inc.*

Rojas, M., Moreira, Y., Martín, N., & Torres, S. (2019). ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos [Review of ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos]. *Tecnología Vital*, Vol. 3(Núm. 6), 6. Open Journal Systems.

<https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/tecnologiavital/article/view/231>

Salapatas, J. N. (2000). *Best practices—the nine elements to success*. Paper presented at *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Houston, TX.

Newtown Square, PA: *Project Management Institute*.

<https://www.pmi.org/learning/library/best-practices-effective-project-management-8922>

Young, R. (2004). *The Requirements Engineering Handbook*. Artech House. Boston, Massachusetts.

Wysocki, R. K. (2019). *EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT: traditional, agile, extreme*. Wiley.

Capítulo 8. Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevista A

La presente guía de entrevista consta de 10 preguntas de respuesta abierta y tiene como objetivo orientar al entrevistador sobre las consultas por realizar al principal patrocinador del Iniciativa de Mavens, con el fin de entender el contexto organizacional y la visión de negocio en el que se desarrolla la propuesta de implementación de la Iniciativa de Mavens, en otros el ciclo de vida del proyecto, su nivel de avance y los requisitos y expectativas principales esperadas.

Indicaciones para el entrevistador

Antes de iniciar:

- El entrevistador debe revisar la guía de preguntas y tener dónde anotar los puntos clave de cada respuesta.
- El entrevistador debe declarar al entrevistado que la información de la entrevista será de carácter confidencial y para fines exclusivos del ejercicio académico. Además, debe indicar que se encontrará escribiendo, por si necesita aclarar o verificar algo dicho por el entrevistado.
- Antes de iniciar la entrevista se debe completar el apartado de información general.

Durante la entrevista:

- El entrevistador debe solicitar el permiso del entrevistado para grabar la sesión, e indicar que esta grabación solo será utilizada para complementar las notas del entrevistador y que la misma es de carácter confidencial con uso exclusivo para los fines del proyecto de graduación.
- La persona que entrevista puede reducir, ampliar o integrar las preguntas considerando el desarrollo de la entrevista.
- Las secciones de la entrevista están planificadas bajo una secuencialidad, se recomienda no cambiar el orden de las preguntas.

Al finalizar la entrevista:

- El entrevistador debe agradecer por su tiempo al entrevistado.
- Detener la grabación y guardarla en una carpeta segura con las notas de esta.

Desarrollo de la entrevista

Información general	
1. Nombre del entrevistador:	María Fernanda Montero
2. Rol del entrevistado dentro de la organización:	<i>Development Manager, Mavens Program manager.</i>
3. Fecha de ejecución de la entrevista:	16 de mayo, 2023
4. ¿Cuál es el objetivo al llevar a cabo este proyecto?	El objetivo esencial de este proyecto es tener un marco de implementación estandarizado que permita implementar nuevos clanes de Mavens en nuevas áreas de negocio, dentro y fuera de Costa Rica.
5. ¿Cómo se encuentran alineados los objetivos del proyecto con su visión de negocio?	Actualmente, es prioridad de la organización, poder apoyar a las nuevas áreas de negocio en el desarrollo del talento humano y crear redes de expertos para poder suplir las necesidades del mercado y también prepararlos de una mejor manera para enfrentar las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerlos en boga de las tendencias emergentes del mundo de la tecnología.
6. ¿Qué requerimientos se deben cumplir a nivel del proyecto y de la propuesta de implementación?	Un marco de gestión de proyecto estandarizado aplicable a cualquier área de negocio. Dar una guía del proceso de implementación donde los clanes estandaricen su gobernanza, procesos y documentación. Estandarizar el conocimiento para el desarrollo de las iniciativas de clanes, por ejemplo, si se solicita un entrenamiento a cualquier clan que todos tengan la misma estructura y los entrenadores estén capacitados como tales, igualmente con las entrevistas, que la calidad de entrevista sea la misma, y que exista una guía de entrevista pensada en encontrar a las mejores personas y la experiencia del candidato sea la mejor posible. A nivel de proyecto, es importante que se tenga claro las actividades y los tiempos, el cronograma se debe cumplir, y el manejo de

	interesados. Trabajar con tiempo de entrega inferior a 6 meses.
7. ¿Qué características se esperan de la propuesta de implementación (Producto)?	Básicamente una propuesta de implementación que pueda seguir cualquier clan en cualquier área de negocio para concluir con equipo de trabajo que pueda cumplir con las necesidades del negocio en cuanto a atracción y desarrollo de talento humano. Que este proceso de <i>onboarding</i> del Clan dentro de la Iniciativa de Mavens sea lo más expedito posible y que brinde el paso a paso para creación y estructuración del clan.
8. Describa la gestión de las iniciativas (proyectos) por parte de la Iniciativa de Mavens.	Las iniciativas de la Iniciativa Mavens dentro de la organización han sido de gran impacto, sin embargo, la calidad suele variar de un clan a otro, los tiempos de entrega no se suelen cumplir, algunos clanes requieren más tiempo y personas para completar las fechas de entrega. No todos los clanes trabajan igual, ni hay proceso establecido para realizar los proyectos.
9. ¿Cuáles son las etapas que considera debería utilizarse para la implementación del proyecto (ciclo de vida), y las principales actividades de estas?	Las etapas que debe tener la implementación deben ser orientadas a hacer el clan eficiente y poder responder a las necesidades del área de negocio sin mucha intervención de la Iniciativa de Mavens, más bien le reporten Iniciativa de Mavens sus progresos y nuevas iniciativas. Se puede considerar dentro del <i>onboarding</i> del Clan de Maven una primera etapa donde establezca la estructura y modalidad de trabajo del Clan, otra donde inicien a producir sus propios procesos y documentación y otra donde ya generen iniciativas de talento. Todo en un <i>early-stage</i> donde Iniciativa de Mavens deberá acompañarlos.
10. ¿Cuáles son los criterios que consideran determinantes para que el proyecto sea exitoso?	Estandarización del proceso de <i>onboarding</i> . Un equipo capacitado para lograr las iniciativas del área de negocio. Una estructura de gobernanza establecida. La documentación del clan necesaria para brindar los servicios de Mavens, en cuanto atracción y desarrollo de talento. En conclusión, una propuesta estandarizada de gestión de proyectos para la implementación

Apéndice B. Guía de entrevista B

La presente guía de entrevista consta de ocho preguntas de respuesta abierta y tiene como objetivo orientar al entrevistador sobre las consultas por realizar a los expertos en gestión de proyectos con el fin de conocer su criterio respecto a las buenas prácticas de gestión de proyectos aplicables a investigación, cuáles son los beneficios de aplicar las mismas y las herramientas y técnicas que pueden potenciar el éxito del proyecto.

Indicaciones para el entrevistador

Antes de iniciar:

- El entrevistador debe revisar la guía de preguntas y tener dónde anotar los puntos clave de cada respuesta.
- El entrevistador debe declarar al entrevistado que la información de la entrevista será de carácter confidencial y para fines exclusivos del ejercicio académico. Además, debe indicar que se encontrará escribiendo, por si necesita aclarar o verificar algo dicho por el entrevistado.
- Antes de iniciar la entrevista se debe completar el apartado de información general.

Durante la entrevista:

- El entrevistador debe solicitar el permiso del entrevistado para grabar la sesión, indicando que esta grabación solo será utilizada para complementar las notas del entrevistador y que la misma es de carácter confidencial con uso exclusivo para los fines del proyecto de graduación.
- La persona que entrevista puede reducir, ampliar o integrar las preguntas considerando el desarrollo de la entrevista.
- Las secciones de la entrevista están planificadas bajo una secuencialidad, se recomienda no cambiar el orden de las preguntas.

Al finalizar la entrevista:

- El entrevistador debe agradecer por su tiempo al entrevistado.

- Detener la grabación y guardarla en una carpeta segura con las notas de esta.

Desarrollo de la entrevista

Información general	
1. Nombre del entrevistador:	María Fernanda Montero
2. Posición en la organización de las personas entrevistadas:	
3. Fecha de ejecución de la entrevista:	
4. ¿Cuáles son los principales documentos internos, propios de la organización, utilizados para la gestión de proyectos?	
5. ¿Cuáles procesos, procedimientos o marcos de trabajo son recomendados para la implementación de proyectos de gestión de talentos?	
6. ¿Tiene la organización un estudio de apetito de riesgos? ¿Cuáles son los principales?	
7. ¿Cuáles son los principales planes subsidiarios utilizados para la gestión de proyectos de este tipo?	
8. ¿Cuáles son los criterios que consideran determinantes para que el proyecto sea exitoso?	

Apéndice C: Guía de grupo focal

La presente guía de entrevista consta de cuatro preguntas de respuesta abierta que tienen como objetivo orientar al entrevistador sobre las consultas por realizar a los directores de proyectos de la Iniciativa de Mavens con el fin de entender el contexto y su perspectiva en dirección de proyectos en cuanto la implementación de la Iniciativa de Mavens.

Indicaciones para el entrevistador

Antes de iniciar:

- El entrevistador debe revisar la guía de preguntas y tener donde anotar los puntos clave de cada respuesta.
- El entrevistador debe declarar al entrevistado que la información de la entrevista será de carácter confidencial y para fines exclusivos del ejercicio académico. Además, debe indicar que se encontrará escribiendo, por si necesita aclarar o verificar algo dicho por el entrevistado.
- Antes de iniciar la entrevista se debe completar el apartado de información general.

Durante la entrevista:

- El entrevistador debe solicitar el permiso del entrevistado para grabar la sesión, indicando que esta grabación solo será utilizada para complementar las notas del entrevistador y que la misma es de carácter confidencial con uso exclusivo para los fines del proyecto de graduación.
- La persona que entrevista puede reducir, ampliar o integrar las preguntas considerando el desarrollo de la entrevista.
- Las secciones de la entrevista están planificadas bajo una secuencialidad, se recomienda no cambiar el orden de las preguntas.

Al finalizar la entrevista:

- El entrevistador debe agradecer por su tiempo al entrevistado.
- Detener la grabación y guardarla en una carpeta segura con las notas de esta.

Guía grupo focal	
Nombre del moderador:	María Fernanda Montero
Fecha de ejecución:	9 de mayo, 2023.
Preguntas	
1. ¿Cuáles fases o actividades adicionales se requieren como parte del proceso de implementación de la	Las fases de la implantación deben contemplar la definición de estructura, desarrollo de documentación, y estabilización de la operación (servicios y proyectos). Una primera fase que brinde el conocimiento para ser Maven y defina la gobernabilidad,

<p>Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocios?</p>	<p>una siguiente fase donde preparen los documentos para brindar los servicios, y otra donde se preparen para dar los servicios de Mavens.</p> <p>Además, actividades como entrenamientos, desarrollo de material, <i>Engagement</i>, y <i>showcases</i> a los <i>stakeholders</i>.</p>			
<p>2. ¿Qué factores deben ser considerados para el desarrollo del proyecto dentro de los siguientes rubros?</p>	<p>Gobernabilidad: Los clanes normalmente están compuestos de un líder y los demás miembros, sin embargo, se recomienda tener una persona adicional que se encargue de gestionar las tareas administrativas y responder las solicitudes de la Iniciativa de Mavens.</p>	<p>Personas: Los Mavens deben recibir un <i>onboarding</i> donde se les explique sus funciones y las expectativas, llevan entrenamientos para ser entrenadores, mentores, y entrevistadores formales.</p>	<p>Procesos: El clan debe adaptar procesos relacionados con los servicios, que aun cuando se les dan formatos, el equipo debe “tropicalizarlo” a sus necesidades.</p>	<p>Documentación: En sus primeros meses dentro de la Iniciativa de Mavens, el clan debe generar gran parte de la documentación necesaria para operar, es necesario identificar roles, entrenamientos, formularios de entrevista, entre otros.</p>
<p>3. Indique ¿cuáles son los factores de éxito que usted considera para el proyecto en cada uno de los siguientes temas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance: La propuesta de gestión de proyecto para la implementación de la Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio debe contener el paso a paso para consolidar un clan en cuanto a gobernabilidad, procesos, documentación y personas capaces de suplir con las necesidades de gestión de talento del área de mercado. Limitarse a dar una propuesta estandarizada para dar guía en los primeros pasos del clan. • Requisitos: Todos los clanes deben brindar un soporte y servicio ya establecido, y todos deben pasar por el mismo proceso de <i>onboarding</i>. El levantamiento de requisitos, su documentación y seguimiento debe ser un proceso estandarizado. 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma: Con anterioridad el proceso de implementación ha tenido diferentes duraciones, dependiendo de la cantidad de Mavens y su disponibilidad. Y esto es algo que debe ser considerado en el cronograma los Mavens no trabajan al 100% para la Iniciativa y disponibilidad variaría dependiendo de su carga de trabajo. • Costos: Los costos van directamente relacionados con la cantidad de personas y su disponibilidad. Además, se deberá incluir un rubro para premiaciones, promoción y actividades de <i>engagement</i>. • Calidad: Todos los entregables de cada fase deben tener un punto de revisión, que quede documentado y se considere un hito dentro del proceso. • Recursos: Dependerá del tamaño del área de negocio, lo recomendado es que los Mavens sean mínimo el 10 % de población, e ir creciendo hasta alcanzar el 20 % de la población total dentro del área de negocio. Contar con una persona dentro del equipo que conozca de <i>project management</i> para dirigir el equipo en la etapa temprana del clan. • Comunicaciones: Desarrollar un plan de comunicaciones que incluya todos los interesados y los responsables de estas. • Riesgos: Disponibilidad del equipo, <i>engagement</i>, qué hacer y cuándo, una asignación de tareas balanceada, la calidad de los entregables no es estandarizada y no hay quién revise si está bien. • Adquisiciones: No se realizan adquisiciones en este proyecto. • Involucramiento: La Iniciativa Mavens no cuenta con un plan de gestión de involucrados para los proyectos de implementación, por lo cual sería muy útil, para equipos que tienen conocimiento previo en <i>Project Management</i>. • Cambios: Desarrollar un proceso de gestión de cambios, y una plantilla para la documentación de los estos. • Medición del desempeño: Cantidad de horas dedicadas al Proyecto, porcentaje de avance y el cumplimiento de los hitos en cuanto a tiempo y forma.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de desarrollo: Híbrido, ya el proyecto contiene porcentaje predictivo, debido a que es una propuesta de gestión de proyecto estandarizado para utilizar en casos futuros y al mismo tiempo se recomienda tomar buenas prácticas de las metodologías ágiles. • Revisión de la Gestión: puntos de revisión con la Iniciativa Mavens para ver progreso, puntos de revisión con los patrocinadores y análisis de hitos, <i>blockers</i> y avances.
4. Temas adicionales conversados durante la sesión:	Durante la implementación el equipo tendrá un Project Manager asignado de parte de la Iniciativa Mavens, sin embargo, eventualmente el equipo deberá desarrollar una persona que pueda guiar al equipo en la gestión de proyectos diferente al líder del clan.

Apéndice D. Ficha de revisión bibliográfica

La revisión documental realizada para la presente investigación utiliza la siguiente ficha con información requerida para el estudio de buenas prácticas de gestión de proyectos.

