

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



Propuesta de Metodología de Administración de Proyectos para el
Departamento de Advisory de la Empresa PriceWaterhouseCoopers
Costa Rica

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:
SILVIA SUÁREZ ALFARO

Profesor Tutor:
Johnny A. Guillén Brenes, MAP.

San José, Julio de 2013

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso que me guía y me ha dado el privilegio de vivir.

A mis padres Johnny Suárez y Yolanda Alfaro, quienes me han enseñado con su ejemplo a luchar tenazmente por alcanzar mis sueños, a confirmar que las barreras sólo están en la mente, quienes me han brindado el apoyo incondicional a lo largo de este periodo de estudio. Este éxito es para ustedes.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Figuras.....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Anexos.....	viii
Índice de Apéndices.....	ix
Glosario.....	x
Resumen.....	xi

INTRODUCCIÓN 1

1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN3

1.1 MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Misión.....	5
1.1.3 Visión.....	6
1.1.4 Valores.....	6
1.1.5 Estructura organizacional.....	7
1.1.6 Sistema de Gestión de Calidad de PwC.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	10
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
1.5.1 Alcances.....	14
1.5.2 Limitaciones.....	15

2 MARCO CONCEPTUAL 16

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS ..	17
2.1.1 Generalidades sobre la Administración de Proyectos.....	17
2.1.2 Definición de proyecto.....	18
2.1.3 Gestión del portafolio.....	19
2.1.4 Definición de ciclo de vida de un proyecto.....	19
2.1.5 El conocimiento como activo de la organización.....	21
2.1.6 Grupos de procesos de un proyecto.....	22
2.1.7 Relación entre grupos de procesos y áreas del conocimiento para la Administración de Proyectos.....	23
2.1.8 Áreas del conocimiento.....	25
2.1.8.1 Gestión de la integración.....	25
2.1.8.2 Gestión del alcance.....	27
2.1.8.3 Gestión del tiempo.....	28
2.1.8.4 Gestión del costo.....	29
2.1.8.5 Gestión de la calidad.....	30
2.1.8.6 Gestión de recursos humanos.....	31

2.1.8.7	Gestión de las comunicaciones	32
2.1.8.8	Gestión del riesgo	33
2.1.8.9	Gestión de las adquisiciones	34
2.2	SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	36
2.2.1	Definición de Sistema de Gestión de Calidad	36
2.2.2	Estructura básica de un Sistema de Gestión de Calidad	36
3	MARCO METODOLÓGICO	38
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.2	FUENTES Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.2.1	Fuentes	39
3.2.2	Sujetos de investigación	40
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	41
3.3.1	La entrevista	41
3.3.2	La investigación documental	42
3.3.3	El juicio experto	43
3.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	44
3.4.1	Diagnóstico actual	44
3.4.1.1	Recopilación de información existente	44
3.4.1.2	Análisis de resultados y diagnóstico de la situación actual	45
3.4.2	Planteamiento del estado deseado	46
3.4.2.1	Análisis del ciclo de vida de un proyecto	46
3.4.2.2	Estandarización de actividades por grupos de proceso	46
3.4.3	Propuesta de estandarización de grupos de procesos	47
3.4.3.1	Revisión de plantillas existentes por grupos de procesos	47
3.4.3.2	Propuesta de estandarización de plantillas por grupo de procesos	47
3.4.4	Plan de implementación	48
3.4.4.1	Recomendaciones de implementación	48
3.4.4.2	Cronograma de implementación	48
4	PROPUESTA DE METODOLOGÍA	49
4.1	DIAGNÓSTICO ACTUAL	49
4.1.1	Plan y preparación de la entrevista	50
4.1.1.1	Diseño de la entrevista	50
4.1.1.2	Selección de la muestra	52
4.1.1.3	Método de tabulación de datos	53
4.1.2	Análisis de resultados	54
4.1.2.1	Resultados de la entrevista	55
4.1.2.2	Resultados generales por factor de estudio	58
4.2	PLANTEAMIENTO DEL ESTADO DESEADO	59
4.2.1	Ciclo de vida del proyecto	60
4.2.1.1	Inicio	61
4.2.1.2	Planificación	62
4.2.1.2.1	Plan de gestión del alcance	65
4.2.1.2.2	Plan de gestión del tiempo	66
4.2.1.2.3	Plan de gestión del costo	67

4.2.1.2.4	Plan de gestión de la calidad.....	67
4.2.1.2.5	Plan de gestión de recursos humanos	68
4.2.1.2.6	Plan de gestión de las comunicaciones	69
4.2.1.2.7	Plan de gestión de riesgos	70
4.2.1.2.8	Plan de gestión de las adquisiciones	71
4.2.1.2.9	Plan de gestión de la integración	72
4.2.1.3	Ejecución	73
4.2.1.4	Cierre	74
4.2.1.5	Monitoreo y Control.....	76
4.3	PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN	78
4.3.1	Plantillas de Metodología de Proyectos PWC.....	78
4.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	81
4.4.1	Cronograma de implementación de la iniciativa.....	81
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1	CONCLUSIONES	83
5.2	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
	REFERENCIAS EN INTERNET	86
	APÉNDICES	87
	ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Líneas de servicio de PwC	4
Figura 1.2: Valores de PwC	7
Figura 1.3: Estructura organizacional PwC Costa Rica	7
Figura 1.4: Componentes del Sistema de Gestión de Calidad de PwC	8
Figura 1.5: Estrategia de operación vs Componentes del Sistema de Gestión de Calidad de PwC	9
Figura 2.1 Ciclo de vida del proyecto.....	20
Figura 3.1: Metodología para el procesamiento y análisis de datos	44
Figura 4.1: Resultados generales de la población encuestada por “Estado”	55
Figura 4.2: Gráfico de resultado de entrevista según factor crítico	59
Figura 4.3: Diagrama de flujo de la fase de Iniciación	61
Figura 4.4: Diagrama de flujo de la fase de Planificación	63
Figura 4.5: Plan de gestión del Alcance.....	65
Figura 4.6: Plan de Gestión del Tiempo.....	66
Figura 4.7: Plan de Gestión del Costo	67
Figura 4.8: Plan de Gestión de Calidad	68
Figura 4.9: Plan de Gestión de Recursos Humanos.....	69
Figura 4.10: Plan de Gestión de las Comunicaciones	70
Figura 4.11: Plan de Gestión de Riesgos	71
Figura 4.12: Plan de Gestión de las Adquisiciones.....	72
Figura 4.13: Plan de Gestión de la Integración.....	73
Figura 4.14: Diagrama de flujo de la fase de Ejecución.....	74
Figura 4.15: Diagrama de flujo de la fase de Cierre.....	75
Figura 4.16: Diagrama de flujo de las actividades de Monitoreo y Control	77
Figura 4.17: Índice de documentos para el uso de la Metodología de Administración de Proyectos de PWC (Guía de Apoyo)	79
Figura 4.18: Matriz de documentos de la Metodología de Administración de Proyectos de PWC (Guía de Apoyo)	79
Figura 4.19: Matriz de documentos de la Metodología de Administración de Proyectos de PWC.....	80
Figura 4.20: Cronograma de implementación de la Metodología de Proyectos..	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Relación entre grupos de procesos y áreas del conocimiento	24
Cuadro 2.2: Áreas del conocimiento para la Administración de Proyectos.....	25
Cuadro 3.1: Esquema de investigación	38
Cuadro 4.1: Guía de preguntas para entrevista.....	51
Cuadro 4.2: Muestra seleccionada	53
Cuadro 4.3: Categorías de acción	53
Cuadro 4.4: Conversión de preguntas abiertas en preguntas cerradas.....	54
Cuadro 4.5: Resultados generales de la población encuestada por “Estado”	55
Cuadro 4.6: Resultado individual de preguntas cerradas	57
Cuadro 4.7: Resultado de entrevista según factor crítico	58

ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE A: Árbol del problema: sus causas y efectos	87
APÉNDICE B: Análisis de objetivos del proyecto	88
APÉNDICE C: Entrevistas realizadas al personal de <i>Advisory PwC</i>	90
APÉNDICE D: Tabulación de resultados de encuesta realizada	102
APÉNDICE E: Plantillas de Metodología de Proyectos	103

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Nomenclatura BPMN utilizada para diagramación de procesos 104

ABREVIATURAS

PwC: PriceWaterhouseCoopers

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

LOS: Line of Service

Assurance: Auditoría

Advisory: Consultoría

TLS: Tax and Legal Services

PMO: Project Management Office

AP: Administración de Proyectos

PGP: Plan de Gestión del Proyecto.

PMBOK®: Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos del PMI®.

PMI®: Project Management Institute, por sus siglas en inglés. Instituto de Administración de Proyectos.

MAP: Maestro de Administración de Proyectos (Repositorio interno de documentación de proyectos)

EDT: Estructura de desglose de trabajo

RESUMEN

En la actualidad la empresa PwC es considerada líder en su género, es una compañía mundial, cuyo principal objetivo es ayudar a las organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. PwC es una red de firmas con 169,000 personas en más de 158 países, comprometidos a brindar calidad en servicios.

PwC Interaméricas es una entidad regional conformada por siete firmas: PwC Panamá, PwC Costa Rica, PwC El Salvador, PwC Nicaragua, PwC Honduras, PwC Guatemala y PwC República Dominicana con un total de 33 socios y más de 1,000 profesionales expertos en diversas áreas. Está respaldada por una trayectoria y experiencia de más de 60 años, en la que los más altos estándares de calidad y profesionalismo se han puesto una y otra vez al servicio del sector privado, público y entidades no lucrativas.

En busca del mantenimiento del prestigio mencionado anteriormente, PwC ha decidido realizar un análisis retrospectivo de su estado en el ámbito específico de la gestión en el campo de Administración de Proyectos, identificando mediante dicho diagnóstico valiosas oportunidades de mejora que permitirán incrementar el valor de la compañía a través de los servicios que ofrece, así como un impacto en la rentabilidad de sus negocios.

La empresa ha definido previamente cinco áreas críticas que desea evaluar, mismas que son consideradas la base, tanto para el desarrollo de esta investigación, así como para el planteamiento de la propuesta. Dichos factores son: Aspectos financieros, conocimiento de lineamientos internos de PwC, administración de recursos, metodología de Administración de Proyectos y uso de herramientas de apoyo a la gestión de proyectos.

La metodología utilizada se basó en una investigación del tipo descriptivo, analizando variables de estudio a través de entrevistas y recopilación de

documentos; esto permitió obtener resultados concretos con relación en las nueve áreas de conocimiento. Haciendo uso de los resultados obtenidos y, el análisis realizado siguiendo las guías establecidas por el PMI, se desarrollaron y completaron los entregables definidos para esta investigación.

Entre las principales conclusiones de esta investigación, se destaca la gran oportunidad de mejora existente en la carencia de una Metodología de Administración de Proyectos diseñada específicamente para PwC, cuyo principal objetivo es servir como una herramienta/guía clave para el cumplimiento de un ciclo de vida estandarizado en los proyectos liderados por la organización. Adicionalmente, es clave mencionar la existencia de valioso conocimiento disperso entre los consultores de PwC, insumo clave para la propuesta definitiva de este proyecto.

Las recomendaciones principales de este trabajo se orientan al aprovechamiento, la infraestructura y, las herramientas disponibles dentro de la empresa para mejorar la gestión de los proyectos del departamento de Consultoría, específicamente haciendo uso del valioso conocimiento, actualmente disperso dentro de los consultores de la organización, así como enfocar los esfuerzos haciendo uso de las guías y mejores prácticas establecidas por el PMI.

El trabajo de investigación presentado pretende crear una propuesta de mejoramiento en la dirección de proyectos dentro del departamento de Consultoría, alineado a la visión de la corporación, para poder ser parte de los esfuerzos de mejora continua en este campo y, pretende ser un plan piloto para la expansión de la iniciativa dentro de las demás áreas de la organización.

Palabras claves: Áreas de conocimiento, corporación, departamento, estado actual y deseado, estandarización, gestión, investigación, mejora, factores críticos, mejores prácticas, PMI, PMBOK, procesos, proyectos, recomendaciones.

ABSTRACT

PwC is considered a leader in its kind, is a global company, whose main objective is to help organizations and individuals create the value they are seeking. PwC is a network of firms with more than 169.000 people in 158 countries, committed to provide high quality services.

InterAmericas PwC is a regional entity comprised of seven companies: PwC Panama, Costa Rica PwC, PwC El Salvador, Nicaragua PwC, PwC Honduras, Guatemala and PwC Dominican Republic with a total of 33 partners and over 1,000 experts in several fields. It is backed by a track record and experience of over 60 years, in which the highest standards of quality and professionalism have been time and again in the service of private, public and nonprofit entities.

Looking for maintaining prestige mentioned above, the Firm PwC has decided to conduct a retrospective analysis of their status in the specific field of Project Management, by identifying such valuable diagnostic improvement opportunities that will increase the value of the company through the services offered, as well as an impact on the profitability of their businesses.

The company previously defined five critical areas you want to evaluate, consider themselves that are the basis for both the development of this research and for the proposed approach. These factors are: financial aspect, knowledge of PwC's internal guidelines, resource management, project management methodology and use of technical tools to support project management field.

The methodology is based on a descriptive research, analyzing variables of study through interviews and collecting documents it possible to obtain concrete results in relation to the nine knowledge areas. Using the results obtained and the analysis following the guidelines established by the PMI, developed and defined deliverables completed for this research.

Among the major conclusions of this research highlights the opportunity for improvement exists in the lack of a project management methodology designed specifically for PwC, whose main purpose is to serve as a tool / key guide to the fulfillment of a life cycle standardized projects led by the organization. Additionally, it is crucial to mention the existence of valuable knowledge dispersed among the firm's consultants, key input to the final proposal for this project.

The main recommendations of this study are directed to use the infrastructure and the tools available within the company to improve project management Consultoría department, specifically making use of valuable knowledge, currently dispersed within the organization consultants and focus efforts as making use of the guidelines and best practices established by the PMI.

The present investigation aims to create a proposal for improvement in project management within the Consultoría department, aligned to the vision of the corporation, to be part of continuous improvement efforts in this area and also is intended to be a pilot for expanding the initiative into other areas of the organization.

Keywords:

Areas of knowledge, corporation, department, current and desired state, standardization, management, research, improvement, critical factors, best practices, PMI, PMBOK, processes, projects, recommendations.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, la Administración de Proyectos ha tomado fuerza en todos los campos; se ha demostrado que dicha disciplina representa el vínculo óptimo entre la estrategia organizacional y las operaciones, permitiendo a las compañías alcanzar sus objetivos y lograr ventaja competitiva ante sus pares, clave fundamental para mantenerse a flote en un mercado cada vez más exigente.

Las tendencias en cuanto a la Administración de Proyectos son variadas y cada vez más numerosas, sin embargo, el enfoque común consiste en lograr el éxito en la ejecución de los proyectos, de ahí el surgimiento de instituciones y agrupaciones de expertos, que proporcionan guías, herramientas, métodos y recopilan las mejores prácticas que han ayudado a diversas compañías a alcanzar el éxito alrededor del mundo, como es el caso del PMI®.

La razón fundamental que origina estas tendencias radica en la dificultad para alcanzar dicho éxito en diferentes áreas de conocimiento, tales como tiempo, costo, calidad, alcance, recursos humanos, entre otras.

A medida que se incrementa el número de iniciativas que son tratadas como proyectos dentro de las empresas, la tendencia por subcontratar la labor de *Project Management* también aumenta significativamente y, cada vez son más las compañías que deciden optar por esta iniciativa. Esto permite compartir o transferir completamente el riesgo de éxito o fracaso de los proyectos, delegando toda o parte de dicha responsabilidad en la empresa subcontratada para dicho fin.

El propósito fundamental de este proyecto, consiste en la elaboración de una propuesta concreta para la estandarización de los procesos de gestión de proyectos administrados por los consultores del departamento de *Consultoría* de

PwC, sede Costa Rica. El alcance de esta investigación consiste en proveer a dicha firma una propuesta de herramientas y recomendaciones puntuales para mejorar los resultados en cuanto a una adecuada administración de proyectos, alineadas a los procesos que dicta el Sistema de Gestión de Calidad de dicha empresa.

El valor agregado primordial de esta investigación a la organización, consiste en proveer un insumo clave alineado a los esfuerzos internos que realiza actualmente la compañía en torno a la administración de proyectos.

Los resultados fueron posibles gracias a la aplicación de un conjunto de herramientas, establecidas por expertos en el campo de la investigación y la administración de proyectos, complementadas con el estudio de información proporcionada por la corporación, información disponible a través del PMI® y experiencia en el área específica de estudio.

El presente trabajo se basa en la estructura general de un proyecto de investigación científica y, los resultados obtenidos se alinean con los objetivos específicos planteados en cuatro grandes entregables: diagnóstico inicial, estado deseado, propuesta de estandarización de los grupos de procesos para una adecuada gestión de los proyectos administrados por los consultores del departamento de *Advisory* y, plan de recomendaciones para la difusión del conocimiento generado dentro de la organización.

El presente documento se compone de los siguientes apartados: un diagnóstico inicial, que describe la situación actual de la empresa en torno al campo en estudio; un marco metodológico y conceptual que ubica al lector en el tema a tratar; así como una propuesta clara sobre las recomendaciones señaladas para cubrir las problemática señalada en el documento. Asimismo, resume las principales conclusiones y recomendaciones identificadas durante el desarrollo de la investigación.

1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo I del presente documento se describen las generalidades de la investigación que abarca el proyecto. Asimismo se detalla el marco referencial de la empresa, incorporando todos los conceptos necesarios para describir el entorno en el cual se desarrolla la propuesta (antecedentes, misión, visión, estructura organizacional, entre otros).

Adicionalmente se indica la información base del proyecto, como lo es la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto, así como sus alcances y limitaciones.

1.1 MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

En este apartado se agrupa la información básica de mayor relevancia entorno al marco empresarial de la compañía PwC, la cual ha sido proporcionada por la misma corporación a través de documentación impresa, su página web y manuales internos de PwC.

1.1.1 Antecedentes

PwC es una compañía mundial, cuyo principal objetivo es ayudar a las organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. PwC es una red de firmas con 169,000 personas en más de 158 países, comprometidos a brindar calidad en servicios.

Aunque sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual, de 1998, es fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. PwC es PwC más grande de las llamadas Big Four (Cuatro Grandes), por encima de otras compañías de renombre en su género. Desde el punto de vista jurídico, PwC es una red de firmas independientes y de propiedad local que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad.

PwC Interaméricas es una entidad regional conformada por siete firmas: PwC Panamá, PwC Costa Rica, PwC El Salvador, PwC Nicaragua, PwC Honduras, PwC Guatemala y PwC República Dominicana, con un total de 33 socios y más de 1,000 profesionales expertos en diversas áreas. Está respaldada por una trayectoria y experiencia de más de 60 años, en la que los más altos estándares de calidad y profesionalismo se han puesto una y otra vez al servicio del sector privado, público y entidades no lucrativas.

PwC Costa Rica abrió sus puertas en 1965 y su organización actual se conforma por 224 profesionales, distribuidos en las líneas de servicio que se muestran en la Figura 1.1:

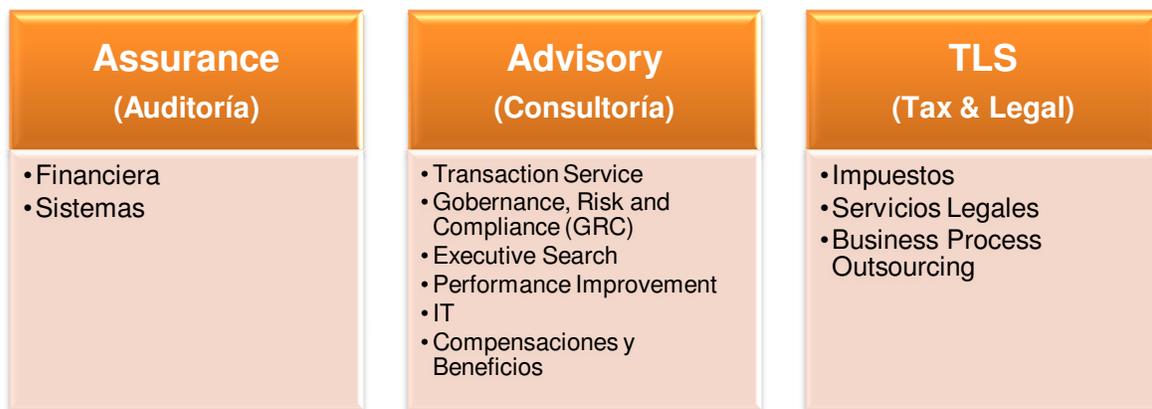


Figura 1.1: Líneas de servicio de PwC
Fuente: PwC

Cada una de esas líneas de actividades comerciales de PwC se centra en proveer cuatro servicios básicos:

- **Auditoría:**

Se basa en el concepto de brindar un valor agregado mediante una oportuna identificación de riesgos, lo que permite un enfoque en aquellas áreas que requieren mayor trabajo, utilizando los recursos de una manera eficiente.

- **Consultorías:**

PwC cuenta con una amplia gama de servicios asesoría gerencial para empresas globales y locales, así como instituciones públicas. Mediante este servicio PwC pretende ayudar al cliente a construir valor, administrar el riesgo e incrementar sus resultados.

- **Impuestos y Legal:**

La experiencia de PwC en la industria permite ofrecer soluciones integrales de la más alta calidad, ajustadas a las necesidades del cliente.

- **Tercerización de servicios:**

Este servicio desarrolla e implementa soluciones personalizadas de acuerdo al tipo de negocio que realice el cliente.

La constante demostración de excelencia ha posicionado a PwC como los primeros en su área a nivel mundial.

1.1.2 Misión

Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial. Buscamos alcanzar un crecimiento permanente y rentable, aumentando nuestro liderazgo en la región y en el mundo, a través de una diferenciación basada en nuestra calidad reconocida en el mercado.

La estrategia básica implica que poseamos medios para saber lo que el mercado valoriza y reconoce y, tengamos los recursos necesarios para proporcionarlo. Como elementos fundamentales de nuestra estrategia, nos preocupamos de tener: clientes seleccionados, profesionales reconocidos en el mercado, servicios y productos de alta calidad, red internacional eficaz, administración eficiente, espíritu de servicio y capacidad de innovación.

1.1.3 Visión

Ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores en la resolución de complejos problemas de negocio de nuestros clientes, a través de nuestra red mundial, inversiones en infraestructura, tecnología de punta, metodologías, gestión del cambio, herramientas consistentes y los profesionales más comprometidos y mejor capacitados.

1.1.4 Valores

Nuestros valores son los principios por los cuales nuestra práctica y nuestra estrategia se rigen. Estos valores sirven de guía para las decisiones que tomamos y recalcan las conductas que fomentamos y recompensamos. Queremos vivirlos a diario para construir una cultura laboral única en el mundo y ofrecer a nuestros (as) clientes la clase de servicios que prometemos y se merecen.

Los valores de PwC son:

- **Excelencia:** significa cumplir lo que se promete y agregar valor superando las expectativas del cliente.
- **Trabajo en equipo:** significa mejorar soluciones trabajando juntos colegas y clientes.
- **Liderazgo:** significa liderar con el cliente, con las personas y en las ideas.

Estos valores se fundamentan en varios comportamientos, tal como se muestran en la Figura N° 1.2, los cuales hacen de PwC un lugar de desarrollo profesional y de oportunidades de crecimiento personal.



Figura 1.2: Valores de PwC
Fuente: PwC

1.1.5 Estructura organizacional

PwC pertenece a la región Interaméricas, cuya formación está estrechamente ligada con el desarrollo económico de la región centroamericana.

Localmente PwC se estructura de la siguiente manera:

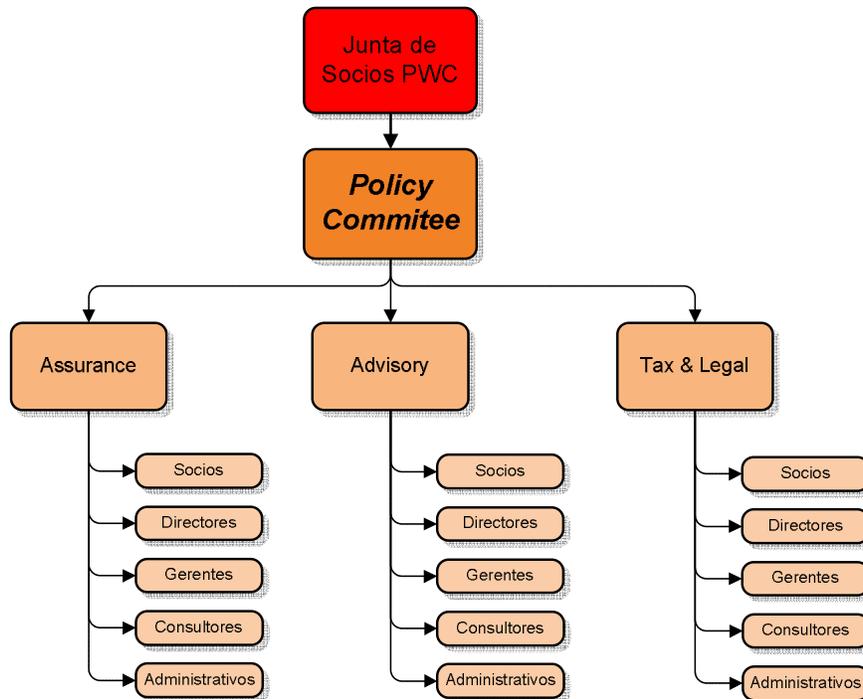


Figura 1.3: Estructura organizacional PwC Costa Rica
Fuente: PwC

Este proyecto será desarrollado específicamente para el departamento de *Advisory*, como un plan piloto con miras a ser replicado en el resto de la organización.

1.1.6 Sistema de Gestión de Calidad de PwC

PwC, en su constante esfuerzo por mejorar la ejecución de sus procesos internos, externos y obtener mayor rentabilidad, ha incorporado dentro de su organización un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), cuyo principal objetivo radica en la estandarización de los procesos desde la presentación de ofertas hasta la administración de los proyectos, persiguiendo una administración efectiva del portafolio de proyectos en ejecución, al tiempo que se logre una mayor eficiencia en la gestión y entrega de los mismos, así como la generación de información precisa para apoyar la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de las políticas aplicables.

En la siguiente figura (Figura N° 1.4) se muestran los principales componentes del Sistema de Gestión de Calidad de PwC:



Figura 1.4: Componentes del Sistema de Gestión de Calidad de PwC
Fuente: PwC

Tal como se puede observar en la figura anterior, dicho sistema consta de cuatro fases: *Sales and Marketing*, *Planning*, *Excecution* y *Completion*, cada una de ellas alineada a la estrategia de operación de la organización en forma general y, aplicada individualmente a cada una de las áreas particulares de la misma.

Internamente, PwC posee una estrategia de operación dividida en tres categorías: el comité comercial, PMO y LoS. Tal como se ilustra en la Figura N°

1.5, cada uno de los componentes del SGC se alinea con los procesos internos de cada departamento, con el fin de garantizar que cada uno de los mismos sea ejecutado bajo los estándares y políticas de la organización.

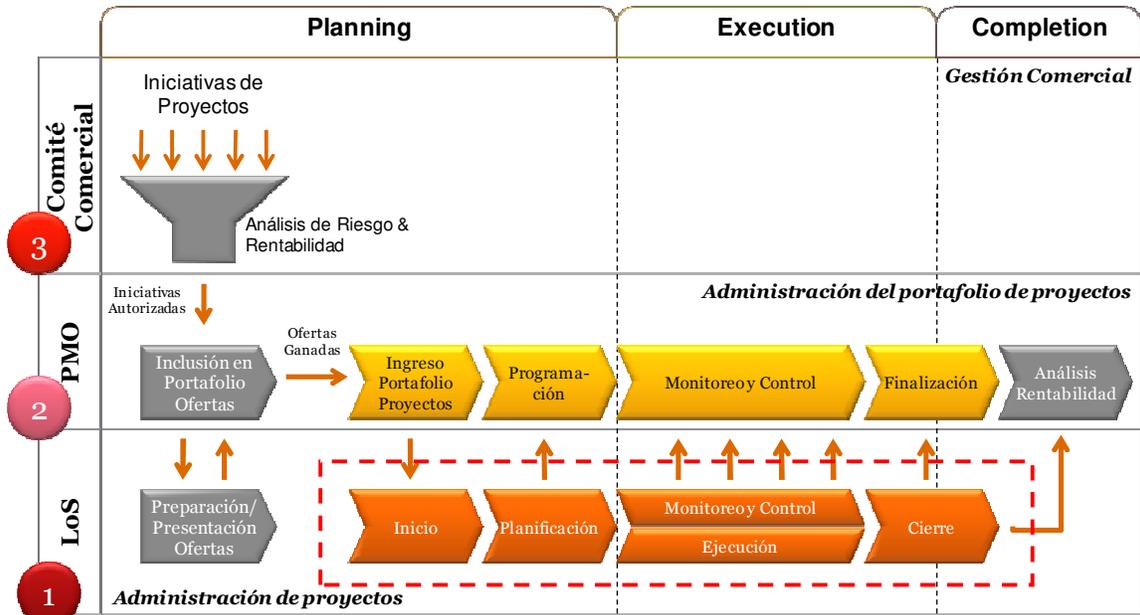


Figura 1.5: Estrategia de operación vs Componentes del Sistema de Gestión de Calidad de PwC
Fuente: PwC

Esta estructura interna, que cruza verticalmente la estrategia de operación se replica en las tres áreas de negocio mencionadas en el apartado anterior: *Assurance*, *Advisory* y *T&L*; de tal forma que los entregables de éste proyecto podrían ser aplicables a toda la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Bajo el concepto de *Project Management*, PwC (localmente) no ha desarrollado de manera formal la práctica, más si se ha dirigido algunos servicios adheridos a esta disciplina, tales como la dirección de proyectos, aseguramiento de calidad y el desarrollo de esquemas metodológicos que soportan la gestión en lo que respecta a portafolio, programas y proyectos.