Ficha de revisión bibliográfica	
Autor y referencia APA	
Temática	Tema de la literatura
Objetivo General	Objetivo de la literatura o referencia
Resumen de la información	

Indicar la información relevante identificada en la fuente bibliográfica
Información necesaria para la investigación
Indicar la información relevante identificada para la investigación

- Ficha de revisión bibliográfica: *Project Management Institute*

Ficha de revisión bibliográfica	
Autor y referencia APA	<p>Salapatras, J. N. (2000). Best practices—the nine elements to success. Paper presented at <i>Project Management Institute Annual Seminars & Symposium</i>, Houston, TX. Newtown Square, PA: <i>Project Management Institute</i>.</p> <p><i>Project Management Institute</i> (2017). A guide to the project management body of knowledge PMBOK® Guide Sixth edition. Newtown Square, Pensilvania.</p> <p>Jonasson, H. (2007). Determining project requirements—best practices and tips. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: <i>Project Management Institute</i>.</p>

	https://www.pmi.org/learning/library/determining-project-requirements-best-practices-7278
Temática	Buenas prácticas para la gestión de proyectos: <i>Project Management Institute</i>
Objetivo General	Identificar buenas prácticas para la gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens en diferentes áreas de negocio.

Resumen de la información

Según Salapatras (2000) es posible identificar 9 buenas prácticas de la gestión de proyectos para el éxito de la implementación de un proyecto.

1. Ciclo de vida e hitos definidos: Es necesario establecer el mapa de acción que recorrerá un proyecto mediante su implementación con fases y sus respectivos entregables desde el inicio del proyecto. El mayor beneficio para establecer y nombrar fases en el ciclo de vida de un proyecto resulta de tener un proceso consistente para hacer el trabajo del proyecto, y que todo el equipo entienda qué significan.

2. Requisitos y alcance establecidos: La eficiencia de la gestión de un proyecto requiere requisitos, objetivos y alcance correctamente documentados, así como que los interesados tengan un común entendimiento de los requerimientos y alcance del proyecto. Algunas preguntas sugeridas por Salapatras (2000):
 - ¿Lo que se debe hacer?

 - ¿Qué producto, servicio, sistema o resultado se producirá?

 - ¿Cuáles son los objetivos y beneficios?

- Cuando se logre el resultado, ¿cuál será la medida de su éxito?
- ¿Cuáles son los entregables?
- ¿Qué manifestación física habrá del producto, sistema o resultado?
- ¿Cuáles son los estándares de desempeño?
- ¿Cómo se determina la validez, utilidad, corrección e integridad de los entregables?
- ¿Cuáles son las limitaciones que afectan el rendimiento, el tiempo y el costo?
- ¿Cuáles son los límites de costo, tiempo o rendimiento del producto en sí? ¿Cuáles son los límites del proyecto en términos de prioridades, recursos e interfaces?
- ¿Cuáles son los riesgos que se deben tener en cuenta?

3. Roles definidos: Dentro de las organizaciones, los proyectos deben tener funciones definidas para el gerente del proyecto, los gerentes funcionales y los miembros del equipo del proyecto. Las responsabilidades deben ser identificadas para todos. Mediante una matriz organizacional es posible combinar las responsabilidades funcionales y las del proyecto. Esta matriz brinda un espacio para cotejar las responsabilidades del *mánager* funcional que normalmente responde el cómo y quién, mientras tanto el *project manager* establece el qué y cuándo.

4. Gestión de calidad: Para la correcta implementación de un proyecto es necesario identificar los estándares y criterios de calidad para cada fase del ciclo de vida del proyecto tanto para el producto como para el proceso.

5. Compromisos planificados: el proyecto debe tener compromisos fijados desde el inicio de su implementación mediante: el planeamiento del proyecto, cronograma, asignación de recursos y dotación de personal y presupuesto. Salapatas (2000) establece que el plan del proyecto debe tener por lo menos los siguientes componentes para su inicio:

- Alcance y misión
- Cronograma (EDT y ruta crítica)
- Presupuesto
- Personal
- Evaluación y control
- Gestión de riesgos
- Calidad

6. Seguimiento y análisis de varianza: Un proceso eficaz de gestión de proyectos requiere informes regulares y reuniones periódicas del equipo del proyecto para identificar cuándo algo se encuentra fuera de lugar o existe algún riesgo que no se había contemplado. Los atrasos en el cronograma, los sobrecostos, los problemas abiertos, los nuevos riesgos y los problemas identificados deben tratarse lo antes posible.

Algunas métricas normalmente utilizadas para el seguimiento de un proyecto son:

- Costo real del trabajo realizado hasta la fecha de estado del proyecto o fecha actual.
- Costo presupuestado del trabajo programado.
- Costo presupuestado del trabajo realizado – valor ganado.
- Costo estimado al finalizar o estimación actual.

7. Decisiones de acciones correctivas: Al enfrentarse con variaciones al plan del proyecto es necesario volver a poner el proyecto en la marcha correcta, por lo que se necesita un proceso correctivo que brinde varias rutas alternativas para alinear nuevamente el proyecto, estas pueden incrementar costos para disminuir tiempo, disminuir el alcance para reducir costos, etc.

8. Escalaciones y gestión de problemas: Es necesario establecer una ruta de escalación para la resolución de problemas o posibles conflictos que debe iniciar con la parte más baja del nivel apropiado y pueda ser elevado esta encontrar su correcta resolución.
9. Gestión de cambios: La solicitud de cambios a lo largo del proyecto es una de las más grandes causas de retrabajo, por lo cual es necesario un sistema de gestión de cambios que brinde un control necesario, además identifique las personas con autoridad de solicitud y aprobación. Con cada cambio, se debe llegar un seguimiento de impacto en costo, alcance, cronograma, y tiempo.
10. Identificación y gestión de riesgos: Realizar una identificación exhaustiva de los riesgos potenciales que pueden afectar el proyecto y desarrollar estrategias para mitigarlos. Es necesario un monitoreo constante de los riesgos a lo largo del proyecto y tomar medidas proactivas para evitar o resolver los problemas que puedan surgir.

El *Project Management Institute* (PMI) brinda un conjunto de herramientas y técnicas reconocidas como mejores prácticas en la gestión de proyectos para ayudar a los profesionales a planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva.

- Acta de constitución del proyecto: es un documento formal que establece la autoridad y el propósito de un proyecto. Es un componente fundamental en la gestión de proyectos, ya que brinda una base sólida y un entendimiento compartido sobre los objetivos, alcance, recursos e intereses del proyecto.
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT): Es una herramienta visual que descompone el proyecto en tareas más pequeñas para facilitar la planificación, asignación de recursos y seguimiento del progreso.
- Diagrama de Gantt: Es una herramienta gráfica que muestra las tareas del proyecto, su secuencia y duración en forma de barras horizontales. Ayuda a visualizar la planificación temporal, las dependencias entre tareas y el cronograma general del proyecto.
- Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI): Es una herramienta que define y asigna responsabilidades a los miembros del equipo y otros *stakeholders*. Identifica quién es

responsable, quién debe ser consultado, quién debe ser informado y quién debe aprobar cada tarea o decisión.

- Diagrama de Red de Proyectos (PERT/CPM): Es una técnica para modelar y analizar la secuencia y dependencias de las tareas del proyecto. Permite identificar la ruta crítica, estimar la duración del proyecto y evaluar el impacto de los cambios en las tareas.
- Análisis de interesados: Es una técnica para identificar, analizar y gestionar los interesados en el proyecto. Ayuda a comprender sus necesidades, expectativas, influencia y poder, para poder gestionar sus expectativas y comunicarse de manera efectiva con ellos.
- Análisis de Riesgos: Es una herramienta para identificar, evaluar y gestionar los riesgos del proyecto. Incluye técnicas como la matriz de probabilidad/impacto, evaluación cualitativa y cuantitativa de riesgos, entre otras.

Información necesaria para la investigación

Solo de utilidad, las buenas prácticas identificadas en las siguientes áreas:

- Ciclo de vida e hitos definidos: El ciclo de vida, la implementación del proyecto debe ser establecida desde el inicio con hitos específicos para cada fase, que esto brinde una guía de los puntos por trabajar a largo del proyecto. Herramienta asociada: Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)
- Requisitos y alcance establecidos: Es fundamental establecer objetivos claros y específicos para el proyecto, así como definir el alcance de este. Esto incluye identificar los entregables, los límites del proyecto y los criterios de éxito. Dentro de las buenas prácticas se utilizarán las preguntas brindadas para crear una guía para el levantamiento de entregables. Herramienta asociada: Acta de constitución
- Roles definidos: Identificar y asignar los recursos necesarios para cada actividad del proyecto de manera adecuada, para lo cual se deberá establecer los roles y

responsabilidades de los recursos. También es importante tener en cuenta la capacidad y disponibilidad de los recursos durante el proyecto. Herramienta asociada: Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

- Gestión de calidad: Es necesario establecer los parámetros de calidad para el producto, así como los puntos de revisión y control dentro de la ejecución del proyecto.
- Compromisos planificados: Realiza una planificación detallada que incluya la estructura de desglose del trabajo (EDT), la secuencia de actividades, los recursos necesarios, los plazos y el presupuesto. Esto permitirá tener una visión completa del proyecto y una guía clara para su ejecución. Herramientas asociadas: EDT y Diagrama de Gantt
- Seguimiento y análisis de varianza. Establece métricas y KPIs para evaluar el avance del proyecto y compararlo con los planes establecidos. Realiza un seguimiento regular de las actividades, el presupuesto y los plazos, y toma acciones correctivas cuando sea necesario. Herramienta asociada: Diagrama de Red de Proyectos
- Gestión de cambios: es necesario establecer el proceso por seguir en cuanto a la solicitud de cambios, registro e impacto de estos al proyecto y sus objetivos. Herramienta asociada: Diagrama de Red de Proyectos.
- Identificación y gestión de riesgos: para la gestión del proyecto es necesario la identificación de riesgos, acompañados con un análisis de este, su estrategia de gestión y plan de contingencia. Herramienta asociada: Análisis de Riesgos.

- Ficha de revisión bibliográfica: ISO 9001:2015

Ficha de revisión bibliográfica

Autor y referencia APA	Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed5:v1:es
Temática	Buenas prácticas para la gestión de proyectos: ISO 9001:2015
Objetivo General	Identificar buenas prácticas para la gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens en diferentes áreas de negocio.
Resumen de la información	
<p>La norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad se relaciona con la gestión de proyectos de varias formas, ya que establece requisitos generales para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que pueden ser aplicados a proyectos. Algunos puntos de relación entre la gestión y proyectos y esta norma son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque basado en procesos: La norma ISO 9001:2015 promueve un enfoque basado en procesos para la gestión de la calidad, lo cual es fundamental en la gestión de proyectos. Un proyecto se compone de una serie de procesos interrelacionados que deben ser gestionados de manera eficiente para alcanzar los objetivos del proyecto. La aplicación de un enfoque basado en procesos ayuda a identificar y gestionar las interdependencias entre las diferentes actividades del proyecto. 2. Planificación y control: La norma ISO 9001:2015 requiere que una organización planifique y controle sus procesos para lograr los resultados deseados y cumplir con los requisitos del cliente. En la gestión de proyectos, la planificación y el control son aspectos clave para asegurar que el proyecto se realice según lo previsto, y que se cumplan los objetivos, alcance, plazos y presupuesto establecidos. 	

3. Gestión de los riesgos: La norma ISO 9001:2015 también aborda la gestión de los riesgos en relación con la calidad. En los proyectos, la gestión de riesgos es fundamental para identificar y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar el éxito del proyecto, y tomar medidas para mitigarlos. La gestión de riesgos en proyectos ayuda a garantizar que los resultados sean de alta calidad y que se cumplan los requisitos establecidos.
4. Mejora continua: La norma ISO 9001:2015 promueve la mejora continua de los procesos y resultados de una organización. En la gestión de proyectos, la mejora continua es esencial para aprender de la experiencia y aplicar las lecciones aprendidas en proyectos futuros.

La norma ISO 9001:2015 se centra en los requisitos generales para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) efectivo. La norma sugiere el uso de herramientas y técnicas que pueden ser aplicadas en el marco de un SGC para mejorar la gestión de la calidad. Algunas de estas herramientas incluyen:

- Diagrama de flujo: Ayuda a visualizar y comprender los procesos involucrados en la organización, identificando las etapas y las interacciones entre ellas.
- Diagrama de causa y efecto (Ishikawa o espina de pescado): Permite identificar las posibles causas de un problema o defecto, analizando diferentes categorías como personal, métodos, materiales, máquinas, entorno y medición.
- Diagrama de Pareto: Permite identificar y priorizar los problemas o defectos más comunes y significativos, ayudando a enfocar los esfuerzos de mejora en los aspectos más relevantes.
- Análisis FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*): Ayuda a identificar y evaluar los posibles modos de fallo en un proceso o producto, así como sus efectos y la severidad de estos. Esto permite tomar medidas preventivas o correctivas para mitigar los riesgos.
- Planes de control: Son documentos que establecen los métodos y criterios de inspección y control para garantizar la calidad de un producto o proceso en particular. Estos planes ayudan

a estandarizar las actividades de control y asegurar que se cumplan los requisitos establecidos.

Información necesaria para la investigación

Enfoque basado en procesos: La norma ISO 9001:2015 promueve una orientación basada en procesos para la gestión de la calidad. Este enfoque puede ser aplicado a la gestión de proyectos al considerar los procesos interrelacionados que componen el ciclo de vida del proyecto, desde la planificación hasta la entrega y cierre.

Orientación al cliente: La norma destaca la importancia de comprender y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. En la gestión de proyectos, esto implica identificar y gestionar los requisitos del cliente, al asegurar que el proyecto se alinee con sus expectativas y entregue valor.

Mejora continua: La norma ISO 9001:2015 promueve la mejora continua como un principio fundamental. En la gestión de proyectos, esto implica aprender de la experiencia, aplicar lecciones aprendidas en proyectos futuros y buscar la excelencia en la ejecución de proyectos.

Gestión de riesgos: La norma ISO 9001:2015 destaca la importancia de la identificación y gestión de riesgos para garantizar la calidad. En la gestión de proyectos, la gestión de riesgos es esencial para identificar y mitigar los riesgos que pueden afectar el éxito del proyecto.

- Ficha de revisión bibliográfica: ISO 21500

Ficha de revisión bibliográfica

Autor y referencia APA	<p>Organización Internacional de Normalización. (2012). ISO 21500:2012(es): Guía para la gestión de proyectos. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es</p> <p>Rojas, M., Moreira, Y., Martín, N., & Torres, S. (2019). ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos [Review of ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos]. Tecnología Vital, Vol. 3(Núm. 6), 6. Open Journal Systems. https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/tecnologiavital/article/view/231</p>
Temática	Buenas prácticas para la gestión de proyectos: ISO 21500
Objetivo General	Identificar buenas prácticas para la gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens en diferentes áreas de negocio.
Resumen de la información	
<p>La norma ISO 21500 está diseñada para ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas de gestión de proyectos y promover una comprensión común de los conceptos y términos relacionados con la dirección de proyectos.</p> <p>La norma ISO 21500 se basa en un enfoque de ciclo de vida del proyecto, que incluye los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicio del proyecto: Establecimiento de los objetivos y alcance del proyecto, identificación de los <i>stakeholders</i> y la estructura de gestión, y definición de los requisitos iniciales. 	

- Planificación del proyecto: Desarrollo de un plan de proyecto detallado que incluye la identificación y secuenciación de las actividades, asignación de recursos, estimación de costos y plazos, y desarrollo de estrategias de gestión de riesgos.
- Ejecución del proyecto: Implementación del plan de proyecto, gestión de los recursos, seguimiento y control del progreso, gestión de los cambios y comunicación con los *stakeholders*.
- Control del proyecto: Monitoreo del avance del proyecto, seguimiento del desempeño en relación con los planes, control de cambios y toma de acciones correctivas para garantizar el logro de los objetivos.
- Cierre del proyecto: Finalización ordenada del proyecto, incluyendo la entrega de los productos o resultados, cierre de contratos, documentación de lecciones aprendidas y evaluación del desempeño del proyecto.

La norma ISO 21500 también aborda aspectos importantes de la dirección de proyectos, como la gestión de los *stakeholders*, la gestión de riesgos, la comunicación, la calidad y la mejora continua. La norma se trata de una guía general para la dirección y gestión de proyectos. Sin embargo, se pueden identificar algunas buenas prácticas recomendadas que se alinean con los principios y procesos descritos en la norma:

- Establecer una estructura de gestión adecuada: Designar un equipo de proyecto con roles y responsabilidades claras, incluyendo un gerente de proyecto con la autoridad necesaria para tomar decisiones y dirigir el proyecto.
- Definir objetivos y alcance claros: Establecer metas y resultados esperados para el proyecto, junto con un alcance bien definido que establezca los límites y las entregas del proyecto.
- Planificación detallada: Desarrollar un plan de proyecto detallado que incluya la secuencia de actividades, la asignación de recursos, la estimación de tiempos y costos, y las estrategias de gestión de riesgos.

- **Comunicación efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y abiertos entre los miembros del equipo del proyecto, los *stakeholders* y otras partes interesadas, asegurando una comunicación fluida y oportuna.
- **Gestión de riesgos:** Identificar y evaluar los riesgos potenciales que podrían afectar el éxito del proyecto, desarrollar estrategias de mitigación y monitorear continuamente los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- **Control del progreso:** Seguir y monitorear regularmente el progreso del proyecto en comparación con los planes establecidos, al identificar desviaciones y tomando acciones correctivas apropiadas.
- **Gestión de cambios:** Establecer un proceso formal para evaluar y gestionar los cambios en el alcance, los plazos, los recursos u otros aspectos del proyecto, asegurando que los cambios sean tratados de manera adecuada y se los documente.
- **Aprendizaje continuo:** Documentar las lecciones aprendidas durante el proyecto y utilizar esa información para mejorar la gestión de proyectos futuros, aplicando mejores prácticas y evitando errores pasados.

Información necesaria para la investigación

La norma ISO 21500 se enfoca en proporcionar una guía general para la dirección y gestión de proyectos, y no especifica herramientas específicas por utilizar. Sin embargo, existen varias herramientas y técnicas comunes que se utilizan en la gestión de proyectos y que se alinean con los principios y procesos descritos en la norma, como:

- Estructura de desglose de trabajo (EDT)
- Diagrama de Gantt

- Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)
- Análisis de riesgos
- Informes de seguimiento y control
- Herramientas de comunicación

- Ficha de revisión bibliográfica: PRINCE2

Ficha de revisión bibliográfica	
Autor y referencia APA	<p>Gómez Mínguez, J. (enero de 2019). Universitat Oberta de Catalunya: Definición de una combinación metodológica de PRINCE2 y PMBOK y aplicación a la gestión de un proyecto de naturaleza predictiva. Obtenido de 169 https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/89705/6/jgomezminTFG0119memoria.pdf</p> <p>Guerrero, D., & Cardoza, A. (8 de julio de 2011). Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Huesca, España.</p> <p>AXELOS (2017) Managing Successful Projects with PRINCE2. The Stationery Office.</p>
Temática	Buenas prácticas para la gestión de proyectos: PRINCE2
Objetivo General	Identificar buenas prácticas para la gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens en diferentes áreas de negocio.

Resumen de la información

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments 2) proporciona una serie de mejores prácticas para la gestión de proyectos que pueden ayudar a garantizar el éxito en la planificación, ejecución y cierre de proyectos, entre ellas:

- **Enfoque centrado en el negocio:** PRINCE2 pone un fuerte énfasis en comprender y conservar el enfoque en la justificación comercial del proyecto. Esto involucra asegurar que el proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos y las necesidades de la organización.
- **Gestión por excepción:** PRINCE2 establece límites claros y delega la autoridad necesaria a los diferentes niveles de gestión para la toma de decisiones eficiente y empodera a los responsables para resolver problemas dentro de su poder.
- **Descomposición en etapas y entregables:** PRINCE2 divide el proyecto en etapas manejables con la definición de cada entregable. Con el fin de facilitar la planificación, el control y la evaluación del progreso mediante revisiones y ajustes en cada etapa antes de avanzar a la siguiente.
- **Roles y responsabilidades claros:** PRINCE2 define roles y responsabilidades claramente para los miembros del equipo de proyecto para evitar ambigüedades y así garantizar una asignación clara de tareas y una comunicación efectiva.
- **Enfoque en la gestión de riesgos:** PRINCE2 destaca la importancia de la gestión proactiva de riesgos, mediante la identificación temprana de los riesgos y su gestión a lo largo de la ejecución del proyecto.
- **Orientación hacia productos:** PRINCE2 se enfoca en los resultados y entregables del proyecto, realizando una definición clara de los productos esperados y los criterios de calidad para garantizar que los entregables cumplan con los requisitos establecidos.

- Aprendizaje continuo y mejora: PRINCE2 promueve el aprendizaje y la mejora continua, por medio de la documentación de lecciones aprendidas que permita una mejora constante de la gestión de proyectos y la optimización de los resultados.

PRINCE2 proporciona una serie de técnicas que pueden ser utilizadas en la gestión de proyectos para mejorar la planificación, ejecución y control:

- *Product-Based Planning* (Planificación basada en productos): Esta técnica se centra en los productos finales que deben ser producidos durante el proyecto y ayuda a establecer una secuencia lógica de actividades.
- *Risk Management* (Gestión de riesgos): PRINCE2 incluye una técnica de gestión de riesgos con identificación, evaluación y control de los riesgos del proyecto. Para lo que se debe iniciar con identificar los riesgos potenciales, evaluar su probabilidad e impacto, y desarrollar estrategias de mitigación y planes de contingencia.
- *Change Control* (Control de cambios): PRINCE2 tiene una técnica de control de cambios que establece un proceso formal para evaluar y aprobar los cambios propuestos, asegurando que se tomen decisiones informadas y se controlen los impactos en el alcance, los plazos y los costos del proyecto.
- *Quality Review Technique* (Técnica de revisión de calidad): PRINCE2 utiliza una técnica de revisión de calidad que se basa en revisiones periódicas de los productos entregables del proyecto.
- *Lessons Learned* (Lecciones aprendidas): PRINCE2 promueve la técnica de lecciones aprendidas, donde se debe documentar y analizar las lecciones aprendidas durante el proyecto.

Información necesaria para la investigación

Para la implementación de proyectos las buenas prácticas aplicables para la presente investigación:

- Enfoque en la justificación comercial continua
- Definición clara de roles y responsabilidades
- Enfoque basado en etapas gestionables
- Gestión de riesgos proactiva
- Control de cambios efectivo
- Orientación hacia productos
- Lecciones aprendidas

- Ficha de revisión bibliográfica: Guía práctica de ágil

Ficha de revisión bibliográfica	
Autor y referencia APA	<p>López, J. (2021, June 15). Metodologías Ágiles vs. Tradicionales. OPM Integral; OPM Integral. https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/</p> <p><i>Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). Guía práctica de ágil. Project Management Institute, Inc.</i></p>
Temática	Buenas prácticas para la gestión de proyectos: Guía práctica de ágil

Objetivo General	Identificar buenas prácticas para la gestión de proyectos para la implementación de la iniciativa Mavens en diferentes áreas de negocio.
-------------------------	--

Resumen de la información

El agilismo utiliza varias metodologías para la gestión de proyectos, todas ellas basadas en los principios ágiles y orientadas a la entrega de valor de manera rápida y adaptativa. La gestión ágil es realmente un enfoque adaptativo, que se diferencia del enfoque predictivo por su gestión de desarrollo sobre la marcha que permite la adaptabilidad a los requisitos del producto y cambios constantes. (López, 2021).

Las metodologías ágiles de interés para el presente proyecto de graduación:

- Lean: Inspirada en el sistema de producción de Toyota, que se centra en el valor, utilizar lotes de pequeños tamaños y la eliminación de residuos. Se busca la mejora continua, la optimización del flujo de trabajo y la satisfacción del cliente.
- Scrum: Es una metodología ágil centrada en el desarrollo iterativo e incremental. Utiliza roles como el *Scrum Master*, el *Product Owner* y el equipo de desarrollo, y se basa en reuniones regulares, como *Daily Scrum*, *Sprint Planning*, *Sprint Review* y *Sprint Retrospective*.
- Kanban: Se basa en la visualización del flujo de trabajo a través de un tablero Kanban. Se pretende limitar la cantidad de trabajo en progreso para optimizar el flujo y disminuir el tiempo de entrega.

El grado de incertidumbre afecta directamente la selección del enfoque del proyecto. López (2021) expone que una incertidumbre elevada en un proyecto conlleva a altas tasas de cambio dentro de los proyectos, e impacta los riesgos y retrabajo. Es por ello, por lo que un enfoque adaptativo o ágil, permite el desarrollo de pequeños incrementos que se pueden mejorar mediante la retroalimentación del cliente.

El ciclo de vida es diferente tanto en el enfoque predictivo como en el adaptativo (López, 2021):

En el caso los proyectos predictivos, los requisitos se definen por adelantado, antes de iniciar el trabajo del proyecto, a diferencia de los ciclos de vida iterativos e incrementales, donde los requisitos se van elaborando a intervalos periódicos durante la entrega.

La entrega en los ciclos predictivos consiste en un único producto al final de la línea de tiempo del proyecto. En los ciclos iterativos, se realizan entregas incrementales en cada intervalo, siendo un subconjunto del proyecto global.

El cambio en ciclos de vida predictivos se restringe lo más posible, por su parte, ágil cuenta con los iterativos incrementales donde se van incluyendo los cambios según se van solicitando por los interesados.

Los interesados clave en los ciclos predictivos se involucran en hitos específicos, en los iterativos e incrementales se involucran periódicamente y en los ágiles son involucrados continuamente.

Los ciclos predictivos controlan los riesgos y los costos mediante una planificación detallada, en los ciclos iterativos o incrementales se controlan mediante la elaboración progresiva de los planes.

Scrum es una metodología ágil que se basa en una serie de prácticas y herramientas clave para la gestión de proyectos. Algunas de las principales prácticas y herramientas utilizadas en Scrum son las siguientes:

Product Backlog: Es una lista ordenada de todas las funcionalidades, características o requisitos del proyecto. El *Product Backlog* es dinámico y evoluciona a lo largo del tiempo a medida que se obtiene más información y se realizan ajustes en las prioridades. Por lo que se permite iniciar el proyecto, sin tener todos los requisitos enlistados.

Sprint Planning: Es una reunión en la que el equipo de Scrum selecciona un conjunto de elementos del *Product Backlog* para trabajar durante un período de tiempo específico, normalmente de dos a cuatro

semanas, llamado *Sprint*. El equipo se compromete a completar los elementos seleccionados del *backlog* durante el *Sprint* mediante el establecimiento de un objetivo claro.

Sprint Backlog: Es una lista de elementos del *Product Backlog* seleccionados para el *Sprint* actual. El *Sprint Backlog* es el conjunto de tareas y actividades específicas que el equipo se compromete a completar durante el *Sprint*.

Daily Scrum: Es una reunión diaria de 15 minutos en la que el equipo de Scrum sincroniza su trabajo. Cada miembro del equipo comparte que ha trabajado, que tiene pendiente y si tiene algún impedimento o problema que esté enfrentando.

Sprint Review: Es una reunión al final de cada *Sprint* en la que el equipo muestra el trabajo completado y obtiene comentarios y retroalimentación de los interesados, además se evalúa si los objetivos del *Sprint* se lograron y se actualiza el *Product Backlog* con base en los comentarios recibidos.

Sprint Retrospective: Es una reunión al final de cada *Sprint* en la que el equipo de Scrum reflexiona sobre el proceso y busca oportunidades de mejora. Durante la *Sprint Retrospective*, se analizan los aspectos positivos y negativos del *Sprint* y se generan acciones para mejorar en futuros *Sprints*.

Además, Scrum brinda ciertas buenas prácticas que se pueden aplicar a la gestión de proyectos como:

Colaboración y comunicación efectiva: La comunicación abierta y transparente es fundamental para asegurar que todos los involucrados tengan una comprensión clara de los objetivos y expectativas del proyecto, para lo que se organizan reuniones constantes donde hay participación de los interesados y el equipo de trabajo.

Enfoque iterativo e incremental: Trabajar en ciclos iterativos y entregas incrementales permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a medida que se obtiene retroalimentación y se adapta el enfoque, a su vez se minimizan riesgos y se asegura una entrega temprana de valor.

Autoorganización y empoderamiento del equipo: Se promueve el empoderamiento del equipo para tomar decisiones y organizarse de manera autónoma, ocasionando una mayor motivación y responsabilidad.

Mejora continua: La retroalimentación y el aprendizaje continuo se desarrolla en cada iteración mediante las revisiones periódicas mejorando el rendimiento del equipo al identificar áreas de mejora y aplicar ajustes necesarios.

Adaptabilidad al cambio: Scrum valora la flexibilidad y la capacidad de adaptación a medida que se desarrolla el proyecto y genera un mayor conocimiento y ajustes a las prioridades.

Información necesaria para la investigación

Desarrollo de los entregables de forma incremental, mediante un proceso iterativo que permita la recopilación de retroalimentación.

Comunicación asertiva, adaptabilidad al cambio, y mejora continua.

Inclusión de las prácticas y sesiones de Scrum para ejecución del proyecto.

Apéndice E. Ficha de revisión documental

Para la revisión documental se utilizará la siguiente ficha que pretende estudiar los procesos activos para la gestión de proyectos dentro de la organización.

Ficha de revisión documental

Nombre del documento:	Indicar si es un procedimiento, política, reglamento, plantilla, instructivo, otro.
Objetivo general del documento consultado:	Objetivo del documento consultado.
Resumen de la información del documento:	
Indicar la información relevante identificada en la fuente consultada	
Información relevante para la investigación:	
Indicar la información relevante identificada para la investigación	

Ficha documental aplicada: *Business Transformation Framework*

Ficha de revisión documental	
Nombre del documento:	<i>Business Transformation Framework</i>
Objetivo general del documento consultado:	Conocer las herramientas de gestión de proyectos disponibles de la organización, así como su funcionamiento y aplicabilidad a Mavens.

Resumen de la información del documento:

Business Transformation es un marco de trabajo que facilita la operación de cuenta y la gestión de proyecto de una organización agregando Inteligencia y Madurez mediante un enfoque estratégico para avanzar en el modelo operativo y transformar el negocio a través de Personas, Procesos y Tecnología.

¿Cómo trabaja?

Consta de dos fases primordiales que pretenden llevar la operación de cuentas y la gestión de proyectos de transaccional a procesos inteligentes mediante la mejora continua.

Paso 1 Fundación - Estable: permite comprender claramente las expectativas de sus clientes y medir el rendimiento del equipo frente a estas expectativas, además pretende lograr operaciones eficientes y centradas en el cliente, mediante:

- Implementación de Herramientas Operativas seleccionadas específicamente para el contrato en cuestión.
- Obtener Operaciones Medibles, Predecibles y Repetibles (Operaciones Estables)
- Documentación y Estandarización de Procesos
- Control de Procesos y Gestión de Riesgos

Paso 2 Operaciones Inteligentes: permite el análisis de la situación actual de las operaciones para brindar soluciones y mejoras automatizadas, se compone de tres fases:

- Automatizado: define y mejora las métricas de cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio (*SLA* por sus siglas en inglés) y productividad mediante la implementación de automatizaciones.

- Impulsado por conocimientos: se utiliza como insumos el análisis de data, resultados de métricas de los equipos, ritmos y frecuencias del mercado con el fin de tomar decisiones informadas y fundamentadas que permiten la mejora de procesos y el establecimiento de objetivos de negocio más acertados para el cliente.
- Inteligente: hace referencia a digitalización de procesos y transformación de la fuerza laboral como respuesta a las necesidades del mercado y mundo tecnológico.