La ausencia de esta figura y la personalización del servicio por las diferentes áreas, han promovido, una práctica no estandarizada, apoyada en diferentes esquemas metodológicos y dirigida de acuerdo al conocimiento y experiencia del profesional responsable de brindar el servicio, carencias que al final desembocan o se reflejan en el servicio que se brinda a los clientes y, en los resultados de muchos de los proyectos que lidera PwC.

Existen diversos elementos que convergen en esta gestión, entre los cuales se pueden mencionar:

- Financieros
- Lineamientos internos de PwC
- Administración de recursos
- Metodología
- Herramientas de gestión de proyectos

Todos los elementos son claves para lograr el éxito de los proyectos liderados por PwC; sin embargo, la percepción del cliente en cuanto al uso de una metodología estandarizada convierten a este factor en un elemento fundamental para lograr ventaja competitiva, conservar el conocimiento dentro de la corporación y, evidenciar el éxito repetitivo en los proyectos.

La diversidad de clientes que conforman el portafolio de PwC, la realidad de la región y el país en particular, así como la diversidad de profesionales que

conforman el equipo de consultores, hacen que exista una ***dispersión evidente de conocimiento en las prácticas desarrolladas en torno a la administración de proyectos.***

Hoy en día cada gerente de proyectos lleva a cabo la gestión de los mismos de forma diferente y, en ocasiones, esto es percibido por el mismo cliente, especialmente en aquellos casos en que recibe servicio de forma simultánea por parte de varios consultores de PwC.

Los gerentes de proyecto son, muchas veces, excelentes consultores técnicos, que han sido asignados adicionalmente para el rol de gerente de proyectos, pero que no tienen la formación necesaria para ejecutar dicha labor. Al carecer de una metodología estandarizada no se logra una gestión efectiva del proyecto.

La metodología, debe responder no solo al proyecto en sí mismo, sino también a los indicadores de rentabilidad y los beneficios que manifiestan el cumplimiento de las políticas de la red global de PwC.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la naturaleza particular de la organización, orientada al campo de la consultoría, las prácticas entorno a la administración de proyectos son variadas y cada vez más numerosas. Cada consultor aporta, de forma individual y no estandarizada, sus propios conocimientos, herramientas y experiencia a la organización (cliente) para el cual brinda servicios. Estos conocimientos, no sistematizados y dispersos, no regresan a PwC, se quedan con el profesional, quién en la mayoría de los casos no comparte dicha información con la organización para así lograr el crecimiento de la misma.

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas, que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

Por lo general, el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva; por otra parte, los conocimientos que se generan y apropian a través del trabajo con proveedores y clientes, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Ofrecer una metodología de Administración de Proyectos que forme parte de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa PwC Costa Rica.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado actual del área de *Advisory* en torno a las prácticas relacionadas con la administración de proyectos.
- Definir el ciclo de vida de los proyectos liderados por la organización.
- Generar los planes de gestión de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y aprovisionamiento, así como la integración de los mismos, establecidos por el PMI.
- Generar un conjunto de recomendaciones para la implementación de la metodología desarrollada, siguiendo las mejores prácticas internacionales definidas por el PMI, así como sus propios estándares del Sistema de Gestión de Calidad interno.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

En este apartado se describe el alcance de la investigación, así como las principales limitaciones que se enfrentan a lo largo del desarrollo de la misma.

1.5.1 Alcances

El alcance general de este proyecto consiste en generar una metodología de administración de proyectos estandarizada, basada en las mejores prácticas de los consultores del área de *Advisory* de PwC Costa Rica, el sistema de gestión de calidad de dicha compañía y los estándares internacionales establecidos por el PMI.

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se considera necesario desarrollar mecanismos que permitan a todas las personas disponer de todo el potencial del conocimiento que actualmente se encuentra disperso dentro de la organización. Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cuatro acciones fundamentales, los cuales podemos identificar como los entregables del proyecto:

- Un diagnóstico inicial con el fin de entender necesidades y oportunidades del conocimiento en torno al área de administración de proyectos.
- El planteamiento del estado deseado, mediante la construcción de los conocimientos relevantes para el negocio.
- Una propuesta clara de estandarización de los grupos de procesos para una adecuada gestión de los proyectos administrados por los consultores del departamento de *Advisory*.
- Un plan de implementación para lograr la distribución del conocimiento dentro de la organización, creando condiciones para la aplicación del mismo y explotación al máximo.

1.5.2 Limitaciones

Entre las principales limitaciones del proyecto se pueden destacar:

- Este es un proyecto de planteamiento de recomendaciones para la mejora en la gestión de proyectos del Departamento de *Advisory* de PwC Costa Rica. La aceptación, implementación y seguimiento de las recomendaciones planteadas en este documento dependerán de la Gerencia de dicha corporación.
- Debido al tiempo establecido para el desarrollo de la investigación y propuesta, no fue posible entrevistar al 100% de la población que integra el área de *Advisory*. Los resultados mostrados en este documento representan una muestra significativa de dicho departamento.
- A pesar de que la problemática se extiende a otras áreas de la organización, la investigación, propuesta y recomendaciones se enfocan únicamente al departamento de *Advisory*.

2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que se presenta a continuación contiene información relevante para el lector, con el fin de brindar un conjunto de definiciones claves para el entendimiento de la investigación desarrollada. Este marco conceptual está basado en la literatura estudiada, así como el conocimiento adquirido durante los estudios formales sobre la gestión de proyectos.

La estructura de los temas que se abarcan en este capítulo se divide en dos grandes áreas: conceptos básicos de la administración de proyectos y, conceptos básicos sobre los sistemas de gestión de calidad.

El primer grupo contiene la base de la información que servirá como referencia para el análisis de los procesos de la organización en torno a la administración de proyectos, así como los planes de gestión que se desprenden de los mismos.

En el segundo apartado se detallan algunas generalidades sobre conceptos de control de la calidad, con el fin de brindar al lector una guía de referencia sobre los temas tratados dentro del proyecto.

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La administración de proyectos es un tema en el que la humanidad ha venido trabajando desde los inicios de los tiempos. Uno de los proyectos más antiguos que se conoce es el de las pirámides de Egipto. Conforme avanzaron los años, la idea de gestionar proyectos se ha vuelto cada vez más necesaria, como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas, liderar en un mercado cada vez más exigente, lograr la satisfacción de cliente, enfrentar constantes cambios en materia de negocios, la demanda por nuevos productos, los mercados globales y, el aumento tanto en la competencia como en la dimensión de los proyectos. Todos estos factores han marcado un aumento progresivo en el interés de conocer sobre la administración profesional de proyectos.

A raíz de lo anterior, han surgido diversas instituciones y agrupaciones de profesionales expertos en el tema, enfocados a fomentar las buenas prácticas en torno a la administración de proyectos. Una de dichas instituciones es el PMI®, institución que brinda la Guía del PMBOK®, indicando las pautas mediante un conjunto de recomendaciones (buenas prácticas) para la dirección de proyectos. Esta guía identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, esto quiere decir que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo y, que existe consenso sobre su valor y utilidad.

2.1.1 Generalidades sobre la Administración de Proyectos

En la actualidad, más que aceptar la dirección formal de proyectos, es una necesidad en las organizaciones, tanto a nivel organizacional como a nivel comercial. La aplicación de conocimientos, habilidades, procesos, herramientas y técnicas adecuadas en el manejo de proyectos puede tener un impacto considerable en el éxito de estos.

Según PMI (2008, p. 4) por “buenas prácticas” se entiende en que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Sin embargo, no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de gestión del proyecto son responsables de establecer lo que es apropiado para un proyecto determinado. Es importante mencionar que el PMBOK® en su carácter de referencia fundamental, se trata de una guía más que de una metodología.

Una característica clave de la dirección de proyectos es la estandarización. A través de la guía del PMBOK® se proporciona y promueve un lenguaje y vocabulario común en el ámbito de la profesión de la dirección de proyectos, para poder analizar, escribir y aplicar los conceptos de esta profesión.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre

2.1.2 Definición de proyecto

Según la guía del PMBOK®, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto

porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Esta definición se puede complementar indicando que un proyecto es un conjunto de actividades que se desarrollan en forma coherente con el propósito de obtener un resultado final como respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio, en un tiempo determinado mediante la utilización de recursos (Murcia M y otros, 2009, pp. 5).

2.1.3 Gestión del portafolio

Según la guía del PMBOK®, el término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados.

La gestión del portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos, programas y otros trabajos relacionados para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio. La gestión del portafolio se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos y, en que la gestión del portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas. (PMBOK® 4ta. Ed).

2.1.4 Definición de ciclo de vida de un proyecto

El PMBOK® señala que el ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre

y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio
- Organización y preparación (Planificación)
- Ejecución del trabajo
- Cierre

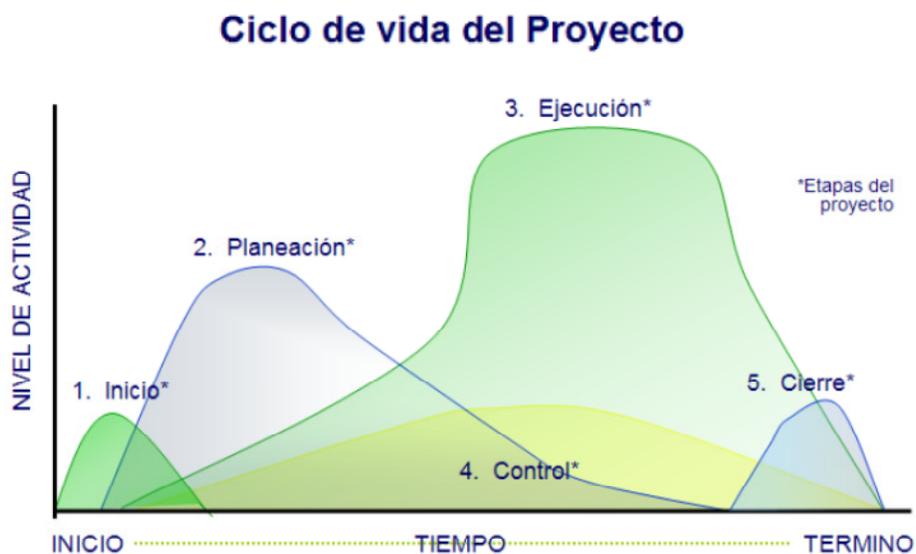


Figura 2.1 Ciclo de vida del proyecto
Fuente: Administración Profesional de Proyectos: La guía

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

2.1.5 El conocimiento como activo de la organización

Según el PMBOK®, el conocimiento es uno de los activos más valiosos de toda organización. La base corporativa de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información abarca, entre otros elementos:

- Bases de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener disponibles los datos de mediciones de procesos y productos.
- Archivos del proyecto.
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas.
- Bases de datos sobre la gestión de problemas y defectos que contiene el estado de los problemas y defectos, información del control, resolución de los problemas y defectos, y los resultados de los elementos de acción.
- Base del conocimiento de la gestión de configuración, que contiene las versiones y líneas base de todas las normas, políticas y procedimientos oficiales de la compañía, y cualquier otro documento del proyecto.
- Bases de datos financieras que contienen informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto.

Es posible que dentro de una organización no se almacene la totalidad de la información mencionada anteriormente; sin embargo, un adecuado almacenamiento del conocimiento, así como un proceso paralelo para el manejo, administración y actualización del mismo, constituyen elementos claves para el aprendizaje organizacional y el crecimiento de la compañía. (PMBOK® 4ta. Ed)

2.1.6 Grupos de procesos de un proyecto

Según el PMBOK®, un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen. El director del proyecto debe considerar los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa. Éstos se deben tener en cuenta para cada proceso, incluso si no están enumerados de manera explícita como entradas en las especificaciones del proceso. Los activos de los procesos de la organización proporcionan pautas y criterios para adaptar dichos procesos a las necesidades específicas del proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden restringir las opciones de la dirección de proyectos.

Según lo establece el PMBOK® para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos.
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las demandas contrapuestas relativas al alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano.

Según el PMBOK®, los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

- **Grupo del Proceso de Iniciación:** Agrupa aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

- **Grupo del Proceso de Planificación:** Considera los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- **Grupo del Proceso de Ejecución:** Representa el conjunto de procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control:** Agrupa los procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- **Grupo del Proceso de Cierre:** Finalmente, este grupo de procesos, agrupa aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.1.7 Relación entre grupos de procesos y áreas del conocimiento para la Administración de Proyectos

Existe un estrecho vínculo entre los grupos de procesos mencionados anteriormente y las nueve áreas del conocimiento que establece el PMBOK®. Esta relación permite visualizar con claridad el detalle de cada uno de los procesos que se ejecutan a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En el Cuadro 2.1 se muestra dicha relación.

Cuadro 2.1: Relación entre grupos de procesos y áreas del conocimiento

Áreas del conocimiento	Grupos de procesos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupos de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Integración	Desarrollar el acta de constitutiva del proyecto	Desarrollar el plan de gestión del proyecto	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	Supervisar y controlar el trabajo del proyecto Ejecutar el control Integrado de cambios	Cerrar el proyecto
Alcance		Recopilar requerimientos Definición del alcance Crear EDT		Verificación del alcance control del alcance	
Tiempo		Definición de las actividades Establecimiento de la secuencia de las actividades Estimación de recursos de las actividades Estimación de la duración de las actividades Desarrollo del cronograma			
Costo		Estimar costos Determinar el presupuesto		Control de costos	
Calidad		Generar plan de calidad	Ejecutar el aseguramiento de la calidad	Ejecutar el Control de la calidad	
Recursos Humanos		Desarrollar el Plan de recursos humanos	Manejar las expectativas de los involucrados	Informar el desempeño	
Comunicaciones	Identificar a los Involucrados	Desarrollar el Plan de comunicaciones	Distribuir la información	Reportar el rendimiento	
Riesgo		Planear la gestión de riesgos Identificar los riesgos Ejecutar el análisis de riesgos cuantitativo Ejecutar el análisis de riesgos cualitativo Planear las respuestas a los riesgos		Monitoreo y control de riesgos	
Adquisiciones		Desarrollar el Plan de adquisiciones	Dirigir las adquisiciones	Administrar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones

Fuente: Guía PMBOK®

2.1.8 Áreas del conocimiento

Las nueve áreas del conocimiento recomendadas por el PMBOK® representan un conjunto de mejores prácticas a desarrollar en relación a la administración profesional de proyectos.