Información relevante para la investigación:

Lo definido como paso 1, Fundación, se podría utilizar como base para la implementación de la iniciativa Mavens precisamente las herramientas para obtener Operaciones Medibles, Predecibles y Repetibles de unas Operaciones Estables, documentación y estandarización de procesos y control de procesos y gestión de riesgos.

Sin embargo, es necesario revisarlos minuciosamente cada herramienta para confirmar que puedan ser utilizadas por la iniciativa Mavens o bien adaptarlas según sea necesario.

El paso 2 podría ser una recomendación a mediano paso para desarrollar herramientas digitales y automatizaciones que permitan no solo la implementación más eficiente de la iniciativa de Mavens y sino también la mejora de procesos para brindar los servicios de desarrollo de talento de la iniciativa.

Ficha de revisión documental

Nombre del documento:

Gallup

<p>Objetivo general del documento consultado:</p>	<p>Conocer las herramientas de gestión de proyectos disponibles de la organización, así como su funcionamiento y aplicabilidad a Mavens.</p>
<p>Resumen de la información del documento:</p>	
<p><i>Gallup</i> es un método para la gestión de equipos de trabajo que pretende brindar herramientas para la mejora del involucramiento y brinda recomendaciones para potencializar las habilidades del equipo.</p> <p>¿Qué es el estudio de Gallup?</p> <p>Mide el compromiso de los empleados, mediante las preguntas de una encuesta, que brinda una forma rápida y fácil para obtener retroalimentación de los empleados, debido a que es un sistema de pregunta y cuestionamiento de las resultas permitiendo medir la satisfacción y el compromiso de sus empleados.</p> <p>Según Gallup, un <i>test</i> brinda un mapeo de las fortalezas según <i>CliftonStrengths</i> de cada miembro del equipo para utilizarlas en la creación de planes de compromiso y desarrollo de talento. Según <i>CliftonStrengths</i>, hay 34 fortalezas divididas en 4 categorías: ejecución, influencia, construcción de relaciones y pensamiento estratégico. Todas las personas tienen esas 34 fortalezas, pero algunas sobresalen más que otras en cada persona.</p> <p>Los cinco componentes primordiales para líder son liderazgo del equipo, monitoreo mutuo del desempeño, comportamiento de respaldo, adaptabilidad y orientación del equipo.</p> <p>Gallup establece que para la gestión del trabajo en equipo hay 5 Cs, estas aseguran que los trabajadores participen, desarrollen y utilicen sus fortalezas todos los días: propósito común, conexión, comunicación, colaboración y celebración.</p> <p>Para evaluar el nivel de compromiso de un equipo de trabajo, Gallup brinda un <i>dashboard</i> donde se puede medir la motivación y puntos de mejorar del equipo.</p>	

1. Cada miembro del equipo debe completar *survey* con preguntas preestablecidas por Gallup.
2. Se hace un estudio de los resultados, estableciendo las áreas de mejora y categorizando las mismas.
3. Las que tiene la puntuación más baja son llevadas nuevamente al equipo. En una sesión con todo el equipo se realiza un diario a doble en entrada, donde de un lado se le pregunta al equipo por qué esas categorías tuvieron puntuaciones bajas y al otro lado se cuestiona la respuesta del equipo, pensando cuál es la razón que lo trajo a esa conclusión.
4. Después de esto la persona facilitadora del *survey* de Gallup, y el *manager* del equipo se reúnen y evalúan la información recolectada en el diario y escogen los principales puntos de mejoras.
5. En una segunda sesión con todo el equipo, la facilitadora y el *manager* dan a conocer los puntos escogidos para que el equipo formule las estrategias que serán implementadas para la mejora de esos puntos. Es fundamental que las estrategias vengan del equipo del trabajo pues es quien las estará poniendo en marcha. Estas estrategias tienen acciones que serán asignadas a los miembros según sus fortalezas.
6. Estas estrategias se les dará seguimiento a los 30, 60 y 90 días para registrar el progreso en el *dashboard* de Gallup.
7. Después de los 90 días, se vuelve aplicar el *survey* para verificar si hubo mejora contra un *survey* anterior.

Gallup también brinda una serie de herramientas para utilizar en casos específicos como *burnout*, resolución de conflictos, dirección de equipo remotos, entre otros. Se recomienda correr el *survey* cada 6 meses.

Información relevante para la investigación:

Gallup pueden brindar insumos para la selección del equipo de trabajo que realice la implementación de la iniciativa Mavens. Además, es una herramienta que podría ser utilizada para medir el *engagement* del equipo a lo largo del tiempo.

Brinda información y herramientas al líder del clan para guiar y dar el soporte adecuado a su equipo.

Apéndice F. Guía de *benchmarking*

Para el estudio de *benchmarking* se utilizará la siguiente guía que pretende estudiar buenas prácticas de gestión de proyectos en otras organizaciones del gremio.

Guía de <i>benchmarking</i>	
¿Cómo se realiza el levantamiento de los requisitos del proyecto?	Se utilizan herramientas de <i>Design Thinking</i> como una sesión de <i>client experience journey</i> para entender los procesos, necesidades, y principales <i>pain points</i> del cliente y su consumidor. Después de este mapeo, se consolida las principales áreas por trabajar y se realiza una propuesta que contemple los requisitos del proyecto y del producto. Se realiza un estudio de <i>pain points</i> a primer nivel y otro a segundo nivel y se genera una propuesta para el segundo nivel. Este proceso se formaliza con la creación del <i>Project charter</i> .

<p>¿Cuáles son las fases del ciclo de vida dentro de la gestión de proyectos en su organización?</p>	<p>Las fases más utilizadas son:</p> <p>Ideation: la ideación de la propuesta que contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos del proyecto. • Crear caso de negocio. • Completar la carta del proyecto y elaborar la lista de interesados. <p>Planeamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir alcance. • Crear un plan de proyecto. • Establecer una línea de base del presupuesto. • Definir roles y responsabilidades. <p>Ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos del proyecto. • Administrar los recursos del proyecto. • Construir el producto o proceso. • Reúnase con frecuencia y solucione los problemas a medida que surjan. <p>Monitoreo y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento del esfuerzo y el costo. • Supervisar el progreso del proyecto. • Garantizar el cumplimiento del plan. • Evite cualquier posibilidad de interrupciones. <p>Cierre:</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Entregables del producto. • Revisar los entregables del proyecto. • Obtener los resultados aprobados del proyecto. • Documentar el aprendizaje del proyecto
<p>¿Cuáles son los planes subsidiarios normalmente utilizados para la gestión de proyectos de implementación?</p>	<p>Cada proyecto es diferente y utiliza diferentes planes subsidiarios dependiendo de la necesidad, y más considerando no ocasionar parálisis por planeación, utilizan muchas herramientas y marco de trabajo ágiles que permiten ir planeando y entregar valor en el camino.</p> <p>Plan de gestión de las comunicaciones: Es vital tener un plan bien formulado para entender qué, cómo y cuándo se comunica, además de quién debe comunicar.</p> <p>Plan de gestión de interesados: este plan identifica todos los interesados y el trato que se les debe dar, en la organización consultada, utilizan un <i>empathy map</i> entre el interesado y cómo tratarlo.</p> <p>Plan de gestión de riesgos: este uno de los planes menos utilizados, pero más relevantes, debido a que, en las prácticas ágiles, el riesgo es algo que no se suele planificar y solo se enfrenta cuando llega. Sin embargo, es de gran importancia tener contingencias y plan de qué hacer ante la materialización de un riesgo, y además documentar las lecciones aprendidas del mismo.</p>

	<p>Para la gestión del cronograma se utiliza una metodología ágil iterativa, con un ART (<i>Agile Release Train</i>).</p> <p>La gestión de calidad es de suma importancia, tener puntos de revisión con cada entrega, donde se realice el demo y se incorpore el <i>feedback</i>, debe existir una documentación de cada <i>feedback</i> incorporado y un listado de puntos de calidad revisados para el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>El alcance, y requisitos se extraen de un <i>Design Thinking</i> y se les da seguimiento con cada iteración.</p>
<p>¿Cuáles son los principales riesgos enfrentados?</p>	<p>Los riesgos más comunes dentro de los proyectos considerados un <i>extramile</i> es el <i>engagement</i> de las personas. Al ser un proyecto realizado como un <i>plus</i> a sus responsabilidades habituales, las personas no suelen priorizar el proyecto y pueden dejarlo a un lado, esto conlleva la disponibilidad de tiempo.</p> <p>La comunicación debe ser asertiva dentro del equipo ya que muchos problemas se resumen en una mala comunicación.</p> <p>La calidad de los entregables es importante que se tenga un entendimiento claro de la calidad esperada y cómo evaluarla.</p>

<p>¿Qué marco de referencia o estándares de gestión de proyectos es utilizada dentro de la organización? ¿Y por qué?</p>	<p>Para la gestión de proyectos se utilizan muchas herramientas de ágiles como <i>Design Thinking</i> y <i>Scrum</i>.</p> <p>Por lo cual, tienen iteraciones, retrospectivas, <i>showcases</i>, <i>baglog reviews</i>, entre otras sesiones para desarrollo de proyecto, además tiene Figuras ágiles como <i>Product Owner</i>, <i>Scrum Master</i> y equipos multidisciplinarios.</p>
<p>¿Qué recomendaciones de buenas prácticas para la gestión de proyectos puede brindar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trabaja en otros países es importante entender el contexto, la audiencia, la idiosincrasia del país y formas de trabajo. • Hacer un plan de beneficios para los integrantes del equipo de trabajo del proyecto. <i>What's in it for me? Win-win.</i> • Entender cómo está compuesto el equipo de trabajo “Tengo muchos líderes, tengo <i>“doers”</i>, creativos, estrategias.” • Realizar promoción ante los logros de las personas y motivar constantemente al equipo.

Apéndice G. Acta de Constitución

Acta de constitución del Proyecto						
Información General del Proyecto						
Nombre del Proyecto			Gerente del proyecto		Patrocinador	
Implementación Internacional de la Iniciativa Mavens - Colombia			Fernanda Montero		Guillermo Gallardo	
Código:	MVS CL 1	Versión	1.1.	Fecha:	7/25/2023	
Descripción del proyecto	El proyecto consiste en realizar la implementación de la Iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio mediante un plan de gestión de proyecto estandarizado que finalice al entregar la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar soporte en atracción y desarrollo de talento.					
Objetivo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la iniciativa Mavens en nuevas áreas de negocio mediante el seguimiento del plan de gestión de proyecto estandarizado para la creación de la documentación, procesos y gobernanza necesaria para brindar el soporte en atracción y desarrollo de talento. 					
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la estructura y gobernanza requerida para el funcionamiento y soporte de la iniciativa Mavens. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Formar el equipo de trabajo, conocido como Mavens, de la nueva área de negocio mediante entrenamiento especializado y acompañamiento en la fase de establecimiento del clan. 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar documentos estandarizados para brindar el soporte de la iniciativa Mavens como descripciones de roles para reclutamiento, guías de entrevistas, catálogo de charlas técnicas y rutas de aprendizaje. 					
Ciclo de vida del proyecto						
Fecha de inicio del proyecto	4/10/2023		Fecha estimada de finalización		28/2/2024	
Costo estimado del proyecto:	\$50 000	Equipo de proyecto:		Gerente de proyecto Costa Rica Clan Leader Mavens (cinco)		
Descripción preliminar del alcance del proyecto: Estructura de desglose de trabajo (EDT)						
Implementación internacional de Mavens						

Acta de constitución del Proyecto				
1. Inicio y formalización	2. Preparación	3. Ejecución	4. Seguimiento y control	5. Cierre del proyecto
1.1. Ingreso de solicitud de proyecto	2.1 Plan de gestión del alcance	3.1. Capacitación del equipo	4.1. Reuniones	5.1. Informe de cierre del proyecto
1.2. Reuniones	2.2. Plan de gestión del cronograma	3.2. Estandarización de procesos y documentos	4.2. Control integrado de cambios	5.2. Presentación oficial del clan
1.3. Formalización de inicio	2.3. Plan de gestión de los costos	3.3. Creación de rutas de aprendizaje	4.3. Revisión de calidad de los entregables	5.3. Lecciones aprendidas
	2.4. Plan de gestión de calidad			
	2.5. Plan de gestión de los recursos			
	2.6. Plan de gestión de las comunicaciones			
	2.7. Plan de gestión de riesgos			
	2.8. Plan de involucramiento de los interesados			
	2.9. Plan de gestión de cambios			
			Proyecto	
			Fases	
			Paquetes de trabajo	
Principales entregables		Requisitos del proyecto		

Acta de constitución del Proyecto	
1. Creación y estandarización de los documentos necesarios para brindar los servicios de atracción y desarrollo de talento	Establecer un clan de Mavens en seis meses con un presupuesto de \$50 000, que sea capaz de atender las necesidades del área de negocio en cuanto atracción y desarrollo de talento con la mínima supervisión de la Iniciativa Mavens en Costa Rica.
2. Capacitación del equipo de Mavens	Estandarización de documentos como Descripciones de roles, Guía de entrevistas, formularios de entrevista, catálogo de charlas técnicas, y rutas de aprendizaje.
3. Establecimiento de procesos requeridos para el funcionamiento del Clan	Desarrollo de capacidades de Mavens como inducción a la Iniciativa y su soporte, Capacitación de Recursos Humanos para entrevistadores, Capacitación de cómo crear una descripción de rol, Entrenamiento para desarrollo de proyectos, entrenamiento para entrenadores.
4. Estructuración de la gobernanza del clan de Mavens	Definición de procesos para el soporte del Iniciativa como Proceso de asignación de entrevistas, proceso de revisión y seguimiento de horas dedicadas a las iniciativas, flujo para el procesamiento de solicitudes de los interesados.
	Establecimiento de la gobernanza necesaria para el desarrollo de la Iniciativa Mavens mediante la lista de Mavens oficializada con la designación de roles, cadencia de reuniones del equipo, presentación oficial del Clan en la reunión de Liderazgo de la Iniciativa Mavens.
Riesgos iniciales	1. Resistencia al cambio por parte de las áreas de negocio y gerencia de la organización
	2. Contratiempos por falta de disponibilidad del equipo de trabajo para completar el proyecto debido a incremento de las solicitudes de trabajo del cliente externo.
	3. Problemas de conectividad o acceso a internet
Restricciones/Supuestos	1. El proyecto se realizará 100% virtual.
	2. El proyecto no puede exceder los 6 meses.
	3. El proyecto debe respetar el presupuesto de \$50 000.
Firmas de aprobación:	
Nombre completo Patrocinador del Proyecto Firma	Nombre completo Gerente de Proyecto Firma

Apéndice H: Diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT

Código EDT	Fase	Código EDT	Paquete de trabajo	Código	Actividad	Responsable
1	Inicio y formalización	1.1	Ingreso de la solicitud de proyecto	1.1.1	Verificación de la información	GP
		1.2	Reuniones	1.2.1	Validación de datos con el patrocinador	GP
				1.2.2	Verificación con el Comité de Mavens	GP
		1.3	Formalización de inicio	1.3.1	Creación del Acta de Constitución del Proyecto	GP
				1.3.2	Aprobación del Acta de Constitución del Proyecto	Product Owner
2	Planificación	2.1	Plan de gestión del Alcance	2.1.1	EDT	GP
				2.1.2	Diccionario de la EDT	
				2.1.3	Enunciado del Alcance del Proyecto	
		2.2	Plan de Gestión de los Requisitos	2.2.1	Matriz de trazabilidad de requisitos	
		2.3	Plan de gestión del Cronograma	2.3.1	Gestión del Cronograma	
				2.3.2	Ruta Crítica	
		2.4	Plan de Gestión de los Costos	2.4.1	Estimación de costos	
		2.5	Plan de Gestión de la Calidad	2.5.1	Métricas de calidad	
				2.5.2	Listas de Verificación	

Diccionario de la EDT

Código EDT	Fase	Código EDT	Paquete de trabajo	Código	Actividad	Responsable
		2.6	Plan de gestión de los recursos	2.6.1	Perfiles de puestos del equipo	
				2.6.2	Asignación del equipo del proyecto	
		2.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones	2.7.1	Matriz de comunicaciones	
		2.8	Plan de Gestión de las Comunicaciones	2.8.1	Matriz de riesgos	
				2.8.2	Definición de riesgos	
				2.8.3	Escala de nivel de Riesgos	
				2.8.4	Mapa de calor de riesgos	
		2.9	Plan de Gestión de Cambios	2.9.1	Gestión de cambios	
				2.9.2	Formulario de solicitud de cambios	
				2.9.3	Registro de lecciones aprendidas	
				2.1	Plan de Involucramiento de los interesados	
2.11	Entregar del plan de proyectos					
3	Ejecución	3.1	Capacitación del equipo	3.1.1	Reunión introductoria al equipo	GP
				3.1.2	Lista oficializada de Mavens	Líder del Clan
				3.1.3	Entrenamiento de servicios Mavens	
				3.1.4	Entrenamiento para entrevistadores	
				3.1.5	Sesión - Creación de <i>Job Descriptions</i>	

Diccionario de la EDT

Código EDT	Fase	Código EDT	Paquete de trabajo	Código	Actividad	Responsable	
				3.1.6	Sesión - ¿Cómo hacer una guía y formularios de entrevistas según la descripción del rol?		
				3.1.7	Sesión - Liderando el cambio mediante la gestión de iniciativas de talento humano.		
				3.1.8	Completar ruta de aprendizaje para el desarrollo de talento.		Mavens - Líder del Clan
				3.1.9	Verificación de finalización de la capacitación del equipo.		GP
				3.1.10	Finalización de la capacitación del equipo.		
		3.2	Estandarización de procesos y documentación	3.2.1	Selección de Job Families.	Líder del Clan	
				3.2.2	Creación de los Job Descriptions por nivel administrativo.	Mavens	
				3.2.3	Desarrollo de guía de entrevistas y sus buenas prácticas.		
				3.2.4	Composición de los formularios de entrevista.		
				3.2.5	Creación de repositorio de documentación.	Líder del Clan	
				3.2.6	Verificación de estándares de calidad de los entregables.	GP	
				3.2.7	Presentación de avances.	GP	
				3.2.8	Establecimiento del proceso asignación de entrevistadores.	Líder del Clan, Clan Enabler	
				3.2.9	Creación del Kanban board.	Líder del Clan	
				2.1	Definición de procesos para solicitudes de interesados		
3.2.11	Programar la cadencia de reuniones con el Patrocinador para los próximos 6 meses.						
3.2.12	Verificación de los estándares de calidad de los procesos creados.	GP					
3.2.13	Presentación de avances.						

Diccionario de la EDT

Código EDT	Fase	Código EDT	Paquete de trabajo	Código	Actividad	Responsable
				3.2.14	Entrega de procesos y documentación para gestión de servicios de Mavens.	
		3.3	Creación de rutas de aprendizaje	3.3.1	Selección de roles por desarrollar.	Líder del Clan
				3.3.2	Definición de áreas de conocimiento y subtópicos.	Mavens
				3.3.3	Revisión y selección de entrenamientos disponibles dentro de empresa.	
				3.3.4	Identificar necesidades de capacitación no disponibles de la organización.	
				3.3.5	Diseño de las capacitaciones.	
				3.3.6	Desarrollo del contenido de las capacitaciones.	Líder del Clan
				3.3.7	Planeamiento de desarrollo de entrenamientos por crear en los próximos 6 meses.	
				3.3.8	Verificación de estándares de calidad de las rutas de aprendizaje.	
				3.3.9	Presentación de avances.	
3.3.10	Entrega de rutas de aprendizaje.			GP		
4	Cierre del proyecto	4.1	Informe de cierre del proyecto	4.1.1	Verificación de la documentación necesaria.	Clan Enabler
				4.1.2	Creación del informe.	GP
				4.1.3	Entrega del informe.	
		4.2	Presentación oficial del clan	4.2.1	Preparación de la presentación.	Líder del Clan
				4.2.2	Reunión de presentación.	
				4.2.3	Oficialización y apertura de servicios.	Product Owner
		4.3	Lecciones aprendidas	4.3.1	Revisión del Proyecto.	GP

Diccionario de la EDT

Código EDT	Fase	Código EDT	Paquete de trabajo	Código	Actividad	Responsable
				4.3.2	Creación de informe de lecciones aprendidas.	
				4.3.3	Anexo al informe.	

Apéndice I: Línea base del Cronograma

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
1	0	Implementación de la Iniciativa Mavens - Colombia	97.63 days	9/4/2023	1/26/2024			Yes
2	1	Inicio y formalización	3 days	9/4/2023	9/6/2023			Yes
3	1.1	Ingreso de la solicitud de proyecto	1 day	9/4/2023	9/4/2023			Yes
4	1.1.1	Verificación de la información	8 hrs	9/4/2023	9/4/2023		Gerente del Proyecto[50%]	Yes
5	1.2	Reuniones	1.5 days	9/5/2023	9/6/2023			Yes
6	1.2.1	Validación de datos con el patrocinador	4 hrs	9/5/2023	9/5/2023	2	Gerente del Proyecto[50%],Patrocinador,Product Owner[50%]	Yes
7	1.2.2	Verificación con el Comité de Mavens	8 hrs	9/5/2023	9/6/2023	5	Gerente del Proyecto[50%],Product Owner[50%]	Yes
8	1.3	Formalización de inicio	0.5 days	9/6/2023	9/6/2023			Yes
9	1.3.1	Creación del Acta de Constitución del Proyecto	4 hrs	9/6/2023	9/6/2023	6	Gerente del Proyecto[50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
10	1.3.2	Aprobación del Acta de Constitución del Proyecto	0 days	9/6/2023	9/6/2023	8	Product Owner[50%]	Yes
11	2	Planificación	4.25 days	9/7/2023	9/13/2023			Yes
12	2.1	Plan de gestión del Alcance	0.5 days	9/7/2023	9/7/2023			Yes
13	2.1.1	EDT	1 hr	9/7/2023	9/7/2023	9	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
14	2.1.2	Diccionario de la EDT	2 hrs	9/7/2023	9/7/2023	12	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
15	2.1.3	Enunciado del Alcance del proyecto	1 hr	9/7/2023	9/7/2023	13	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
16	2.2	Plan de Gestión de los Requisitos	0.25 days	9/8/2023	9/8/2023			Yes
17	2.2.1	Matriz de trazabilidad de requisitos	2 hrs	9/8/2023	9/8/2023	14FS+1 day	Líder del Clan[50%], Gerente del Proyecto[50%], Product Owner[50%]	Yes
18	2.3	Plan de Gestión del Cronograma	0.38 days	9/8/2023	9/11/2023			Yes
19	2.3.1	Gestión del Cronograma	2 hrs	9/8/2023	9/8/2023	16	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
20	2.3.2	Ruta Crítica	1 hr	9/11/2023	9/11/2023	18	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
21	2.4	Plan de Gestión de los Costos	0.25 days	9/11/2023	9/11/2023			Yes
22	2.4.1	Estimación de costos	2 hrs	9/11/2023	9/11/2023	19	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
23	2.5	Plan de Gestión de la Calidad	0.38 days	9/11/2023	9/11/2023			Yes
24	2.5.1	Métricas de Calidad	1 hr	9/11/2023	9/11/2023	21	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
25	2.5.2	Listas de Verificación	2 hrs	9/11/2023	9/11/2023	23	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
26	2.6	Plan de Gestión de los Recursos	0.38 days	9/11/2023	9/12/2023			Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
27	2.6.1	Perfiles de puestos del equipo	2 hrs	9/11/2023	9/11/2023	24	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
28	2.6.2	Asignaciones del equipo del proyecto.	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	26	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
29	2.7	Plan de gestión de las Comunicaciones	0.13 days	9/12/2023	9/12/2023			Yes
30	2.7.1	Matriz de Comunicaciones	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	27	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
31	2.8	Plan de Gestión de los Riesgos	0.63 days	9/12/2023	9/12/2023			Yes
32	2.8.1	Registro de riesgos	2 hrs	9/12/2023	9/12/2023	29	Gerente del Proyecto[50%], Líder del Clan[50%], Maven [50%], Maven 1[50%], Maven 2[50%], Maven 3[50%], Maven 4[50%], Product Owner[50%]	Yes
33	2.8.2	Definición de los riesgos	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	31	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
34	2.8.3	Escala de nivel de riesgos	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	32	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
35	2.8.4	Mapa de calor de los riesgos	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	33	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
36	2.9	Plan de Gestión de Cambios	0.38 days	9/12/2023	9/13/2023			Yes
37	2.9.1	Gestión de cambios	1 hr	9/12/2023	9/12/2023	34	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
38	2.9.2	Formulario de solicitud de cambios	1 hr	9/13/2023	9/13/2023	36	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
39	2.9.3	Registro de lecciones aprendidas	1 hr	9/13/2023	9/13/2023	37	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
40	2.1	Plan de Involucramiento de los interesados	0.25 days	9/7/2023	9/7/2023			No

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
41	2.10.1	Registro de interesados	2 hrs	9/7/2023	9/7/2023	9	Gerente del Proyecto[50%]	No
42	2.11	Entrega del Plan del proyecto	0 days	9/13/2023	9/13/2023	11,15,17,20,22,25,28,30,35,39	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
43	3	Ejecución	83.25 days	9/13/2023	1/17/2024			Yes
44	3.1	Capacitación del equipo	12 days	9/13/2023	10/2/2023			Yes
45	3.1.1	Reunión introductoria al equipo.	2 hrs	9/13/2023	9/13/2023	41	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Lider del Clan[50%],Maven [50%],Gerente del Proyecto[50%],Product Owner[50%]	Yes
46	3.1.2	Lista oficializada de Mavens.	2 hrs	9/13/2023	9/13/2023	44	Lider del Clan[50%]	Yes
47	3.1.3	Entrenamiento de servicios Mavens.	2 hrs	9/14/2023	9/14/2023	45FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Lider del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
48	3.1.4	Entrenamiento para entrevistadores.	2 hrs	9/19/2023	9/19/2023	46FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Lider del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
49	3.1.5	Sesión - Creación de Job Descriptions.	2 hrs	9/20/2023	9/20/2023	47FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Lider del Clan[50%],Maven [50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
50	3.1.6	Sesión - ¿Cómo hacer una guía y formularios entrevistas según la descripción del rol?	2 hrs	9/21/2023	9/21/2023	48FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Líder del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
51	3.1.7	Sesión - Liderando el cambio mediante la gestión de iniciativas de talento humano.	0.5 days	9/22/2023	9/25/2023	49FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Líder del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
52	3.1.8	Completar ruta de aprendizaje para el desarrollo de talento.	3 days	9/26/2023	9/29/2023	50FS+1 day	Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%],Líder del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
53	3.1.9	Verificación de finalización de la capacitación del equipo.	1 day	9/29/2023	10/2/2023	51	Gerente del Proyecto[50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
54	3.1.10	Finalización de la capacitación del equipo.	0 days	10/2/2023	10/2/2023	52	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
55	3.2	Estandarización de procesos y documentación	24.5 days	10/2/2023	11/7/2023			Yes
56	3.2.1	Selección de <i>Job Families</i> ..	1 day	10/2/2023	10/3/2023	53	Líder del Clan[50%]	Yes
57	3.2.2	Creación de los <i>Job Descriptions</i> por nivel administrativo.	10 days	10/3/2023	10/18/2023	55	Maven 2[50%],Maven 3[50%]	Yes
58	3.2.3	Desarrollo de guía de entrevistas y sus buenas prácticas.	3 days	10/18/2023	10/23/2023	56	Maven 4[50%]	Yes
59	3.2.4	Composición de los formularios de entrevista	5 days	10/23/2023	10/30/2023	57	Maven [50%],Maven 1[50%]	Yes
60	3.2.5	Creación de repositorio de documentación.	1 day	10/30/2023	10/31/2023	58	Maven 4[50%]	Yes
61	3.2.6	Verificación de estándares de calidad de los entregables.	1 day	10/31/2023	11/1/2023	59	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
62	3.2.7	Presentación de avances.	1 hr	11/1/2023	11/1/2023	60	Gerente del Proyecto[50%],Líder del Clan[50%],Patrocinador,Product Owner[50%]	Yes
63	3.2.8	Establecimiento del proceso asignación de entrevistadores.	4 hrs	11/1/2023	11/1/2023	61	Líder del Clan[50%],Maven [50%]	Yes
64	3.2.9	Creación del <i>Kanban board</i> .	1 hr	11/1/2023	11/1/2023	62	Maven 2[50%]	Yes
65	3.2.10	Definición de procesos para solicitudes de interesados.	4 hrs	11/2/2023	11/2/2023	63	Maven 3[50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
66	3.2.11	Programar la cadencia de reuniones con el Patrocinador para los próximos 6 meses	1 hr	11/2/2023	11/2/2023	64	Líder del Clan[50%]	Yes
67	3.2.12	Verificación de los estándares de calidad de los procesos creados.	2 days	11/2/2023	11/7/2023	65	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
68	3.2.13	Presentación de avances.	1 hr	11/7/2023	11/7/2023	66	Gerente del Proyecto[50%],Líder del Clan[50%],Patrocinador,Product Owner[50%]	Yes
69	3.2.14	Entrega de procesos y documentación para gestión de servicios de Mavens.	0 days	11/7/2023	11/7/2023	67	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
70	3.3	Creación de rutas de aprendizaje	46.75 days	11/7/2023	1/17/2024			Yes
71	3.3.1	Selección de roles por desarrollar.	4 hrs	11/7/2023	11/8/2023	68	Líder del Clan[50%]	Yes
72	3.3.2	Definición de áreas de conocimiento y subtópicos.	5 days	11/8/2023	11/16/2023	70	Maven [50%],Maven 1[50%]	Yes
73	3.3.3	Revisión y selección de entrenamientos disponibles dentro de empresa.	10 days	11/16/2023	11/30/2023	71	Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%]	Yes
74	3.3.4	Identificar necesidades de capacitación no disponibles de la organización.	3 days	11/30/2023	12/5/2023	72	Maven [50%]	Yes
75	3.3.5	Diseño de las capacitaciones.	10 days	12/5/2023	12/20/2023	73	Maven [50%],Maven 1[50%]	Yes
76	3.3.6	Desarrollo del contenido de las capacitaciones.	10 days	12/20/2023	1/5/2024	74	Maven [50%],Maven 1[50%],Maven 2[50%],Maven 3[50%],Maven 4[50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
77	3.3.7	Planeamiento de desarrollo de entrenamientos por crear en los próximos 6 meses.	5 days	1/5/2024	1/12/2024	73,75	Líder del Clan[50%]	Yes
78	3.3.8	Verificación de estándares de calidad de las rutas de aprendizaje.	2 days	1/12/2024	1/16/2024	76	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
79	3.3.9	Presentación de resultados.	2 hrs	1/17/2024	1/17/2024	77FS+1 day	Gerente del Proyecto[50%], Líder del Clan[50%], Patrocinador, Product Owner[50%]	No
80	3.3.10	Entrega de rutas de aprendizaje.	0 days	1/16/2024	1/16/2024	77	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
81	4	Cierre del proyecto	8.38 days	1/16/2024	1/26/2024			Yes
82	4.1	Informe de cierre del proyecto	1.38 days	1/16/2024	1/17/2024			Yes
83	4.1.1	Verificación de la documentación necesaria.	1 day	1/16/2024	1/17/2024	79	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
84	4.1.2	Creación del informe.	3 hrs	1/17/2024	1/17/2024	82	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
85	4.1.3	Entrega del informe.	0 days	1/17/2024	1/17/2024	83	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
86	4.2	Presentación oficial del clan	3 days	1/17/2024	1/22/2024			Yes
87	4.2.1	Preparación de la presentación.	2 days	1/17/2024	1/19/2024	84	Líder del Clan[50%]	Yes
88	4.2.2	Reunión de presentación.	1 day	1/19/2024	1/22/2024	86	Líder del Clan[50%]	Yes
89	4.2.3	Oficialización y apertura de servicios.	0 days	1/22/2024	1/22/2024	87	Product Owner[50%]	Yes
90	4.3	Lecciones aprendidas	4 days	1/22/2024	1/26/2024			Yes
91	4.3.1	Revisión del proyecto.	16 hrs	1/22/2024	1/24/2024	88	Product Owner[50%], Gerente del Proyecto[50%]	Yes