En el siguiente cuadro se describen de forma general las nueve áreas del conocimiento a saber:

Cuadro 2.2: Áreas del conocimiento para la Administración de Proyectos

Área	Descripción
Alcance	Definición de lo que incluye y no incluye el proyecto
Tiempo	Programa, calendario, entregas parciales y finales.
Costo	Estimado de costos, presupuesto, programas de erogaciones.
Calidad	Estándares relevantes, cómo cumplirlos, satisfacer requerimientos
Recursos Humanos	Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.
Comunicaciones	Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quien la recibe, con qué frecuencia la entregamos, juntas, medios de distribución, etc.
Riesgo	Amenazas por controlar, oportunidades por capitalizar y planes de contingencias.
Adquisiciones	Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos.
Integración	Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas.

Fuente: Chamoun, 2002, pág. 33

A continuación se describe de forma general cada una de ellas, así como los procesos básicos que las componen.

2.1.8.1 Gestión de la integración

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de

procesos de dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.

La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión de la Integración del Proyecto son:

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** Es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo.
- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en monitorear, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- **Realizar el Control Integrado de Cambio:** Es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, y en aprobar y gestionar los cambios en los entregables, en los activos de los procesos de la organización, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto.

- **Cerrar Proyecto o Fase:** Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

La gestión de la integración del proyecto también abarca las actividades necesarias para gestionar los documentos del proyecto, para asegurar la coherencia con el plan para la dirección del proyecto y los entregables del producto.

2.1.8.2 Gestión del alcance

Tal como lo indica el PMBOK®, la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión del Alcance del Proyecto son:

- **Recopilar Requisitos:** Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

- **Definir el Alcance:** Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

- **Crear la EDT:** Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

- **Verificar el Alcance:** Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

- **Controlar el Alcance:** Es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto y, en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Los procesos usados para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían según el área de aplicación y

normalmente se definen como parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto.

2.1.8.3 Gestión del tiempo

Según el PMBOK®, la Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión del Tiempo del Proyecto son:

- **Definir las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- **Secuenciar las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Estimar la Duración de las Actividades:** Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente, la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- **Desarrollar el Cronograma:** Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- **Controlar el Cronograma:** Es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y, gestionar cambios a la línea base del cronograma.

En el caso de algunos proyectos, especialmente los de menor alcance, la definición de las actividades, el establecimiento de su secuencia, la estimación

de sus recursos, la estimación de su duración y el desarrollo del cronograma son procesos tan estrechamente vinculados que son vistos como un proceso único que puede realizar una sola persona en un periodo relativamente corto.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto y, sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma.

El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base del proyecto. Conforme se van ejecutando las actividades del proyecto, la mayor parte del esfuerzo en el área de conocimiento de la Gestión del Tiempo del Proyecto se realizará durante el proceso Controlar el Cronograma.

2.1.8.4 Gestión del costo

Según el PMBOK®, la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión del Costo del Proyecto son:

- **Estimar los Costos:** Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el Presupuesto:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- **Controlar los Costos:** Es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y, gestionar cambios a la línea base de costo.

Al igual que en la gestión del tiempo, en algunos proyectos, especialmente en aquéllos de alcance más pequeño, la estimación de costos y la preparación del

presupuesto de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una sola persona en un periodo de tiempo relativamente corto.

Los procesos de Gestión de los Costos del Proyecto, así como sus herramientas y técnicas asociadas, se seleccionan generalmente durante la definición del ciclo de vida del proyecto y se documentan en el plan de gestión de costos.

2.1.8.5 Gestión de la calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión de la Calidad del Proyecto son:

- **Planificar la Calidad:** Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
- **Realizar el Aseguramiento de Calidad:** Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.
- **Realizar el Control de Calidad:** Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto.

2.1.8.6 Gestión de recursos humanos

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto, pueden variar con frecuencia a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión de la Calidad del Proyecto son:

- **Desarrollar el Plan de Recursos Humanos:** Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación y, se crea el plan para la dirección de personal.
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. Dirigir y liderar el equipo del proyecto también incluye, entre otros aspectos: Influenciar el equipo del proyecto y velar por el comportamiento profesional y ético de sus miembros.

2.1.8.7 Gestión de las comunicaciones

Según el PMBOK®, la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y, perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión de la Comunicación del Proyecto son:

- **Identificar a los Interesados:** Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto y, documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.

- **Planificar las Comunicaciones:** Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.

- **Distribuir la Información:** Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.

- **Gestionar las Expectativas de los Interesados:** Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.

- **Informar el Desempeño:** Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación son, entre otras:

- Interna y externa
- Formal e informal
- Vertical y horizontal
- Oficial y no oficial
- Escrita y oral
- Verbal y no verbal

2.1.8.8 Gestión del riesgo

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos y, disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. (PMBOK® 4ta. Ed)

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión del Riesgo del Proyecto son:

- **Planificar la Gestión de Riesgos:** Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.

- **Identificar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o, de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados.

2.1.8.9 Gestión de las adquisiciones

Según el PMBOK®, la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar

contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato. (PMBOK® 4ta. Ed)

Los procesos básicos establecidos por el PMBOK® para la Gestión del Riesgo del Proyecto son:

- **Planificar las Adquisiciones:** Es el proceso de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.
- **Efectuar las Adquisiciones:** Es el proceso de obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.
- **Administrar las Adquisiciones:** Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y, efectuar cambios y correcciones según sea necesario.
- **Cerrar las Adquisiciones:** Es el proceso de completar cada adquisición para el proyecto.

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto implican contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor. Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados y, el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto, a la vez que se respetan las políticas de la organización en materia de adquisiciones.

2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se describe la definición básica que abarca el término Sistema de Gestión de Calidad, así como los principales elementos a considerar para la implementación del mismo dentro de una organización.

2.2.1 Definición de Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. (Udaondo Durán, Miguel. Gestión de Calidad, 1992, pp 5)

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

2.2.2 Estructura básica de un Sistema de Gestión de Calidad

Según Miguel Odaondo, en el mercado existen un sinnúmero de sistemas de gestión de calidad, sin embargo, es importante mencionar los cinco elementos claves que deben estar presentes en todos ellos:

- **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

- **Procesos:** Se deben determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio y, a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

- **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

- **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

- **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

3 MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico incorpora el detalle del tipo de investigación científica que ha sido utilizado para el desarrollo de este proyecto, así como las técnicas, fuentes y sujetos requeridos para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se ha incorporado en este apartado, el detalle de los pasos seguidos para el procesamiento y análisis de datos, clave fundamental para dar respuesta a la problemática que justifica la investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen distintos tipos de esquemas de investigación, que podrían clasificarse según cuatro criterios básicos: la fuente de datos, el lugar en el cual se investigan los sujetos, según el grado de control ejercido sobre las variables o según la finalidad o propósito.

En el siguiente cuadro se muestra la relación de dichos criterios con sus posibles variables:

Cuadro 3.1: Esquema de investigación

Criterio	Variables
Fuente de datos	<ul style="list-style-type: none">• Datos primarios• Datos secundarios
Según la técnica de la investigación	<ul style="list-style-type: none">• De laboratorio (documental)• De campo
Según el grado de control	<ul style="list-style-type: none">• Experimental• No experimental
Según la finalidad	<ul style="list-style-type: none">• Aplicada• Exploratoria• Descriptiva• Correlacional• Explicativa

Fuente: www.scribd.com

Una vez analizados cada uno de los criterios anteriores, se establece que, según la finalidad de esta investigación, se utiliza un tipo **aplicada**, dado que se cumple con las siguientes características (Hernández Sampieri y otros, 2010, pp. 77-80):

- Considera un fenómeno estudiado y sus componentes
- Mide conceptos
- Define variables
- Busca especificar propiedades y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice
- Describe tendencias de un grupo o población

3.2 FUENTES Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia el Cuadro 3.1, a continuación se establecen las fuentes de información que fueron utilizadas para el desarrollo de esta investigación, así como sujetos específicos asociados a cada una de ellas.

3.2.1 Fuentes

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, reales o multimedia que sirven como punto de partida para el desarrollo de la investigación y, constituyen el origen de la misma.

Según este criterio existen dos fuentes principales de información:

- **Fuentes primarias:**

Según Méndez (1997, p. 12), las fuentes primarias están constituidas por información escrita, que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o, por la persona directamente envuelta en el

evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron las siguientes fuentes primarias: el PMBOK (PMI, 2008), libros de texto, así como enlaces públicos y confiables de Internet, todos ellos detallados en el apartado “Bibliografía” de este documento.

- **Fuentes secundarias:**

Las fuentes secundarias son definidas como “toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”. Se utiliza para analizar los comportamientos o aspectos subjetivos del consumo y para depurar o contrastar la información secundaria imprecisa. (Méndez, 1997, p. 13).

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Se podría decir que las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el repositorio de proyectos interno de PwC PwC como fuente de información secundaria.

3.2.2 Sujetos de investigación

El sujeto de investigación se define como aquello que se va a investigar (Hernández Sampieri y otros, 1991, p. 12), son las personas u objetos de estudio.

Para este trabajo de investigación, se definieron dos diferentes sujetos de investigación: Consultores, Gerente de la PMO, Ejecutivos de ventas del departamento de *Advisory* de PwC.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se detallan las técnicas de investigación que fueron utilizadas para el desarrollo de la investigación, entendiendo como técnica al medio mediante el cual se organiza la investigación.

Una técnica persigue los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación
- Aportar instrumentos para manejar la información
- Llevar un control de los datos
- Orientar la obtención de conocimientos

Según el Cuadro 3.1 las técnicas de investigación se pueden clasificar en dos tipos: técnica documental y técnica de campo. La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio y, el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.3.1 La entrevista

Según Méndez (1997, p. 20), es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo, ya que amplía los conocimientos del investigador en el campo y, constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían

muy difíciles conseguir. Los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar, la estructuración de las mismas, las condiciones psicológicas del investigado, la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando, así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la entrevista no estructurada, con el fin de obtener amplia información de los sujetos en torno al ámbito de la administración de proyectos, que sirva como fuente fundamental para determinar el estado actual de la organización en relación al tema de investigación. Asimismo, es un insumo para el planteamiento del estado deseado y el planteamiento de la propuesta de metodología de proyectos.

3.3.2 La investigación documental

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos (IAAP, 2008).

Para el desarrollo de esta investigación se identifican las siguientes fuentes documentales:

- Repositorio de proyectos interno
- Plantillas por grupo de proceso aportadas por los consultores del área de *Advisory*
- Plantillas por grupos de procesos aportados por el área de *Advisory* de otros países de la región Interaméricas

3.3.3 El juicio experto

Es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades (IAAP, 2008).

A lo largo del proyecto, el juicio de expertos se usó en:

- * La integración del proyecto
- * El control integrado de cambios
- * El manejo del recurso humano
- * El cierre administrativo y cierre de los contratos
- * Planificación y definición del alcance
- * La definición de las actividades del proyecto
- * Las estimaciones de actividades, recursos y costos
- * El análisis de riesgos
- * La planificación de compras y adquisiciones

Adicional a las actividades citadas anteriormente, para esta investigación, el juicio experto estará presente en el análisis de los resultados obtenidos mediante las técnicas mencionadas anteriormente, así como en la formulación de la propuesta metodológica para la empresa PwC.

3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se han definido cuatro fases fundamentales, que permiten estructurar y organizar de manera sistematizada cada una de las actividades que conducen al logro de los cuatro objetivos planteados.



Figura 3.1: Metodología para el procesamiento y análisis de datos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe cada una de las fases ilustradas mediante el esquema anterior.

3.4.1 Diagnóstico actual

Para lograr determinar el estado actual de la empresa, en torno al tema de Administración de Proyectos, se llevan a cabo dos procesos básicos:

3.4.1.1 Recopilación de información existente

Con el objetivo de recopilar el máximo de información existente dentro de la organización, relacionada con el tema en estudio, se llevaron a cabo tres actividades principales:

- Análisis de documentación física y digital existente el repositorio de proyectos del la PMO del área de *Advisory*.

- Solicitud de documentos utilizados en proyectos anteriores (no almacenados en el repositorio) a los consultores del área de *Advisory*.
- Entrevistas de campo ejecutadas a las siguientes figuras:
 - Gerentes de PwC, específicamente del área de *Advisory*
 - Consultores, específicamente del área de *Consultoría*

Dichas entrevistas, tienen como principal objetivo recopilar información relevante relacionada con los siguientes temas:

- Aspectos de desempeño financiero de los proyectos
- Cumplimiento de los lineamientos de PwC
- Administración de recursos
- Metodologías de proyectos
- Uso de herramientas de apoyo a la AP

La información de las entrevistas fue tabulada y analizada a través de tablas y gráficos, de tal forma que permitió estructurar la frecuencia de los resultados obtenidos en torno a los cuatro criterios mencionados anteriormente, facilitando de esta manera la interpretación de la información obtenida a través de esta técnica y la toma de decisiones a partir de la misma.

Haciendo uso de la información recolectada, se logra tener una base de datos de gran valor, basada en la experiencia, el criterio experto y las mejores prácticas de distintos profesionales, expertos en distintas áreas del campo de la consultoría.

3.4.1.2 Análisis de resultados y diagnóstico de la situación actual

A partir de la documentación escrita e información verbal obtenida en el punto anterior, se logra determinar la situación real de la empresa en el área de Administración de Proyectos, permitiendo de esta manera contar con un claro panorama para el desarrollo de las etapas posteriores. Será posible llegar a esta

conclusión o punto de partida a través los resultados tabulados producto del diagnóstico realizado.

3.4.2 Planteamiento del estado deseado

El planteamiento del estado deseado se compone de dos actividades, explicadas a continuación:

3.4.2.1 Análisis del ciclo de vida de un proyecto

Consiste en determinar el ciclo de vida común dentro de los proyectos que históricamente han sido desarrollados el departamento de *Consultoría*. Se logra determinar mediante una comparación entre varios ciclos de vida ejecutados en la realidad con las buenas prácticas propuestas por el PMI®, con el fin de determinar un ciclo de vida óptimo, que se adapte al máximo a la realidad en el campo de ejecución.

El entregable final de esta actividad será una matriz con las diferentes fases que componen el ciclo de vida del proyecto, asociadas a los tipos de proyectos (conocidos) dentro del departamento en estudio.

3.4.2.2 Estandarización de actividades por grupos de proceso

Una vez definido el ciclo de vida del proyecto, entendido como los grupos de procesos que componen un proyecto, se llevará a cabo un mapeo de las actividades y entregables (entradas y salidas) de cada uno de dichos grupos de procesos. Dicho mapeo será realizado mediante la herramienta Bizagi Process Modeler®.

Adicionalmente se llevará a cabo el mapeo que relaciona cada uno de dichos grupos de procesos con los planes de gestión relacionados a las nueve áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK®:

- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo

- Gestión del costo
- Gestión del recurso humano
- Gestión de la calidad
- Gestión de riesgos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de las adquisiciones
- Gestión de la integración

3.4.3 Propuesta de estandarización de grupos de procesos

En el tercer paso establecido para el procesamiento y análisis de datos, se llevan a cabo dos actividades claves, mediante las cuales se cubre el objetivo principal de este proyecto. A continuación se describe cada una de ellas:

3.4.3.1 Revisión de plantillas existentes por grupos de procesos

Una vez establecidas, mediante el mapeo, las actividades y entregables por grupo de proceso, el siguiente paso consiste en proponer un paquete de documentos que permita cubrir el objetivo del proyecto, generando nuevo conocimiento para la organización.

Se llevará a cabo una revisión de todas las plantillas aportadas por los diferentes consultores de PwC, las buenas prácticas internas y el repositorio institucional.

3.4.3.2 Propuesta de estandarización de plantillas por grupo de procesos

A partir del análisis realizado en el punto anterior se realizará una propuesta del conjunto de documentos que mejor se adapte a la realidad de la organización y su portafolio de clientes.

Este paquete de documentos constituye el entregable principal que justifica el desarrollo de este proyecto, por lo tanto la calidad y validación del mismo por la Gerencia de la PMO del área de *Consultoría*, juegan un papel fundamental para su puesta en marcha.

3.4.4 Plan de implementación

Finalmente, una vez generado el conocimiento requerido por la institución, se plantean una serie de recomendaciones para su puesta en marcha, es decir, para la difusión de dicho conocimiento dentro de los consultores del departamento de *Consultoría*.

Este plan consta de dos apartados principales:

3.4.4.1 Recomendaciones de implementación

Se incorporan en este apartado todos aquellos aspectos claves, con el fin de asegurar y velar porque que el proceso de implementación sea un éxito desde toda perspectiva. Tiene como principal objetivo asegurar que la herramienta sea vista por todos los miembros de la organización como una pieza clave para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Contempla todos los aspectos relacionados con el manejo del cambio, tales como:

- Plan de comunicaciones
- Manejo dinámico del cambio: mecanismo de mantenimiento de la metodología
- Proceso de difusión del conocimiento
- Monitoreo de resultados obtenidos mediante la implementación del plan piloto

3.4.4.2 Cronograma de implementación

Detalla la lista de actividades y entregables generados durante el proceso de implementación.

4 PROPUESTA DE METODOLOGÍA

Teniendo claridad total del objetivo general del proyecto en desarrollo, es decir, la entrega de una metodología de Administración de Proyectos que forme parte de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa PwC Costa Rica, lo primero que se realiza es un diagnóstico de la compañía, con el fin de conocer la situación actual de la misma, específicamente en esta área.

A continuación se detalla cada una de las actividades que conllevan al desarrollo de la propuesta, desde el diagnóstico inicial hasta el plan para la distribución y retención del conocimiento dentro de la organización.

4.1 DIAGNÓSTICO ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual de PwC en el área de Administración de Proyectos se llevó a cabo mediante 3 técnicas: análisis de información colocada en el repositorio electrónico de PwC (MAP), solicitud y análisis de plantillas utilizadas por los consultores de PwC de manera independiente y finalmente la aplicación de una entrevista a diversos colaboradores, quienes a través de su conocimiento, experiencia y juicio experto, aportaron valiosamente su enfoque para determinar el estado actual del área en estudio (*Consultoría*).

Específicamente para las dos primeras técnicas, los resultados se presentan mediante un filtro de documentación basado en el juicio experto del observador que funge como analista. Los resultados de dicho filtro serán considerados para la propuesta final.

Teniendo claro el aspecto anterior, se describe a continuación el proceso mediante el cual se realizó el diseño, aplicación y análisis de resultados de la entrevista ejecutada a los sujetos de información seleccionados para dicho fin.

4.1.1 Plan y preparación de la entrevista

Es importante mencionar nuevamente, que tal como se indicó la justificación de la presente investigación, se han identificado cinco elementos fundamentales que convergen en la gestión de proyectos liderados por la Firma (PwC), los cuales resulta indispensable incorporar en el diseño de la evaluación del servicio brindado y su desempeño. Estos elementos son:

- Aspectos de desempeño Financieros
- Lineamientos internos de PwC - Políticas de PwC
- Administración de recursos
- Metodologías de proyectos
- Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT)

Una vez identificados estos cinco elementos se procedió con las siguientes actividades:

4.1.1.1 Diseño de la entrevista

Se realizó una entrevista, compuesta por total de 10 preguntas, en las cuales se logró incorporar los cinco elementos básicos en estudio, persiguiendo una respuesta clara y puntual sobre la identificación de la necesidad.

A continuación se detallan estas 10 preguntas seleccionadas, así como la relación que tienen con cada uno de los elementos en estudio:

Cuadro 4.1: Guía de preguntas para entrevista

No.	Pregunta planteada	Elemento clave a evaluar
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?	Aspectos de desempeño Financieros
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?	Administración de recursos
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?	Administración de recursos
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?	Metodologías de proyectos
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?	Metodologías de proyectos
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de PwC así como el plan estratégico de PwC?	Lineamientos internos de PwC - Políticas de PwC
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?	Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT)
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?	Aspectos de desempeño Financieros
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)	Aspectos de desempeño Financieros
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?	Metodologías de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración que las entrevistas fueron realizadas de manera personal y, que las preguntas realizadas son de tipo “abierto”, el criterio del analista será un factor fundamental para lograr la interpretación de los resultados

obtenidos, de tal forma que estos puedan ser tabulados y organizados de manera estructurada.

En el siguiente apartado se explica el método mediante el cual se estructuraron los resultados obtenidos.

4.1.1.2 Selección de la muestra

Tal como se menciona en la *Figura 1.1* de ésta investigación (*Líneas de servicio de PwC*), el área de Consultoría brinda al cliente los siguientes servicios:

- Transaction Services
- Governance, Risk and Compliance (GRC)
- Executive Search
- Performance Improvement
- Information Technology (IT)
- Compensaciones y Beneficios

Para efectos de esta investigación se ha solicitado la participación de dos representantes de cada servicio, uno de ellos bajo la figura de Gerente y el otro bajo la figura de Consultor, lo cual permite abarcar el 100% del área desde dos perspectivas claves para el análisis e identificación de oportunidades de mejora.

En la siguiente tabla se detalla la muestra seleccionada, indicando con iniciales (por un tema de confidencialidad) a las personas que colaboraron en el proceso de diagnóstico.

Cuadro 4.2: Muestra seleccionada

No.	ID	Línea de Servicio	Rol
1	LM	Transaction Service	Gerente
2	JP	Transaction Service	Consultor
3	OC	GRC	Gerente
4	AM	GRC	Consultor
5	AN	Executive Search	Gerente
6	RQ	Executive Search	Consultor
7	MA	Performance Improvement	Gerente
8	RD	Performance Improvement	Consultor
9	JR	IT	Gerente
10	NB	IT	Consultor
11	ES	Compensaciones y Beneficios	Gerente
12	LG	Compensaciones y Beneficios	Consultor

Fuente: Elaboración propia / PwC

4.1.1.3 Método de tabulación de datos

Una vez realizadas las entrevistas, el siguiente paso consiste en llevar estas preguntas abiertas a preguntas cerradas, en el cual el objetivo principal de categorizar la respuesta obtenida dentro de uno de las siguientes 3 categorías o estatus de acción, mostrados en el cuadro 4.2:

Cuadro 4.3: Categorías de acción

Estatus	Detalle
Estatus 3	Existe y no requiere reforzamiento
Estatus 2	Existe y requiere reforzamiento
Estatus 1	No Existe

Fuente: Elaboración propia

A través de la escala mostrada anteriormente y las respuestas obtenidas por los entrevistados, se obtiene un panorama más claro sobre la realidad de la organización entorno al campo de Administración de Proyectos y,

específicamente, en las áreas previamente identificadas como críticas para la corporación.

Para lograr este entendimiento y facilitar la tabulación de los datos, se realizó un análisis puntual de cada una de las respuestas obtenidas durante la entrevista y, se asignó un grado del nivel de la escala indicada previamente a cada respuesta, para lo cual se hizo uso del siguiente formato:

Cuadro 4.4: Conversión de preguntas abiertas en preguntas cerradas

Preguntas Cerradas					
		3	2	1	Observaciones
A	Confiabledad de los estudio de factibilidad (\$\$)				
B	Disponibilidad de recursos				
C	Competencias del recurso en gestión de proyecto				
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)				
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos				
F	Manejo de politicas de PwC				
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos				
H	Almacenamiento de la información centralizado				
I	Tracking de resultados de los proyectos				
J	Documentación de lecciones aprendidas				
Total		0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

A través de este mecanismo se tabuló el 100% de la información recopilada por medio de la entrevista y se obtuvieron los resultados finales del diagnóstico de la empresa, los cuales se muestran en la siguiente sección.

4.1.2 Análisis de resultados

La herramienta de diagnóstico utilizada (entrevista), la cual toma como base de diseño los cinco puntos críticos que la empresa ha identificado, permite visualizar claramente la realidad de la organización en el área de Administración de Proyectos. Asimismo, los resultados que se desprenden del análisis son un elemento clave para enfocar las iniciativas internas con el fin de solventar las

necesidades actuales, buscando un alineamiento entre la estrategia de la organización y sus operaciones, en este caso servicios.

4.1.2.1 Resultados de la entrevista

En el siguiente cuadro (Cuadro 4.5), seguido del gráfico que lo ilustra (Figura 4.1) se logra observar el resultado general recopilado a través de la herramienta de diagnóstico utilizada. Es posible observar que el personal del área de *Consultoría* de PwC considera en un 66% que sus prácticas relacionadas con Administración de Proyectos son deficientes y requieren ser mejoradas; este porcentaje es seguido por un 22% de la población que indica que las prácticas son del todo inexistentes y, finalmente, únicamente un 12% del personal entrevistado manifiesta contar con buenas prácticas las cuales no deben ser reforzadas.

Cuadro 4.5: Resultados generales de la población encuestada por “Estado”

Estado	Resultados	Detalle
Estado 3	15	Existe y no requiere reforzamiento
Estado 2	79	Existe y requiere reforzamiento
Estado 1	26	No Existe

Fuente: Encuesta PwC

Los resultados mostrados en el cuadro anterior se ilustran en el siguiente gráfico:

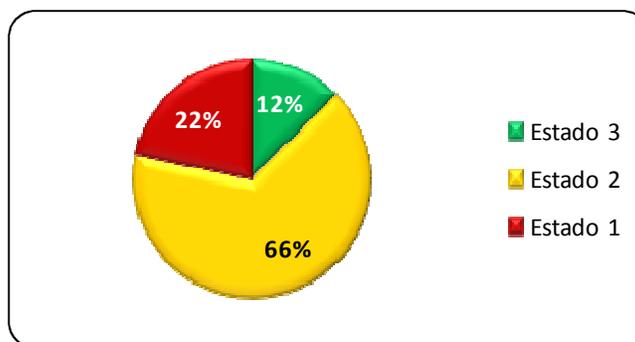


Figura 4.1: Resultados generales de la población encuestada por “Estado”

Fuente: Encuesta PwC

Con el fin de conocer la realidad de la organización en cada una de las diez preguntas realizadas y su relación con los cinco aspectos críticos mencionados por la corporación, se han graficado los resultados obtenidos en cada una de dichas preguntas, permitiendo así la confirmación a través de datos de las oportunidades de mejora de la organización en diversos temas relacionados con el área en estudio.

Tal como se muestra en el Cuadro 4.5, los resultados de las preguntas E, I y J reflejan claramente la inexistencia de una metodología de administración de proyectos dentro de la organización. La primera de estas preguntas es explícita, en la cual un 67% de la población manifiesta estar de acuerdo con la inexistencia de dicha metodología (Estado 1), adicionalmente, las preguntas I y J reafirman este factor, mostrando un 75% y un 78% de la población entrevistada en desacuerdo con el tracking de los proyectos y la inexistencia de documentación de lecciones aprendidas (respectivamente). Estas dos últimas preguntas, a pesar de no ser un cuestionamiento directo sobre la metodología, son el reflejo de dos componentes fundamentales que la integran y que evidencian la falta de control en dichos aspectos.

A pesar de la clara evidencia de oportunidades de mejora en varios de los factores consultados (Estado 2), esta investigación confirma sus objetivos sobre el planteamiento de la necesidad de contar con una metodología de proyectos única, en la cual sea contemplado el conocimiento de los consultores del área de *Consultoría*, como departamento líder en plantear y ejecutar esta iniciativa.

Cuadro 4.6: Resultado individual de preguntas cerradas

Preguntas Cerradas					
Pregunta	Estado 3	Estado 2	Estado 1	Gráfico de resultados	
A	Confiabilidad de los estudio de factibilidad \$\$	3	9	0	<p>25% Estado 3 75% Estado 2 0% Estado 1</p>
B	Disponibilidad de recursos	1	9	2	<p>17% Estado 3 75% Estado 2 8% Estado 1</p>
C	Competencias del recurso en gestión de proyecto	1	11	0	<p>8% Estado 3 92% Estado 2 0% Estado 1</p>
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	6	6	0	<p>50% Estado 3 50% Estado 2 0% Estado 1</p>
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos	0	4	8	<p>0% Estado 3 67% Estado 2 33% Estado 1</p>
F	Manejo de políticas de Pw C	1	11	0	<p>8% Estado 3 92% Estado 2 0% Estado 1</p>
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnológicas en la práctica de proyectos	0	12	0	<p>100% Estado 2 0% Estado 3 0% Estado 1</p>
H	Almacenamiento de la información centralizado	1	11	0	<p>8% Estado 3 92% Estado 2 0% Estado 1</p>
I	Tracking de resultados de los proyectos	2	1	9	<p>17% Estado 3 8% Estado 2 75% Estado 1</p>
J	Documentación de lecciones aprendidas	0	5	7	<p>58% Estado 3 42% Estado 2 0% Estado 1</p>

Fuente: Encuesta PwC

4.1.2.2 Resultados generales por factor de estudio

Tal como se ha mencionado varias ocasiones a lo largo del capítulo, existen cinco factores críticos que PwC ha decidido incorporar en la entrevista para evaluar su estatus actual en cuanto a las prácticas desarrolladas en torno a la Administración de Proyectos, teniendo en consideración que estos factores influyen de manera directa en los resultados de una adecuada gestión.

Los resultados obtenidos como parte de esta valoración reflejan principalmente la existencia de una gestión de proyectos dirigida de manera no estandarizada ni controlada y, la necesidad de reforzar los perfiles de los Gerentes de Proyectos, ya que la mayoría de ellos fungen de manera empírica.