ID	Código EDT	Actividades	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Predecesor (ID)	Recursos	Ruta Crítica
92	4.3.2	Creación de informe de lecciones aprendidas.	2 days	1/24/2024	1/26/2024	90	Gerente del Proyecto[50%]	Yes
93	4.3.3	Anexo al informe de cierre.	0 days	1/26/2024	1/26/2024	91	Gerente del Proyecto[50%]	Yes

Apéndice J: Perfiles de puesto del equipo

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Gerente del Proyecto (GP)	Fecha de creación:	10/7/2023
ML:	9	Fecha de actualización:	10/7/2023
Área de negocio:	N/A	Versión:	V.1
Resumen			
<p>El director de proyecto asume la responsabilidad de la entrega de soluciones de extremo a extremo y la precisión de los procesos de trabajo, asegura la entrega oportuna de entregables de proyectos de alta calidad al identificar y mitigar los riesgos de manera proactiva, comunicarse de manera efectiva y comprender los roles de los miembros de su equipo.</p>			
Responsabilidades			
<p>Gestiona el alcance del proyecto y apoya el proceso de identificación de los requisitos del proyecto.</p> <p>Brinda soporte al equipo de producción para eliminar obstáculos y aclarar preguntas, asigna responsables apropiados para evitar problemas y mejorar el rendimiento.</p> <p>Gestiona y supervisa proactivamente la ejecución de los entregables, el estado del proyecto y los informes del estado general del proyecto.</p> <p>Apoya la ejecución del nuevo proyecto, asume la responsabilidad de la precisión de los procesos de trabajo y el flujo de tareas, comprende y define varios roles que juegan los equipos en el proceso.</p>			

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Gerente del Proyecto (GP)	Fecha de creación:	10/7/2023
<p>Gestiona todas las solicitudes de cambio, valida todos los impactos en el cronograma y el presupuesto, y comunica los cambios aprobados a todas las partes interesadas, asegura la entrega oportuna de entregables de alta calidad, incluidas, entre otras, todas las solicitudes de cambio.</p>			
Habilidades y conocimiento requeridos			
<p>Requiere análisis y resolución de problemas moderadamente complejos. Puede crear nuevas soluciones, aprovechando y, cuando sea necesario, adaptar los métodos y procedimientos existentes.</p> <p>Requiere comprensión de la dirección estratégica establecida por la alta dirección en relación con los objetivos del equipo.</p> <p>La principal interacción ascendente es con el supervisor directo. Puede interactuar con compañeros y/o niveles gerenciales en un cliente y/o dentro de la organización.</p> <p>Gestión de relación con clientes</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Agile/Waterfall Project Management</p>			
Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio			
Control de versiones:			
Versión	Fecha	Encargado de revisión	Notas
V.1	10/7/2023	Fernanda Montero	Creación de documento

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Product Owner	Fecha de creación:	10/7/2023
ML:	7+	Fecha de actualización:	10/7/2023
Área de negocio:	N/A	Versión:	V.1
Resumen			
<p>El <i>Product Owner</i> es el encargado de maximizar el valor entregado por el equipo de proyecto al asegurarse de que el producto cumpla con las necesidades y expectativas de los interesados. Vela por que el equipo, entiende los requisitos y objetivos del producto y trabaje de manera colaborativa para asegurar el éxito del proyecto.</p>			
Responsabilidades			
<p>Guía al equipo para el cumplimiento adecuado de los entregables previstos para el proyecto.</p> <p>Prioriza las tareas por realizarse en el equipo del proyecto.</p> <p>Brinda una descripción detalla de los requisitos del producto desde la perspectiva del usuario, de forma tal que estos sean planificados y ejecutados por el equipo de trabajo.</p> <p>Es responsable de aprobar los entregables del equipo al final de cada fase, después de la verificación de calidad y criterios de aceptación definidos.</p> <p>Gestiona las comunicaciones con los interesados y partes interesadas del proyecto, con el fin de comprender y representar adecuadamente sus necesidades.</p>			
Habilidades y conocimiento requerido			
<p>Capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas.</p> <p>Liderar el proceso de desarrollo del producto, además poder inspirar y motivar al equipo de desarrollo para lograr los objetivos esperados.</p> <p>Capacidad para negociar y equilibrar las expectativas de los interesados y clientes.</p> <p>Pensamiento analítico para identificar tendencias y oportunidades de mejora.</p>			

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Product Owner	Fecha de creación:	10/7/2023
<p>Capacidad de identificar problemas y obstáculos en el proceso de desarrollo del proyecto y encontrar soluciones efectivas a los mismos.</p> <p>Entendimiento del dominio del producto y del mercado en el que se encuentra.</p>			
Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio			
Control de versiones:			
Versión	Fecha	Encargado de revisión	Notas
V.1	10/7/2023	Fernanda Montero	Creación de documento

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Patrocinador	Fecha de creación:	10/7/2023
ML:	6+	Fecha de actualización:	10/7/2023
Área de negocio:	TBD	Versión:	V.1
Resumen			
<p>El patrocinador es un aliado clave para el equipo del proyecto, brindando apoyo, recursos y orientación durante todo el ciclo de vida del proyecto con autoridad y capacidad de influencia dentro de una organización que respalda y promueve activamente el proyecto.</p>			
Responsabilidades			

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Patrocinador	Fecha de creación:	10/7/2023
<p>El patrocinador brinda apoyo y orientación durante la etapa de planificación del proyecto al revisar y aprobar el plan del proyecto, así como asegurarse de que se asignen los recursos adecuados para su ejecución.</p> <p>Elimina obstáculos y barreras durante la ejecución del proyecto, esto implica la resolución de conflictos, la asignación de recursos adicionales y la toma de decisiones críticas.</p> <p>Gestión de comunicaciones con interesados de alto nivel.</p> <p>Se asegura que el proyecto reciba el reconocimiento y el apoyo necesario para su éxito.</p> <p>Aprueba el resultado final del proyecto.</p>			
Habilidades y conocimiento requerido			
<p>Requiere análisis y resolución de problemas moderadamente complejos. Puede crear nuevas soluciones, aprovechando y, cuando sea necesario, adaptando los métodos y procedimientos existentes.</p> <p>Buen entendimiento del negocio y la industria donde opera la organización.</p> <p>Conocimientos básicos sobre principios y prácticas de gestión de proyectos para entender las necesidades del equipo y el proyecto.</p> <p>Estar familiarizado con la cultura y la estructura organizacional.</p> <p>Comunicación asertiva.</p> <p>Capacidad de toma de decisiones informadas y oportunas, que afecten directamente al proyecto.</p>			
Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio			

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Patrocinador	Fecha de creación:	10/7/2023
Control de versiones:			
Versión	Fecha	Encargado de revisión	Notas
V.1	10/7/2023	Fernanda Montero	Creación de documento

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Líder del Clan	Fecha de creación:	10/7/2023
ML:	8+	Fecha de actualización:	10/7/2023
Área de negocio:	N/A	Versión:	V.1
Resumen			
<p>El Líder del Clan es el responsable de guiar al equipo para brindar los servicios de la iniciativa Maven, es un facilitador y conector del clan con el área de negocio, el cual vela por el éxito del equipo en la entrega de valor de manera rápida según la demanda del negocio.</p>			
Responsabilidades			
<p>Gestiona al equipo de trabajo para cumplir con las tareas en la operación para el cumplimiento con los servicios de Maven. Además, recibe la retroalimentación de parte del <i>Product Owner</i> e interesados para su inclusión en el flujo de trabajo.</p> <p>Preside las reuniones y ceremonias ágiles para que se realicen de manera efectiva.</p> <p>Acompaña al Gerente de Proyecto en la verificación del cumplimiento de los requisitos y estándares de calidad de los entregables, y brinda su aprobación final.</p> <p>Comunica avances del proyecto al Gerente de Proyecto, Patrocinador y <i>Product Owner</i>, con el fin de verificar el rumbo correcto, identificar riesgos y cumplir con las necesidades del área de negocio.</p>			
Habilidades y conocimiento requerido			
<p>Vasto conocimiento del área de negocio y su respectiva industria</p>			

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Líder del Clan	Fecha de creación:	10/7/2023
<p>Capaz de identificar y abordar los obstáculos y desafíos que enfrenta el equipo y encontrar soluciones efectivas para superarlos.</p> <p>Capacidad de gestión de recursos humanos.</p> <p>Debe ser adaptable y estar dispuesto a ajustarse a los cambios y desafíos que surjan en el área de negocio y su respectiva industria.</p> <p>Capacidad de identificar riesgos y obstáculos en el proceso de desarrollo del proyecto y en la operación de servicios para encontrar soluciones efectivas a los mismos.</p> <p>Debe promover la cultura de mejora continua dentro del equipo y la organización. Debe estar enfocado en identificar oportunidades para mejorar los procesos.</p>			
Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio			
Control de versiones:			
Versión	Fecha	Encargado de revisión	Notas
V.1	10/7/2023	Fernanda Montero	Creación de documento

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Maven	Fecha de creación:	10/7/2023
ML:	10+	Fecha de actualización:	10/7/2023
Área de negocio:	N/A	Versión:	V.1

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Maven	Fecha de creación:	10/7/2023
Resumen			
<p>El Maven es un experto en el área de negocio identificado por su capacidad de trabajar proyectos de alto nivel y de ayudar al crecimiento del área de negocio. Es un rol de servicio a los demás donde trabajan iniciativas y proyectos para el crecimiento del talento humano y el desarrollo de especialistas que brinden su juicio de expertos para la planeación y ejecución de proyectos claves para el área de negocio.</p>			
Responsabilidades			
<p>Brinda su conocimiento y dedicación para el desarrollo de las iniciativas de atracción y desarrollo de talento de la iniciativa Maven.</p> <p>Forma el equipo de trabajo para los proyectos en cuestión.</p> <p>Proporciona su juicio de experto para determinar la mejor forma de solventar las necesidades del área de negocio.</p> <p>Desarrolla las descripciones de roles que componen el área de negocio en conjunto con recursos humanos, dando su criterio en cuanto a las necesidades de conocimiento, y experiencia requerida en cada rol, según su nivel administrativo.</p> <p>Crea las rutas de aprendizaje para el desarrollo de los diferentes roles con el material existente dentro de la organización, y crea entrenamientos en conjunto con <i>Learning</i> para nuevos conocimientos.</p> <p>Realiza entrevistas para nuevas personas del área de negocio, así como los formularios y guías de entrevista para garantizar la contratación del mejor talento.</p>			
Habilidades y conocimiento requerido			
<p>Vasto conocimiento del área de negocio, y su respectiva industria.</p> <p>Capaz de desarrollar soluciones a las necesidades del área de negocio.</p> <p>Conocimiento básico en la gestión de proyectos y prácticas ágiles.</p> <p>Debe ser adaptable y estar dispuesto a ajustarse a los cambios y desafíos que surjan en el área de negocio y su respectiva industria.</p> <p>Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Pensamiento analítico.</p>			
Experiencia y conocimiento requerido por el área de negocio			
Control de versiones:			
Versión	Fecha	Encargado de revisión	Notas

Perfiles de puesto del equipo de proyecto			
Nombre del rol:	Maven	Fecha de creación:	10/7/2023
V.1	10/7/2023	Fernanda Montero	Creación de documento

Apéndice K: Gestión de Recursos

Plan de gestión de los recursos

Función que realiza el Rol en el entregable	
R = Responsable	Es el responsable del entregable.
P = Participa	Participa en el desarrollo de la actividad.
I = Informado	Es informado de la actividad.
V = Verificación requerida	Participa en el control de calidad del entregable .
O = Opinión requerida	Participa como Experto.
A = Autoriza	Autoriza la entrega del entregable.

Roles y responsabilidades del equipo del proyecto						
Cod. EDT	EDT/ Actividades	Involucrado				
		GP	Líder del Clan	Mavens	Product Owner	Patrocinador
1.1	Inicio y formalización					
1.1.1	Ingreso de la solicitud de proyecto					
1.1.1.1	Verificación de la información	R			I	V
1.1.2	Reuniones					
1.1.2.1	Validación de datos con el patrocinador	R	I		O	A
1.1.2.2	Verificación con el Comité de Mavens	R	I		A	
1.1.3	Formalización de inicio	A	O		R	
1.1.3.1	Creación del Acta de Constitución del Proyecto	R				V

Roles y responsabilidades del equipo del proyecto						
Cod. EDT	EDT/ Actividades	Involucrado				
		GP	Líder del Clan	Mavens	Product Owner	Patrocinador
1.1.3.2	Aprobación del Acta de Constitución del Proyecto	R			A	
1.2	Planificación					
1.2.1	Plan de gestión del Alcance					
1.2.1.1	EDT	R	P		O	
1.2.1.2	Diccionario de la EDT	R	P		O	
1.2.1.3	Enunciado del Alcance del proyecto	R	P		O	
1.2.2	Plan de Gestión de los Requisitos					
1.2.2.1	Matriz de trazabilidad de requisitos	R	P		O	
1.2.3	Plan de Gestión del Cronograma					
1.2.3.1	Gestión del Cronograma	R	P		O	
1.2.3.2	Ruta Crítica	R	O		O	
1.2.4	Plan de Gestión de los Costos					
1.2.4.1	Estimación de costos		O		O	
1.2.5	Plan de Gestión de la Calidad		P		O	
1.2.5.1	Métricas de Calidad	R	P			
1.2.5.2	Listas de Verificación	R	P		O	
1.2.6	Plan de Gestión de los Recursos					
1.2.6.1	Perfiles de puestos del equipo	R	P		O	
1.2.6.2	Asignaciones del equipo del proyecto	R	P		O	
1.2.7	Plan de gestión de las Comunicaciones					
1.2.7.1	Matriz de Comunicaciones	R	P		O	
1.2.8	Plan de Gestión de los Riesgos					
1.2.8.1	Matriz de riesgos	R	P		O	
1.2.8.2	Definición de los riesgos	R	P		O	
1.2.8.3	Escala de nivel de riesgos	R	P		O	
1.2.8.4	Mapa de calor de los riesgos	R	P		O	
1.2.9	Plan de Gestión de Cambios					
1.2.9.1	Gestión de cambios	R	P		O	