En el siguiente cuadro (Cuadro 4.7) se reflejan los resultados en términos porcentuales del peso de cada uno de los factores críticos dentro de los tres estados previamente establecidos:

Cuadro 4.7: Resultado de entrevista según factor crítico

Factor evaluado	Estado 3	Estado 2	Estado 1	Observaciones
Financiero	22%	43%	35%	Incluye estimación de honorarios y tracking de proyectos Preguntas: A, H, I
Políticas de PwC	8%	92%	0%	Incluye conocimiento en la totalidad de las políticas internas de PwC Pregunta: F
Recursos	9%	83%	9%	Incluye disponibilidad y competencias Preguntas: B, C
Metodologías	26%	39%	35%	Incluye metodología técnica y de gestión de proyectos Preguntas: D, E, J
Tecnología	4%	96%	0%	Herramientas tecnológicas y repositorio de información Pregunta: G

Estado 1: No existe, **Estado 2:** Existe pero requiere ser reforzado, **Estado 3:** Existe y no requiere ser reforzado

Fuente: Encuesta PwC

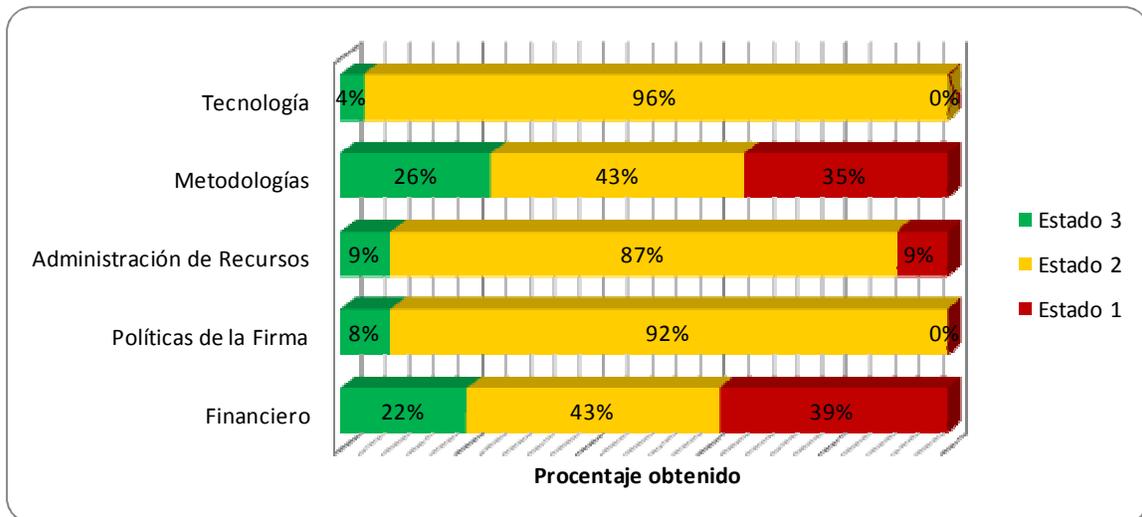


Figura 4.2: Gráfico de resultado de entrevista según factor crítico
Fuente: Encuesta PwC

Tal como se observa en el gráfico anterior, existen dos factores cuya criticidad en términos de oportunidad de mejora e implementación de planes de acción resultan relevantes. Estos dos aspectos son: **el control financiero de los proyectos y la carencia de una metodología de proyectos única y estandarizada**, en la cual se incorporen las mejores prácticas de los consultores de PwC, quienes a lo largo de su experiencia han logrado adquirir valiosos conocimientos que deben permanecer en la institución como parte de sus activos de valor.

Seguido de estos dos aspectos se identifican la administración de recursos, conocimiento de políticas de PwC y el uso de herramientas tecnológicas, como otros aspectos que requieren atención de la alta gerencia, con el fin de lograr una adecuada y efectiva administración de proyectos.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL ESTADO DESEADO

Una vez analizados y expuestos los resultados del diagnóstico, en los cuales se ratifica la necesidad de contar con una metodología única para la administración de proyectos liderados por PwC, se lleva a cabo un análisis del ciclo de vida de

los proyectos, así como de las actividades y entregables que deben estar presentes en cada uno de ellos.

A continuación se detalla tanto el ciclo de vida general, así como los planes de gestión que lo integran, sus actividades y entregables finales.

4.2.1 Ciclo de vida del proyecto

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida específico para usarlo en todos sus proyectos. Es decir, el ciclo de vida de un proyecto será básicamente el conjunto de fases que conectan el inicio del un proyecto con su fin.

Para efectos de esta investigación, tomando como base las buenas prácticas establecidas por el PMBOK®, el ciclo de vida del proyecto se compone de las siguientes fases (grupos de procesos):

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Cierre
- Monitoreo y Control – Presente durante la fase de ejecución

Utilizando la herramienta Bizagi®, se ha diagramado cada una de estas cinco fases, con el fin de identificar dentro de cada una de ellas las actividades claves y entregables que se generan en cada componente del ciclo. Las figuras 4.3 4.4, 4.14, 4.15 y 4.16 muestran estos diagramas. *(Refiérase al Anexo A (Pág.104): Simbología BPMN para diagramación de procesos):*

4.2.1.1 Inicio

La siguiente figura (Figura 4.3) muestra el flujo de actividades y entregables generados durante la fase de Iniciación del proyecto.

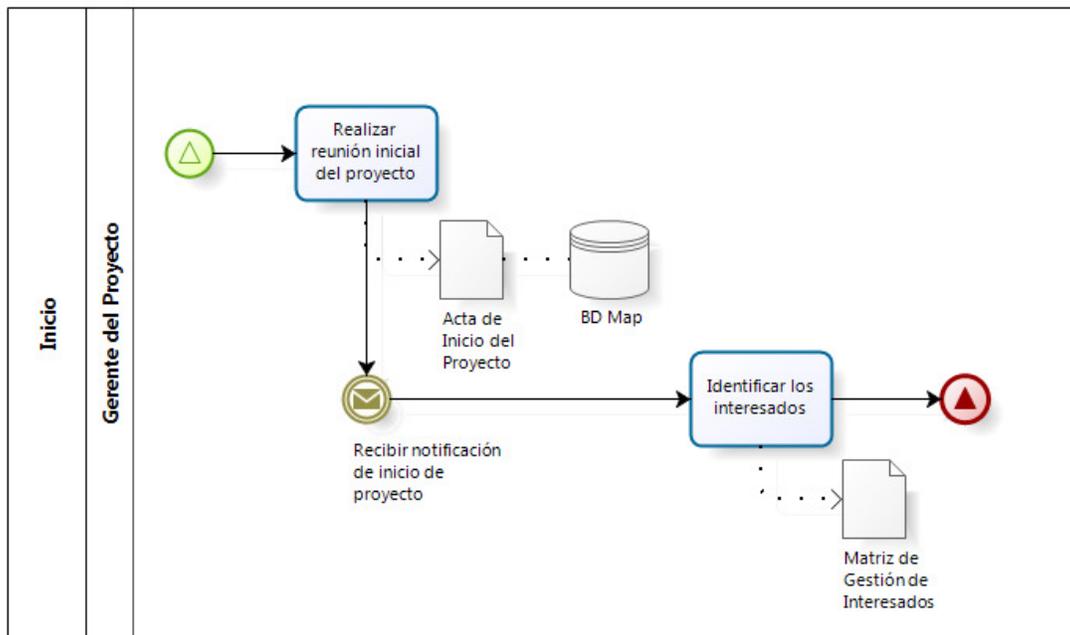


Figura 4.3: Diagrama de flujo de la fase de Iniciación
Fuente: Elaboración propia

La reunión inicial se realiza con los principales representantes tanto del cliente como de PwC y, es dirigida con el fin de garantizar el entendimiento correcto de los requerimientos por ambas partes. El(los) consultor(es) de PwC realizan una presentación en donde ratifican el alcance general, fases del proyecto, principales entregables, tiempo establecido, costos, el equipo asignado al mismo, reuniones que serán programas y algunos temas de logística tales como ubicación de los consultores, accesos, entre otros.

La información a mostrar debe estar completamente alineada a la propuesta realizada al cliente. Es importante resaltar que esta reunión se vincula al servicio que será otorgado y no propiamente al kick-off del proyecto.

Para el análisis de los interesados del proyecto se utilizará un formato específico, mediante el cual se identificarán a todos los potenciales interesados

en el proyecto y su información más relevante, permitiendo empatar estrategias que accedan mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales al proyecto.

4.2.1.2 Planificación

Esta etapa se refiere a todas aquellas actividades necesarias para organizar y ordenar adecuadamente un proyecto, implica que cada una de las tareas o actividades que componen un proyecto deben estar muy bien definidas con el fin de identificar y conocer todos los aspectos y elementos importantes y, a su vez poder aplicar buenos métodos de control que permitan llevar a cabo el proyecto de la mejor manera.

La siguiente figura (Figura 4.4) muestra el flujo de actividades y entregables generados durante la fase de Planeación de un proyecto, que en algunas ocasiones será un sub entregable, ya que sus componentes fundamentales son los planes de acción asociados a las nueve áreas del conocimiento establecidas por el PMBOK® (Incluida la integración de la totalidad de los planes).

En este apartado se detallará cada uno de los planes de gestión que componen la planificación del proyecto, realizando una breve explicación del objetivo principal de su existencia dentro del ciclo de vida del proyecto para lograr una adecuada gestión del mismo.

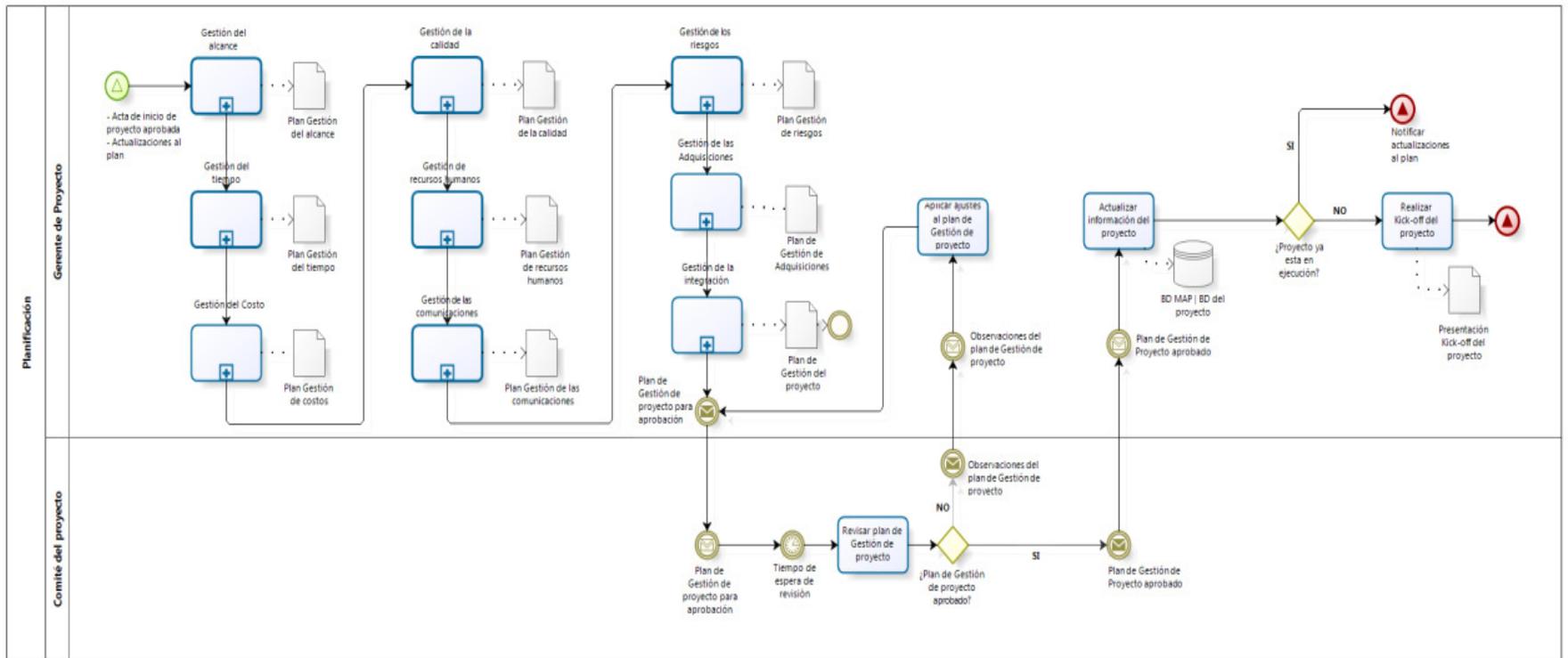


Figura 4.4: Diagrama de flujo de la fase de Planificación
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.1 Plan de gestión del alcance

Es importante mencionar que el Plan de Gestión del Alcance es clave, pues es en este momento en donde se marca la pauta para la toma de decisiones futuras y realización de actividades a nivel operativo y nos ayuda a:

- Mejorar la precisión en las estimaciones de tiempo, costo y recursos
- Facilitar la asignación clara de responsabilidades
- Definir la línea base para la medición del desempeño y control

Identificar, tanto el equipo de proyecto como el cliente, el objetivo final del proyecto y sus entregables

- Desarrollar y confirmar un entendimiento común del proyecto entre ambas partes, cliente y equipo de proyecto
- Asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y solamente el trabajo requerido para terminar exitosamente.

Una vez formalizada la aceptación del alcance, no basta con guardarlo y olvidarse de él, es necesario llevar un control de los cambios que llegasen a surgir.

En la siguiente figura (Figura 4.5) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión del Alcance.

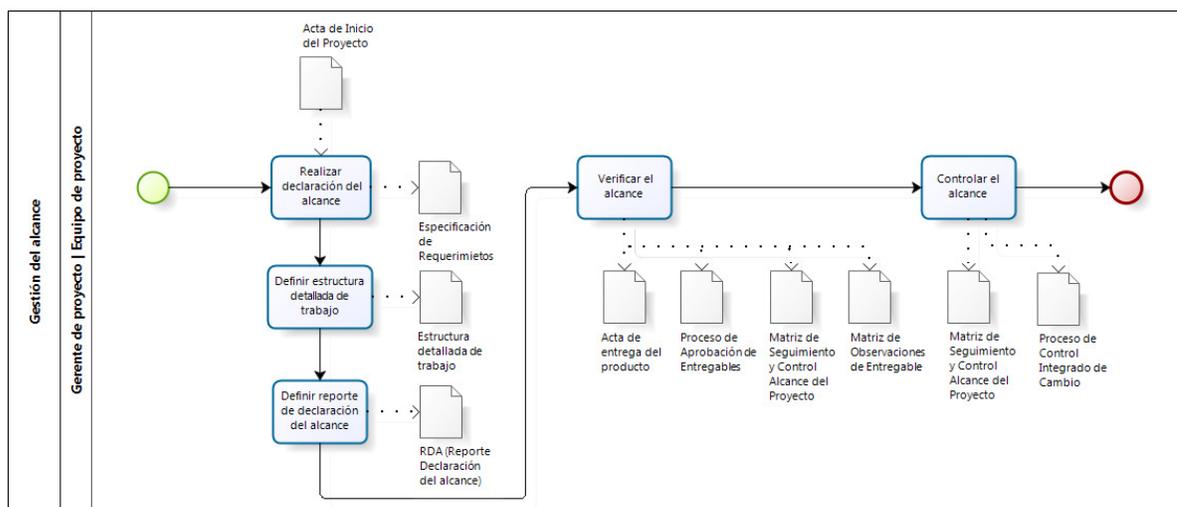


Figura 4.5: Plan de gestión del Alcance
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.2 Plan de gestión del tiempo

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye todos los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y se produce en una o más fases del proyecto, tomando en consideración si el proyecto se encuentra dividido en fases. En todo caso, el plan de gestión del tiempo tiene por objetivo principal lograr que las actividades que componen un determinado proyecto se lleven a cabo en el plazo establecido, logrando así la conclusión del proyecto en “tiempo”.