Roles y responsabilidades del equipo del proyecto						
Cod. EDT	EDT/ Actividades	Involucrado				
		GP	Líder del Clan	Mavens	Product Owner	Patrocinador
1.2.9.2	Formulario de solicitud de cambios	R	P		O	
1.2.9.3	Registro de lecciones aprendidas	R	P		O	
1.2.10	Plan de Involucramiento de los interesados					
1.2.10.1	Registro de interesados	R	P		O	
1.2.10.2	Entrega del Plan del proyecto	R	P		O	
1.3	Ejecución					
1.3.1	Capacitación del equipo					
1.3.1.1	Reunión introductoria al equipo	R	P	P	I	
1.3.1.2	Lista oficializada de Mavens	V	R	P	I	
1.3.1.3	Entrenamiento de servicios Mavens	R	P	P	I	
1.3.1.4	Entrenamiento para entrevistadores	R	P	P	I	
1.3.1.5	Sesión - Creación de <i>Job Descriptions</i>	R	P	P	I	
1.3.1.6	Sesión - ¿Cómo hacer una guía y formularios de entrevistas según la descripción del rol?	R	P	P	I	
1.3.1.7	Sesión - Liderando el cambio mediante la gestión de iniciativas de talento humano.	R	P	P	I	
1.3.1.8	Completar ruta de aprendizaje para el desarrollo de talento.	V	R	P	I	
1.3.1.9	Verificación de finalización de la capacitación del equipo.	V	R		I	
1.3.1.10	Finalización de la capacitación del equipo.	R				
1.3.2	Estandarización de procesos y documentación					
1.3.2.1	Selección de <i>Job Families</i> .	V	R		I	
1.3.2.2	Creación de los <i>Job Descriptions</i> por nivel administrativo.	V	R	P	I	

Roles y responsabilidades del equipo del proyecto						
Cod. EDT	EDT/ Actividades	Involucrado				
		GP	Líder del Clan	Mavens	Product Owner	Patrocinador
1.3.2.3	Desarrollo de guía de entrevistas y sus buenas prácticas.	V	R	P	I	
1.3.2.4	Composición de los formularios de entrevista.		R	P	I	
1.3.2.5	Creación de repositorio de documentación.		O	P	I	
1.3.2.6	Verificación de estándares de calidad de los entregables.	V	R		I	
1.3.2.7	Establecimiento del proceso asignación de entrevistadores.	V	R	P	I	
1.3.2.8	Creación del <i>Kanban board</i> .	V	R	P	I	
1.3.2.9	Definición de procesos para solicitudes de interesados.	V	R	P	I	
1.3.2.10	Programar la cadencia de reuniones con el Patrocinador para los próximos 6 meses.	V	R	P	I	
1.3.2.11	Verificación de los estándares de calidad de los procesos creados.	V	R	P	I	
1.3.2.12	Entrega de procesos y documentación para gestión de servicios de Mavens.	R			I	
1.3.3	Creación de rutas de aprendizaje					
1.3.3.1	Selección de roles por desarrollar.	V	R	P	I	
1.3.3.2	Definición de áreas de conocimiento y subtópicos.	V	R	P	I	
1.3.3.3	Revisión y selección de entrenamientos disponibles dentro de empresa.	V	R	P	I	
1.3.3.4	Establecimiento de entrenamientos por crear.	V	R	P	I	
1.3.3.5	Planeamiento de desarrollo de entrenamientos por crear en los próximos 6 meses.	V	R	P	I	

Roles y responsabilidades del equipo del proyecto						
Cod. EDT	EDT/ Actividades	Involucrado				
		GP	Líder del Clan	Mavens	Product Owner	Patrocinador
1.3.3.6	Verificación de estándares de calidad de las rutas de aprendizaje.	V	R	P	I	
1.3.3.7	Entrega de rutas de aprendizaje.	R			I	
1.4	Cierre del proyecto					
1.4.1	Informe de cierre del proyecto					
1.4.1.1	Verificación de la documentación necesaria.	R	P		V	
1.4.1.2	Creación del informe.	R			V	
1.4.1.3	Entrega del informe.	R				
1.4.2	Presentación oficial del clan					
1.4.2.1	Preparación de la presentación.	O	R		V	
1.4.2.2	Reunión de presentación.	O	R		V	
1.4.2.3	Oficialización y apertura de servicios.	O	R		V	A
1.4.3	Lecciones aprendidas					
1.4.3.1	Revisión del Proyecto.	R			O	
1.4.3.2	Creación de informe de lecciones aprendidas.	R			O	
1.4.3.4	Anexo al informe de cierre.	R			A	I

Apéndice L: Plan de gestión de riesgos

Formulario FRGS-1 Definiciones de Riesgos

DEFINICIONES DE LOS CRITERIOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS	
¹ Categoría de riesgos	
Categoría	Área de posibles riesgos
Técnicos	Requisitos, tecnología, complejidad, interfases, desempeño, fiabilidad, calidad.
Externos	Proveedores, normativos, mercado, cliente, clima, legales.
De la organización	Interdependencias, recursos, financiación, priorización, urgencia.

Gestión del proyecto	Estimados, planificación, control, comunicaciones.
----------------------	--

³Impacto				
Criterio cualitativo	Descripción	Costos	Tiempo	Calidad
1. No significativo	<u>No hay daño</u> , pérdida financiera, de imagen o potenciales problemas operativos o de bajo incumplimiento legal.	\$100	24 horas	Impacto muy significativo en la funcionalidad general.
2. Menor	El primer tratamiento de ayuda o de corrección, se realiza inmediatamente, genera pérdidas financieras o de imagen baja, los procesos críticos y los compromisos de la Entidad hacia los terceros o internamente no se ven comprometidos.	\$100 - \$250	24 - 48 horas	Impacto significativo en la funcionalidad general
3. Moderado	Requiere tratamiento o corrección inmediata, en las áreas afectadas, <u>los procesos críticos se pueden ver afectados, se requiere de asistencia para la corrección</u> , se presentan pérdidas financieras medias, de imagen y pueden existir debilidades en los procesos operativos y consecuencias legales.	\$251 - \$500	48 - 72 horas	Algún impacto en áreas funcionales clave
4. Mayor	<u>Daños mayores, pérdidas de capacidad de operación, no se puede cumplir con los objetivos de una manera razonable</u> (eficaz y eficientemente), la organización se ve expuesta a pérdidas financieras, operativas, de imagen considerables, efectos legales y de cumplimiento pueden perjudicar a la Institución.	\$501 - \$750	72 - 120 horas	Impacto menor en las funciones generales.

5. Catastrófico	<u>No se puede cumplir con los objetivos organizacionales</u> , el no cumplimiento compromete a la organización, puede ser sancionada, se pueden dar pérdidas financieras muy altas, pérdida de imagen y no cumplimiento de responsabilidades.	>\$750	120 - 142 horas	Impacto menor en funciones secundarias.
-----------------	--	--------	-----------------	---

⁵ Estrategias de tratamiento	Nivel de riesgo	⁶ Acción	Respuesta al riesgo
Evitar	Riesgo Muy Grave (rojo)	Plan de acción	Evitar
Transferir	Riesgo Importante (naranja)		Mitigar
Mitigar	Riesgo Importante (naranja)		Trasladar
Aceptación activa	Riesgo Apreciable (amarillo)	Contingencia	Aceptar Activo
Aceptación pasiva	Riesgo Marginal (verde)	No hacer nada	Escalar
			Aceptar
			Pasivo

Formulario FRGS-2 Escala de nivel de riesgo

⁷Escala de nivel de riesgo

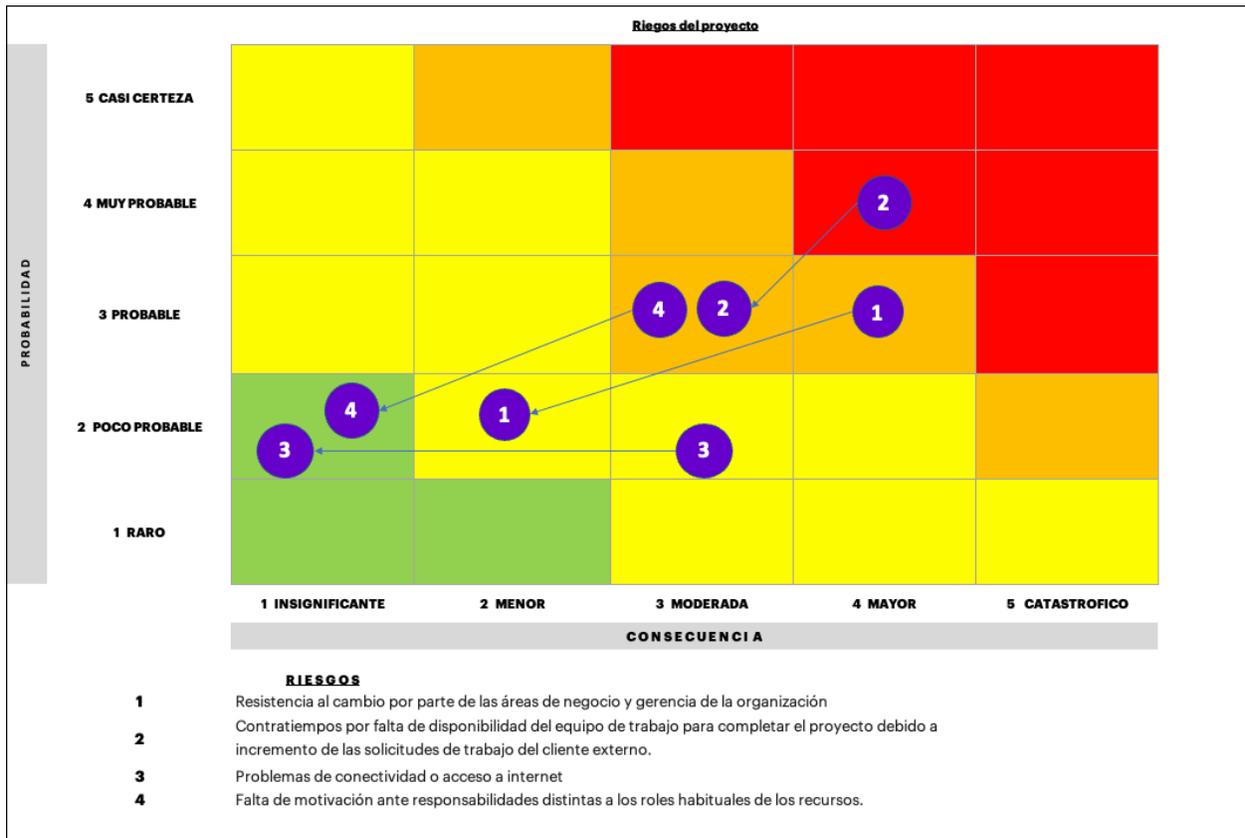
		Impacto				
		No significativo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Probabilidad	Casi Certeza	5 5 Aceptación Activa	10 Mitigar	15 Evitar	20 Evitar	25 Evitar
	Muy Probable	4 4 Aceptación Activa	8 Aceptación Activa	12 Mitigar	16 Evitar	20 Evitar
	Probable	3 3 Aceptación Activa	6 Aceptación Activa	9 Mitigar	12 Mitigar	15 Evitar
	Poco Probable	2 2 Aceptación Pasiva	4 Aceptación Activa	6 Aceptación Activa	8 Aceptación Activa	12 Mitigar
	Raro	1 1 Aceptación Pasiva	2 Aceptación Pasiva	3 Aceptación Activa	4 Aceptación Activa	5 Aceptación Activa

	<p>Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.</p>
	<p>Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.</p>
	<p>Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables</p>
	<p>Riesgo marginal. Se vigilará, aunque no requiere medidas preventivas de partida.</p>

Formulario FRGS-3 Matriz de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO														
ID	Riesgo	Causas del riesgos	Conse- cuencias del riesgo	Cate- goria del riesgo	Proba- bilidad Inhe- rente	Im- pacto Inhe- rente	Estrate- gia de trata- miento		Acciones para imple- mentar la estrategia	Impacto en costo	Impacto en tiempo	Probabilidad Residual (con acciones imple- mentadas)	Impacto Re- sidual (con acciones imple- mentadas)	Nivel de riesgo resi- dual con ac- ciones imple- mentadas
1	Resistencia al cambio por parte de las áreas de negocio y gerencia de la organización	Al ser la iniciativa exclusiva de Costa Rica, a nivel internacional hay un gran desconocimiento de los beneficios de la iniciativa Mavens por parte de las áreas de negocio y la gerencia, que pueden ver la iniciativa como un retractor en la puesta en marcha del contrato.	Falta de cooperación y participación, impacto en la calidad de los entregables, baja moral y motivación.	De la organización	Proba- ble	4. Ma- yor	Mitigar	Plan de acción	1. Campaña de promoción de la iniciativa Mavens: historias de éxito de clientes e impacto empresarial, y la inclusión de participantes de la iniciativa Mavens que brinden su testimonio en las sesiones de capacitación. (No afecta los costos, ni el cronograma del proyecto.) 2. Para la verificación de la calidad de los entregables: Se crearon listas de verificación de calidad para cada entregable, se dispusieron 7 días a lo largo de proyectos donde el director de proyecto realizará la revisión de calidad. Implementado en el cronograma y plan de costos.	\$ 1.200,00	6 días	Poco probable	2. Menor	Aceptación Activa

2	Contra-tiempos por falta de disponibilidad del equipo de trabajo para completar el proyecto debido a incremento de las solicitudes de trabajo del cliente externo.	Los recursos son asignados a un 50% al proyecto interno de implementación de la iniciativa Mavens, por lo que si cliente externo (para el cual fueron contratados) requiere de su soporte en mayor tiempo, deben de responder y priorizarlo.	Atrasos en las fechas de entrega, recarga de trabajo entre los recursos disponibles. Impacto en costos y tiempo.	De la organización	Muy probable	4. Mayor	Evitar	Plan de acción	Verificación previa de la disponibilidad de los recursos durante el tiempo de ejecución del proyecto: un seguimiento detallado de la disponibilidad y sistema de backups para el equipo de Mavens para no impactar tiempo, y solo impactar costos.	\$ 3.000,00	N/A	Probable	2. Menor	Aceptación Activa
3	Problemas de conectividad o acceso a internet asociados a la virtualidad.	Debido a que el proyecto se gestionará 100% virtual existen posibilidades de caída de internet o falta de suministro de electricidad.	Falta de participación del equipo en las sesiones, atraso en los entregables. Impacto en tiempo-	Externos	Poco Probable	3. Moderado	Aceptación Activa	Contingencia	Las sesiones serán grabadas y se brindarán espacios extras para preguntas y revisión de material. Creación de guía de mejores prácticas para implantación de proyectos virtuales.	N/A	N/A	Poco Probable	2. No significativo	Aceptación Pasiva
4	Falta de motivación ante responsabilidades distintas a los roles habituales de los recursos.	Al ser la iniciativa una milla extra, los recursos pueden sentir abrumados por trabajar en una iniciativa nueva y diferente a su rol convencional, donde trabajarán en pro de la creación de material y entrenamiento	Impacto en la calidad de los entregables y atrasos en las fechas de entrega (tiempo).	De la organización	Probable	3. Moderado	Mitigar	Plan de acción	Sistema de reconocimiento de la iniciativa Mavens: Premio al equipo por los hitos logrados con la calidad solicitada	\$ 7.000,00	N/A	Poco Probable	2. Menor	Aceptación Activa



Apéndice M: Formulario de solicitud de cambios

Plan de Gestión de Cambios

Instrucciones: Formulario todas las solicitudes de cambio, las cuales serán estimadas, revisadas y aprobadas previo a su implementación. El texto en gris corresponde a la descripción del campo y/o ejemplo para llenar este formulario, reemplace el texto acordemente. Campos en azul son para ser llenados por el evaluador del cambio.