En el siguiente diagrama (Figura 4.6) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión del Tiempo.

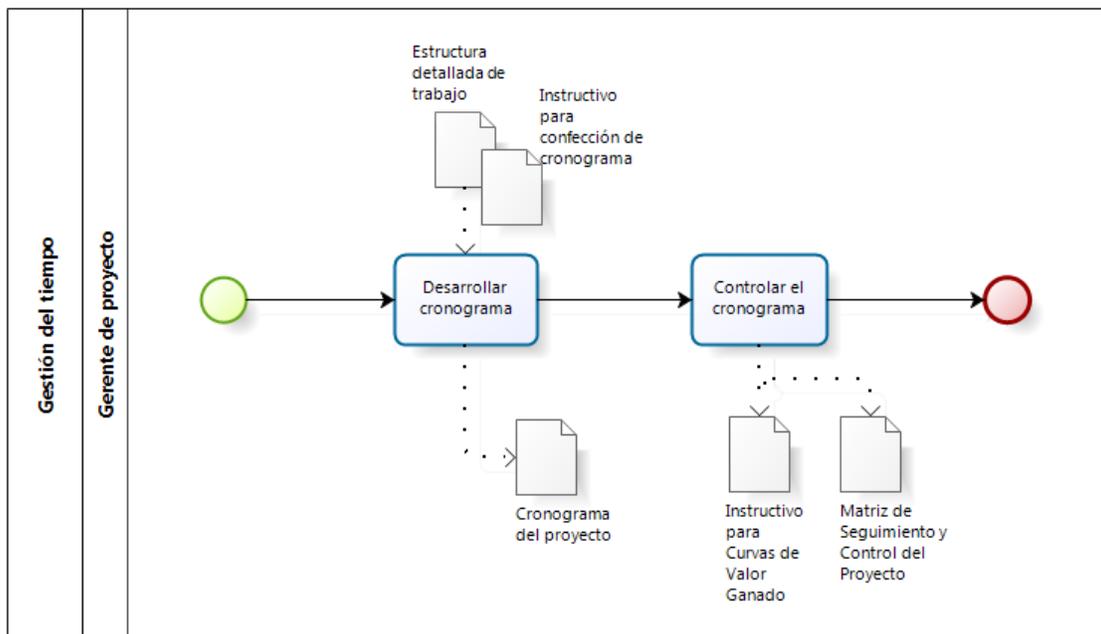


Figura 4.6: Plan de Gestión del Tiempo
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.3 Plan de gestión del costo

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

En el siguiente diagrama (Figura 4.7) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión del Costo de un proyecto.

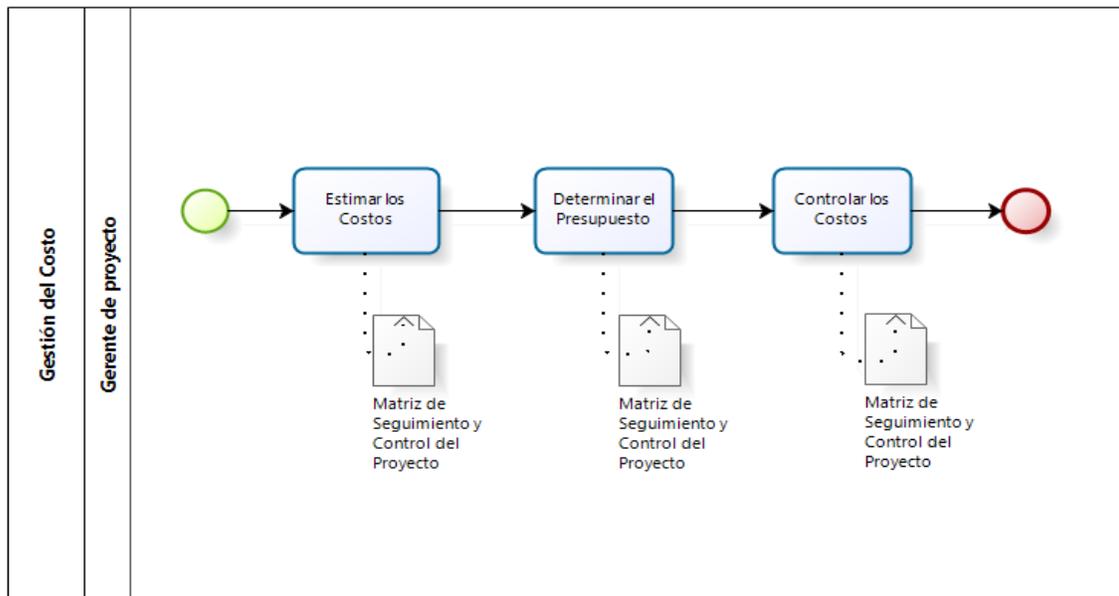


Figura 4.7: Plan de Gestión del Costo
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.4 Plan de gestión de la calidad

El plan de Gestión de Calidad representa un elemento clave durante todas las fases de un proyecto. Sus tres actividades básicas: planificar la calidad, asegurar la calidad y controlar la calidad minimizan la existencia de factores de riesgo en los proyectos, así como la inconformidad con los clientes.

En el siguiente diagrama (Figura 4.8) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de la Calidad.

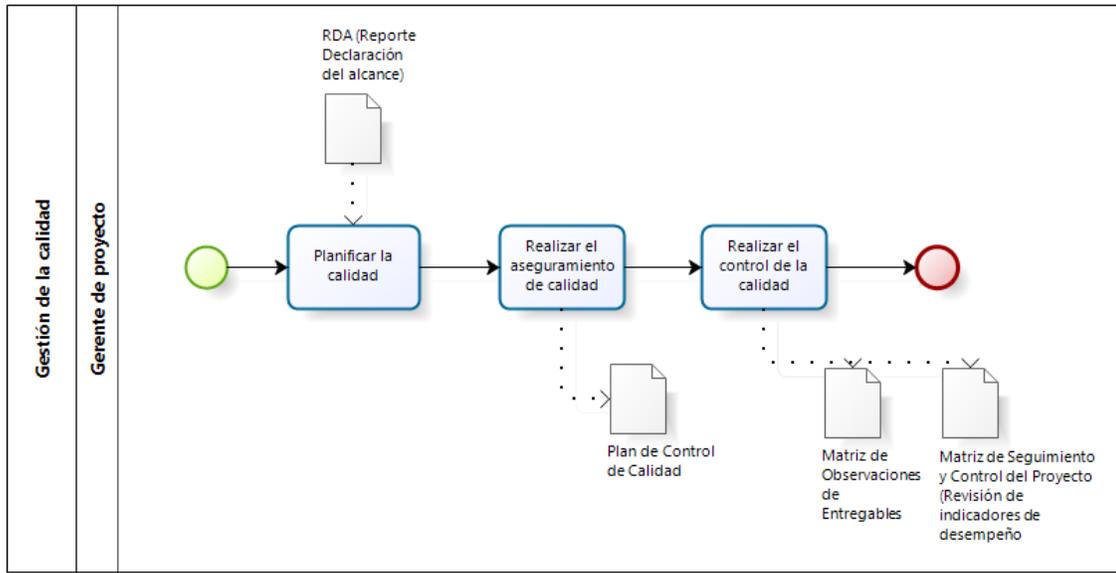


Figura 4.8: Plan de Gestión de Calidad
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.5 Plan de gestión de recursos humanos

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto es muy importante ya que se enfoca en las personas que ejecutan el proyecto. Esta gestión incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto; el cual está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto se ejecuta.

Cada miembro del equipo tiene roles y responsabilidades específicos y, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto resulta beneficiosa ya que aportan su experiencia profesional durante el proyecto.

En el siguiente diagrama (Figura 4.9) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de Recursos Humanos de un proyecto.

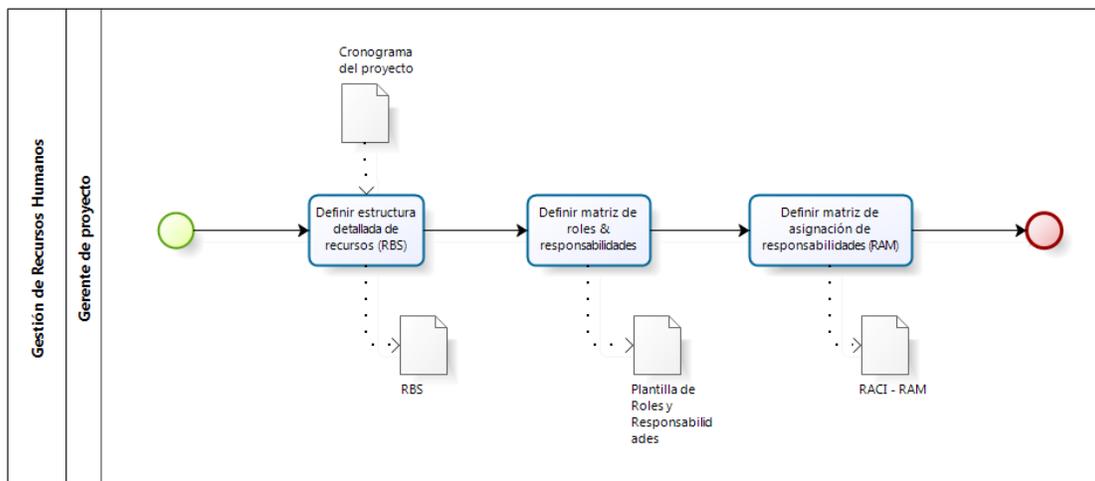


Figura 4.9: Plan de Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y, perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

En el siguiente diagrama (Figura 4.10) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de las Comunicaciones un proyecto.

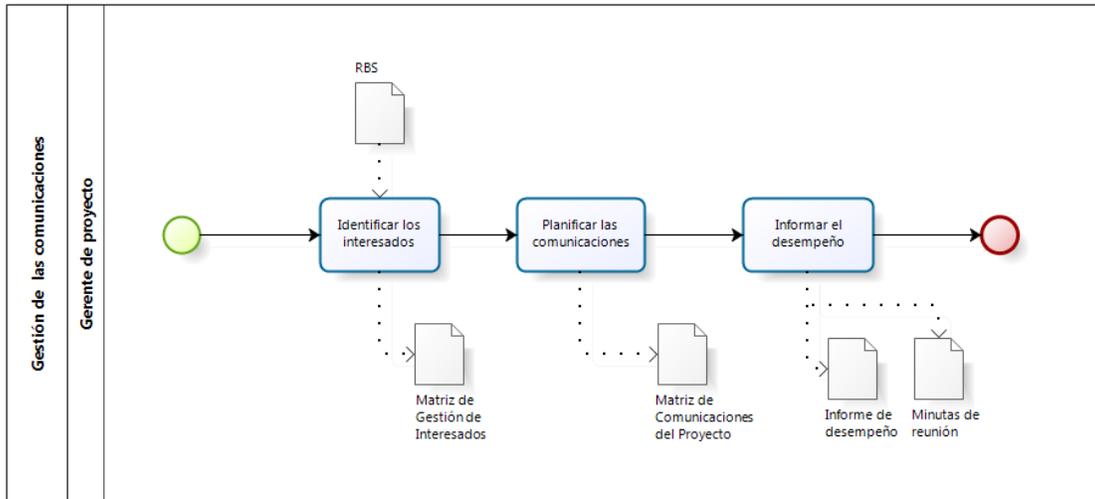


Figura 4.10: Plan de Gestión de las Comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.7 Plan de gestión de riesgos

Uno de los elementos clave a la hora de asegurar el éxito en el proyecto, medido en términos de cumplimiento de plazos, costes, alcance funcional y calidad final de la solución, es la Gestión de Riesgos.

Implantar una Gestión de Riesgos adecuada será un elemento decisivo a la hora de asegurar el Proyecto, mediante la identificación y el análisis por adelantado de los riesgos potenciales que puedan afectar al Proyecto y, la elaboración de las acciones de contingencia adecuadas para evitar su aparición o para minimizar el impacto en el Proyecto, en caso de que finalmente el riesgo se verifique.

En el siguiente diagrama (Figura 4.11) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de Riesgos de un proyecto.

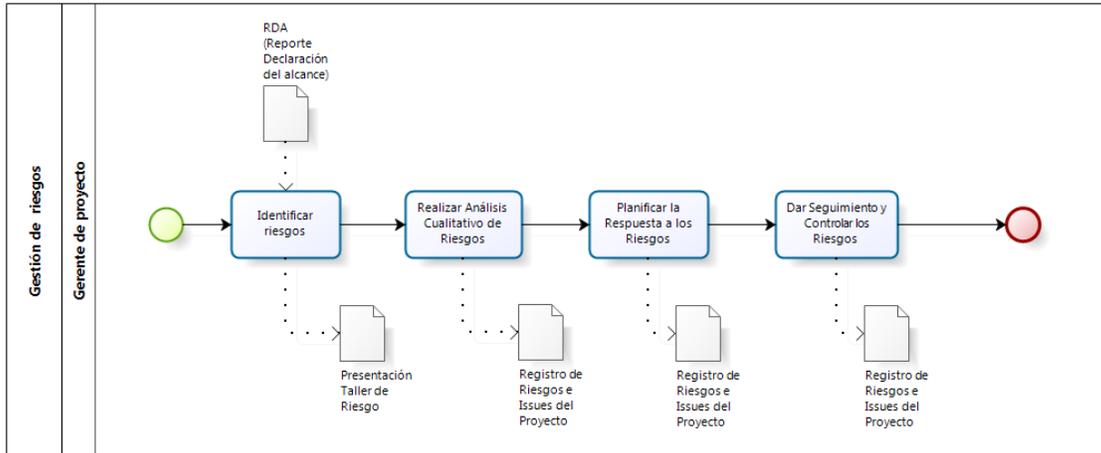


Figura 4.11: Plan de Gestión de Riesgos
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.8 Plan de gestión de las adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

En el siguiente diagrama (Figura 4.12) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de las Adquisiciones de un proyecto.