Solicitud de Cambios en el Proyecto

Nombre del Proyecto:

Solicitante del Cambio

Apellido, Nombre
(Ej. Pérez, Juan)

Número de Solicitud

AAAAMMMDD (Ej.
20220102)

Nombre del Cambio

Nombre descriptivo y concreto del cambio (Ej. Cambio de fecha de implementación)

Fecha de Solicitud

DD-MM-AA (Ej. 02-ENE-22)

Número del Cambio

Descripción de la propuesta del Cambio

Describe brevemente el requerimiento de cambio.

Justificación del Cambio

Describe brevemente las razones principales del cambio.

Impacto del Cambio

Describe brevemente los principales impactos del cambio.

Alcance del Cambio

Escriba la variación en el alcance que implica la realización del cambio

Presupuesto

Escriba los costos que implica la realización del cambio.

Cronograma

Indique brevemente cómo el cambio impacta el cronograma y si hay una variación en la ruta crítica.

Esfuerzo de trabajo

Describa brevemente el esfuerzo de trabajo requerido para la implementación del cambio.

Riesgos

Escriba los nuevos riesgos, la variación en impacto o probabilidad de los existentes.

Resultado de la Evaluación del cambio

() Aprobado
() Rechazado

Fecha de Aprobación/Rechazo

DD-MM-AA (Ej. 02-ENE-22)

Razón de Rechazo

Indicar N/A sino aplica

Firma del Evaluador del Cambio

Estimación del impacto del cambio

Costos	
Calidad de entregables	
Esfuerzo de trabajo	
Alcance	
Tiempo	
Riesgos	

Apéndice N: Lista de verificación de calidad 3.1

Aspectos Específicos		Cod. EDT	Parámetro de Verificación	Resultado	Comentarios
1	Reunión introductoria al equipo	3.1.1	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
2	Lista oficializada de Mavens	3.1.2	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
3	Entrenamiento de servicios Mavens	3.1.3	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
4	Entrenamiento para entrevistadores	3.1.4	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
5	Sesión - Creación de Job Descriptions	3.1.5	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
6	Sesión - Cómo hacer una guía y formularios entrevistas según la descripción del rol	3.1.6	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
7	Sesión - Liderando el cambio mediante la gestión de iniciativas de talento humano	3.1.7	100% de asistencia de la lista de participantes inscritos	No iniciado	
8	Completar ruta de aprendizaje para el desarrollo de talento	3.1.8	100% de cursos completos dentro de la ruta de aprendizaje de Mavens	No iniciado	
9	Ingreso de la evidencia en el reportorio en el SharePoint		Evidencia de cada entrenamiento con el 100% de participación	No iniciado	

Apéndice Ñ: Lista de verificación de calidad 3.2

Project Plan

Estandarización de procesos y documentación | Mavens
Accenture

Código de actividad 3.2.6. - 3.2.11

Fase Estandarización de procesos y documentación

Clan

Coordinador o Encargado

Fecha

Aspectos Específicos					
Cod	Fase	Cod. EDT	Parámetro de Verificación	Resultado	Comentarios
Documentación					
1	Selección de Job Families	3.2.1	¿Se han definido las <i>Job Families</i> que pertenecerán al área de negocio emergente?	No iniciado	
2	Creación de los <i>Job Descriptions</i> por nivel administrativo	3.2.2	¿Definieron los diferentes roles del área de negocio con su respectivo nivel administrativo?	No iniciado	
			¿Se completó la Matriz de mapeo de habilidades y conocimientos siguiendo lo estipulado en la plantilla compartida y de acuerdo con el alcance definido por el nivel administrativo de cada rol?	No iniciado	
			¿Se construyó la descripción de rol con el formato establecido por la	No iniciado	

			iniciativa Mavens?		
			¿Se ha llevado a cabo la revisión de formato y redacción de las descripciones de roles?	No iniciado	
			¿Se encuentran las descripciones de roles aprobadas por el líder del clan?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el repertorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
3	Desarrollo de guía de entrevistas y sus buenas prácticas.	3.2.3	¿Se estableció una guía de entrevista para que todos los reclutadores brinden la misma experiencia para el candidato en cuestión?	No iniciado	
			¿Se incluyeron buenas prácticas y ejemplos dentro de la guía?	No iniciado	
			¿Se documentó la aprobación por parte del líder del clan con respecto a la guía?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el repertorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
4	Composición de los formularios de entrevista	3.2.4	¿Cuenta el formulario con estructura y formato solicitado por la iniciativa Mavens?	No iniciado	
			¿Se determinaron las preguntas necesarias para	No iniciado	

			evaluar el conocimiento requerido para dar rol según su nivel administrativo?		
			¿Se documentó la aprobación por parte del líder del clan con respecto a los formularios de entrevista?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el reportorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
5	Creación de repositorio de documentación	3.2.5	¿Se creó un repositorio con acceso a los Mavens del clan en alguna plataforma colaborativa permitida por la organización?	No iniciado	
			¿Se encuentran todos los documentos anteriormente recopilados en el repositorio?	No iniciado	
			¿Tiene el repositorio un encargo de mantenimiento y verificación de seguridad y accesos?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el reportorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
Procesos					
6	Establecimiento del proceso asignación de entrevistadores	3.2.7	¿Se estableció un proceso interno de asignación de entrevistas de	No iniciado	

			reclutamiento a los Mavens?		
			¿Se encuentra el flujo de asignación documentado con sus respectivas fases y responsables?	No iniciado	
			¿Se definió un proceso de escalación con su respectivo organigrama?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el reportorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
7	Creación del <i>Kanban board</i>	3.2.8	¿Se creó un <i>Kanban board</i> con el flujo de trabajo para el equipo?	No iniciado	
8	Definición de procesos para solicitudes de interesados.	3.2.9	¿Se estableció un proceso para la gestión de solicitudes de interesados y patrocinadores?	No iniciado	
			¿Se encuentra el flujo de asignación documentado con sus respectivas fases, y responsables?	No iniciado	
			¿Se definió un proceso de escalación con su respectivo organigrama?	No iniciado	
			Ingreso de la documentación en el reportorio en el <i>SharePoint</i> por fase.	No iniciado	
9	Programar la cadena de reuniones con el Patrocinador para los próximos 6 meses.	3.2.10	¿Se agendaron las reuniones pertinentes con el Patrocinador para	No iniciado	

			los próximos 6 meses?		
--	--	--	-----------------------	--	--

Apéndice O: Lista de verificación de calidad 3.3

Creación de rutas de aprendizaje | Mavens
Accenture

Código de actividad 3.3
Fase Creación de rutas de aprendizaje
Clan
Coordinador o Encargado
Fecha

Aspectos Específicos					
Cod	Fase	Cod.	Parámetro de Verificación	Resultado	Comentarios
1	Selección de roles por desarrollar.	3.3.1	¿Se ha definido los roles por desarrollar por parte del clan?	No iniciado	
2	Definición de áreas de conocimiento y subtópicos.	3.3.2	¿Se ha llevado completa la Matriz de mapeo de habilidades y conocimientos siguiendo lo estipulado en la plantilla compartida y de acuerdo con el alcance definido en el plan de trabajo para esta etapa?	No iniciado	
			¿Se ha llevado a cabo la revisión de formato y redacción de la Matriz de mapeo de habilidades y conocimientos?	No iniciado	
			¿Se ha incluido al menos el 95% de las retroalimentaciones y cambios solicitados en la Matriz de mapeo de habilidades y conocimientos?	No iniciado	

			¿Se encuentra el material en un ambiente con acceso para ser compartido con los miembros de los clanes? (Repositorio de Mavens en <i>SharePoint</i>)	No iniciado	
3	Revisión y selección de entrenamientos disponibles dentro de la empresa.	3.3.3	¿Se han definido actividades y responsables para la revisión de herramientas para <i>learning</i> , cursos y entrenamientos para cada una de las habilidades y conocimientos establecidos en la fase anterior?	No iniciado	
			¿La revisión preliminar de entrenamientos y cursos ha sido documentada al seguir los parámetros solicitados en la plantilla?	No iniciado	
			¿Se documentó la aprobación por parte del líder del clan la revisión preliminar de entrenamientos y cursos?	No iniciado	
4	Establecimiento de entrenamientos por crear.	3.3.4	¿Se documentó la aprobación por parte de los líderes de los clanes con respecto a la definición de la audiencia meta para la ruta de aprendizaje por crear?	No iniciado	
5	Diseño de las capacitaciones.	3.3.5	¿Cuáles son los tópicos por cubrir en la capacitación?	No iniciado	
			¿Se ha creado una agenda con su respectivo expositor, tiempo y material educativo?	No iniciado	
			¿Se encuentra listo el diseño de la experiencia para la capacitación?	No iniciado	
6	Desarrollo del contenido de las capacitaciones.		¿Se realizó una investigación del contenido por brindar en la capacitación con el fin de contar con la información	No iniciado	

			más actualizada de la industria?		
		3.3.6	¿Se creó el material visual necesario para la capacitación?	No iniciado	
7	Planeamiento de desarrollo de entrenamientos por crear en los próximos 6 meses.	3.3.7	¿Cuáles son los entrenamientos especializados que se realizarán en los próximos 6 meses?	No iniciado	
			¿Estos entrenamientos cuentan con la lista de temas por desarrollarse en las capacitaciones?	No iniciado	
			¿Se ha definido un plan de desarrollo con actividades y responsables para los entrenamientos?	No iniciado	
8	Una ruta de aprendizaje con sus respectivos niveles administrativos cumplimiento del 100% de los estándares de la Iniciativa Mavens.	3.3.8	¿Se cuenta con, por lo menos, una ruta de aprendizaje para un rol y sus respectivos niveles administrativos?	No iniciado	

Apéndice P: Guía para la creación de la matriz de riesgos

Guía para la creación de la Matriz para el Plan de gestión de Riesgos

Instrucciones generales

En una sesión de mínimo 1 hora, el Gerente de Proyecto, Líder de Clan y Mavens evalúan los posibles riesgos considerando la información y documentos del proyecto. Para esta sesión es necesario contar con un facilitador, una persona que tome notas y participación activa de los participantes. La información extraída en esta sesión será utilizada para confeccionar la matriz de riesgo, siendo este el entregable final de la sesión, y responsabilidad del Gerente de Proyecto.

Paso 1: Identificación de Riesgos

Enumerar todos los posibles riesgos que podrían afectar el proyecto. Esto puede hacerse mediante lluvia de ideas, en donde el equipo establece todos los posibles riesgos que puede enfrentar el proyecto durante su ciclo de vida.

Guía para la creación de la Matriz para el Plan de gestión de Riesgos

Paso 2: Descripción del Riesgo

Para cada riesgo identificado, proporcionar una descripción clara y concisa del riesgo en términos de lo que podría suceder y cómo podría afectar el proyecto; para lo cual se establecen las causas del riesgo, estas causas pueden ser factores internos o externos que aumentan la probabilidad de que el riesgo se materialice. Además, se incluyen las consecuencias del riesgo, para lo cual se escriben las consecuencias o impactos potenciales que podrían resultar si el riesgo se materializa. Esto puede incluir efectos financieros, de tiempo, calidad, reputación u otros.

Paso 3: Categoría del Riesgo

Asignar una categoría a cada riesgo para clasificarlo en función de su naturaleza. Las categorías recomendadas para la clasificación del riesgo son las siguientes:

DEFINICIONES DE LOS CRITERIOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS

¹ Categoría de riesgos	
Categoría	Área de posibles riesgos
Técnicos	Requisitos, tecnología, complejidad, interfases, desempeño, fiabilidad, calidad.
Externos	Proveedores, normativos, mercado, cliente, clima, legales.
De la organización	Interdependencias, recursos, financiación, priorización, urgencia.
Gestión del proyecto	Estimados, planificación, control, comunicaciones.

Paso 4: Probabilidad

Evaluar la probabilidad de que el riesgo se materialice en una escala predefinida. Los participantes deben de estimar qué tan probable es que ocurra el riesgo, dentro de una escala del 5 al 1, considerando su conocimiento técnico, lecciones aprendidas de otros proyectos o entre otros.

² Probabilidad del riesgo		
Criterio Cualitativo	Descripción	Criterio Cuantitativo
5. Casi Certeza	La expectativa de ocurrencia se da con una <u>certeza</u> de casi el 100% de las circunstancias.	>95%

Guía para la creación de la Matriz para el Plan de gestión de Riesgos

4. Muy Probable	Probabilidad de ocurrencia en <u>la mayoría</u> de las circunstancias.	80%-94%
3. Probable	Ocurre en <u>la mitad</u> de los casos	50%-79%
2. Poco Probable	Puede ocurrir <u>algunas veces</u>	10%-49%
1. Raro	Puede ocurrir <u>solo bajo circunstancias excepcionales</u>	<9%

Paso 5: Impacto

Evaluar el impacto potencial del riesgo en una escala predefinida, como bajo, medio o alto. Esto se refiere a la magnitud de las consecuencias si el riesgo se materializa.

³Impacto		
Criterio cualitativo	Descripción	Criterio cuantitativo
1. No significativo	<u>No hay daño</u> , pérdida financiera, de imagen o potenciales problemas operativos o de cumplimiento legal bajos	1
2. Menor	El primer tratamiento de ayuda o de corrección, se realiza inmediatamente, genera pérdidas financieras o de imagen baja, los procesos críticos y los compromisos de la Entidad hacia los terceros o internamente no se ven comprometidos.	2
3. Moderado	Requiere tratamiento o corrección inmediata, en las áreas afectadas, <u>los procesos críticos se pueden ver afectados, se requiere de asistencia para la corrección</u> , se presentan pérdidas financieras medias, de imagen y pueden existir debilidades en los procesos operativos y consecuencias legales.	3
4. Mayor	Daños mayores, <u>pérdidas de capacidad de operación, no se puede cumplir con los objetivos de una manera razonable</u> (eficaz y eficientemente), la organización se ve expuesta a pérdidas financieras, operativas, de imagen considerables, efectos legales y de	4

Guía para la creación de la Matriz para el Plan de gestión de Riesgos

	cumplimiento pueden perjudicar a la Institución.	
5. Catastrófico	<u>No se puede cumplir con los objetivos organizacionales</u> , el no cumplimiento compromete a la organización, puede ser sancionada, se pueden dar pérdidas financieras muy altas, pérdida de imagen y no cumplimiento de responsabilidades.	5

Paso 6: Estrategia de Tratamiento

Definir la estrategia de tratamiento para cada riesgo identificado según la escala de nivel de riesgo, adjunta en los formularios. La estrategia incluye las acciones por realizar entre evitar, mitigar, transferir o aceptar el riesgo. Como se establece en la tabla Estrategias de tratamiento.

⁵ Estrategias de tratamiento	Nivel de riesgo	⁶ Acción	Res-puest a al riesgo
Evitar	Riesgo Muy Grave (rojo)	Plan de acción	Evitar
Transferir	Riesgo Importante (naranja)		Mitigar
Mitigar	Riesgo Importante (naranja)		Trasladar
Aceptación activa	Riesgo Apreciable (amarillo)	Contingencia	Aceptar
Aceptación pasiva	Riesgo Marginal (verde)	No hacer nada	Activo
			Escalar
			Aceptar
			Pasivo

Paso 7: Plan de Acción

Para los riesgos que requieren tratamiento, desarrollar un plan de acción detallado que incluya acciones para implementar, responsables, medida de contingencia y fecha de implementación.

La gestión de riesgos es un proceso continuo. La matriz de gestión de riesgos debe ser revisada y actualizada periódicamente, a medida que cambian las circunstancias del proyecto o la organización. Se recomienda hacer una versión cada 15 días con el equipo de trabajo.