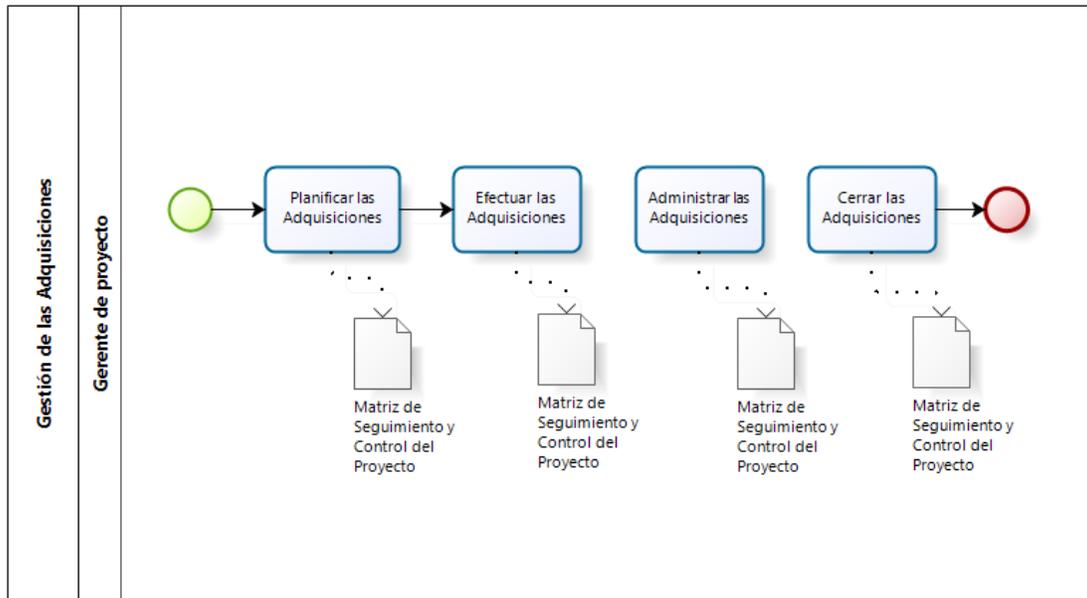


Figura 4.12: Plan de Gestión de las Adquisiciones
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.9 Plan de gestión de la integración

Bajo el enfoque de la cuarta edición del PMBOK®, la Gestión de la Integración incluye procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar todos los procesos de la gestión de proyectos.

El Gerente de Proyecto tiene como responsabilidad fundamental que el proyecto vaya bien, es quien planifica lo que pasará a lo largo del proyecto, por tanto gran parte de su trabajo es seguir de cerca que, lo que dice el plan del proyecto, este siendo ejecutado a la medida de este, a tal punto que cuando las cosas se empiezan a desviar de lo planeado, es el Gerente de Proyecto el responsable de realizar las acciones correctivas y preventivas para volver a alinear el plan a los objetivos del proyecto.

En el siguiente diagrama (Figura 4.13) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Gestión de Riesgos de un proyecto.

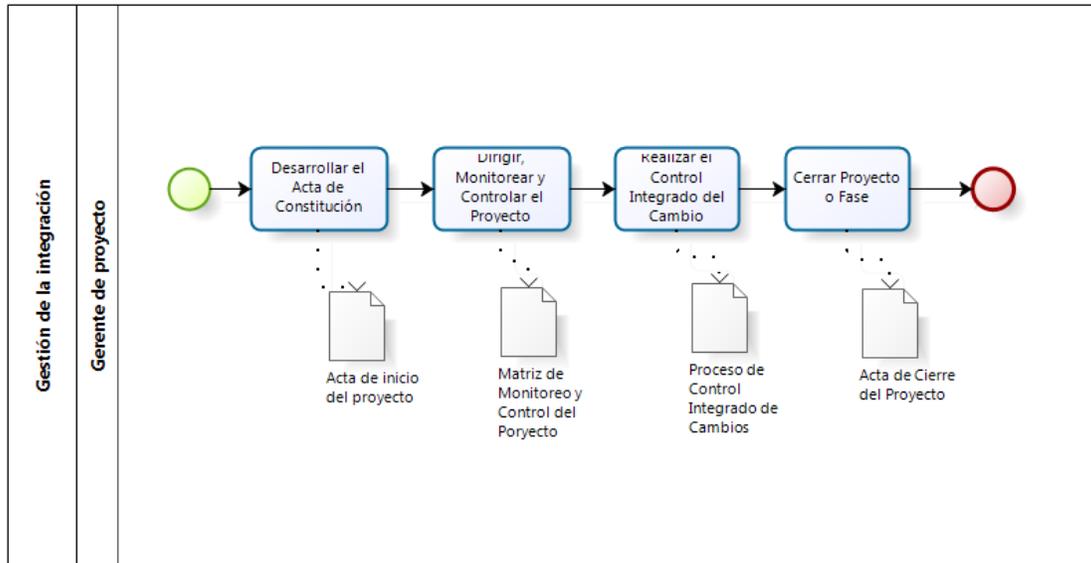


Figura 4.13: Plan de Gestión de la Integración
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Ejecución

Tal como lo establece el PMBOK® la fase de Ejecución de un proyecto representa el conjunto de procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Tal como se muestra en el siguiente diagrama (Figura 4.14) se muestra con claridad la existencia de dos figuras para realizar una adecuada “ejecución” de un proyecto: Gerente de Proyecto y un Especialista en Aseguramiento de la Calidad. De esta forma es posible garantizar, de una forma cruzada, que cada una de las actividades establecidas en el plan del proyecto se está desarrollando de la manera adecuada.

En el siguiente diagrama (Figura 4.14) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la Ejecución del proyecto, así como la división de responsabilidades entre las figuras mencionadas anteriormente.

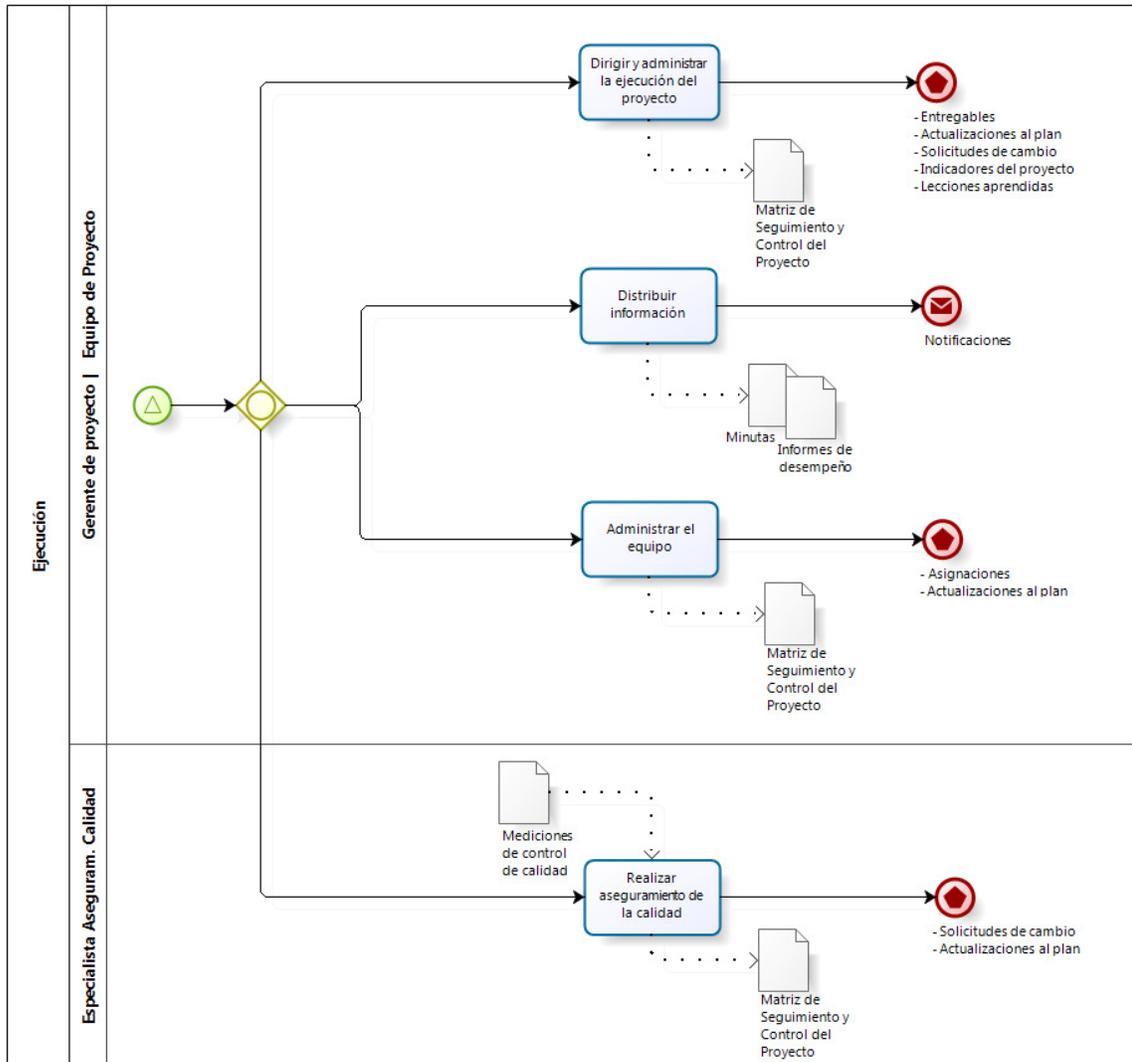


Figura 4.14: Diagrama de flujo de la fase de Ejecución
Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4 Cierre

El cierre de un proyecto implica básicamente dos aristas:

- **La administración y cierre de contratos:** que consiste, como su nombre lo indica, en llevar a cabo todas las acciones que conduzcan a finalizar las relaciones contractuales establecidas durante el desarrollo del proyecto. Evaluando el proceso y extrayendo de este las posibles lecciones aprendidas.

- **El cierre administrativo del proyecto:** este proceso consiste en la revisión de todos los reportes de avance generados durante el proyecto, para garantizar que se hay cumplido con todas las actividades y se han obtenido los entregables esperados.

En el siguiente diagrama (Figura 4.15) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman la fase de Cierre de un proyecto.

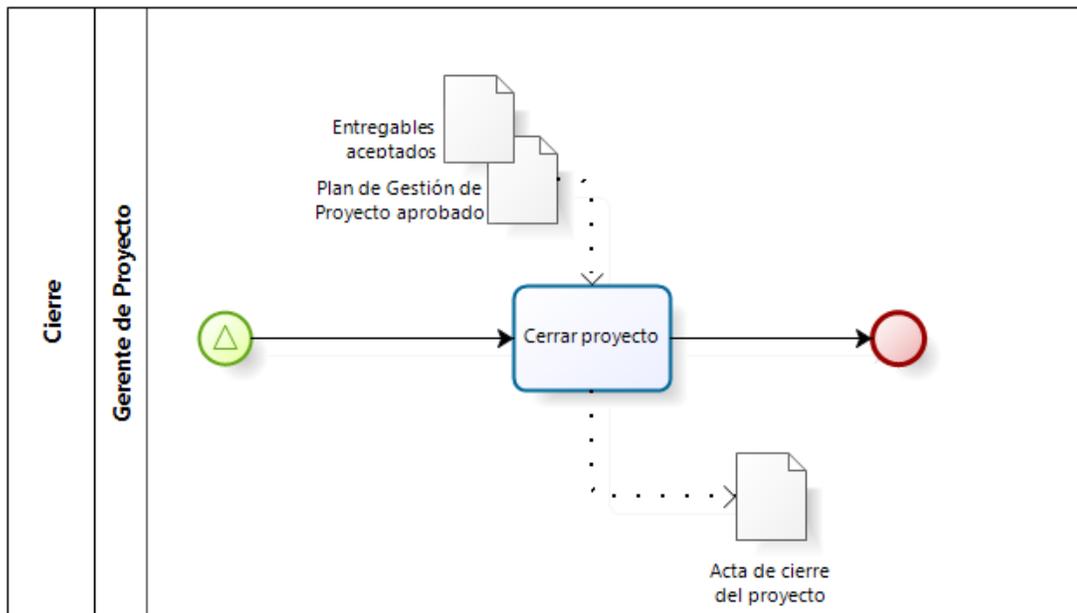


Figura 4.15: Diagrama de flujo de la fase de Cierre
Fuente: Elaboración propia

El cierre del proyecto, fase muchas veces olvidada, permite constatar qué hicimos bien durante el desarrollo de la intervención, identificar los errores en la gestión y aprender de estos para no cometerlos en el futuro. De esta manera las lecciones aprendidas permitirán mejorar el trabajo futuro y, se convierten en una fuente de información valiosa para quienes decidan en un momento dado realizar un proyecto similar al que estamos finalizando.

4.2.1.5 Monitoreo y Control

El Monitoreo y Control de Proyecto es un conjunto de actividades de gestión que permiten verificar si el proyecto va marchando según lo planificado. Con la evolución de la ciencia y las tecnologías el desarrollo de la informática ha ido incrementando considerablemente. Para lograr el éxito de los proyectos, con la calidad requerida por los clientes, es necesario vigilar el correcto desarrollo de las actividades y tareas establecidas en el proyecto, así como el seguimiento y control de los recursos humanos y materiales que se disponen en el desarrollo del mismo.

Para lograr el resultado deseado en un proyecto y la satisfacción del cliente se debe efectuar un seguimiento durante todo el desarrollo del proyecto. Es preciso llevar un control de las actividades que se realizan en el proyecto, de los recursos necesarios para llevar a cabo su ejecución, así como todos los componentes necesarios para que el proyecto se desarrolle adecuadamente y, no se desvíe del cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Como consecuencia de este control será posible conocer en todo momento qué problemas se producen a fin de resolverlos o aminorarlos de manera inmediata.

Se requiere además de una adecuada planificación para que las tareas, hitos o metas a cumplir se desarrollen en tiempo. El monitoreo y control es un conjunto de actividades de gestión que permiten verificar si el proyecto va marchando según lo planificado. Controla el avance del proyecto en su ejecución, compara el desempeño y mide los resultados reales contra lo planeado y, revisa el comportamiento de los indicadores de desempeño.

Una de las actividades claves realizada como parte del Monitoreo y Control es el reporte de desempeño, cuyo principal propósito es comunicar al receptor si el proyecto se va desarrollando según lo planeado y por qué, o si no se va desarrollando según lo planeado, también por qué. Este reporte no es producido para registrar qué trabajo hizo o hará el equipo del proyecto, sino que su

intención es describir los desvíos del plan y cómo serán corregidos. En dicho informe deben constar, al menos, un resumen que describa si el proyecto se está desarrollando según lo planeado, si está cumpliendo con las fechas estimadas de los hitos y fechas de entrega de los entregables, si surgieron riesgos nuevos o, aumentó la probabilidad o el impacto de riesgos conocidos.

En el siguiente diagrama (Figura 4.16) se muestra cada una de las actividades y entregables que conforman las actividades de Monitoreo y Control desarrolladas durante un proyecto.

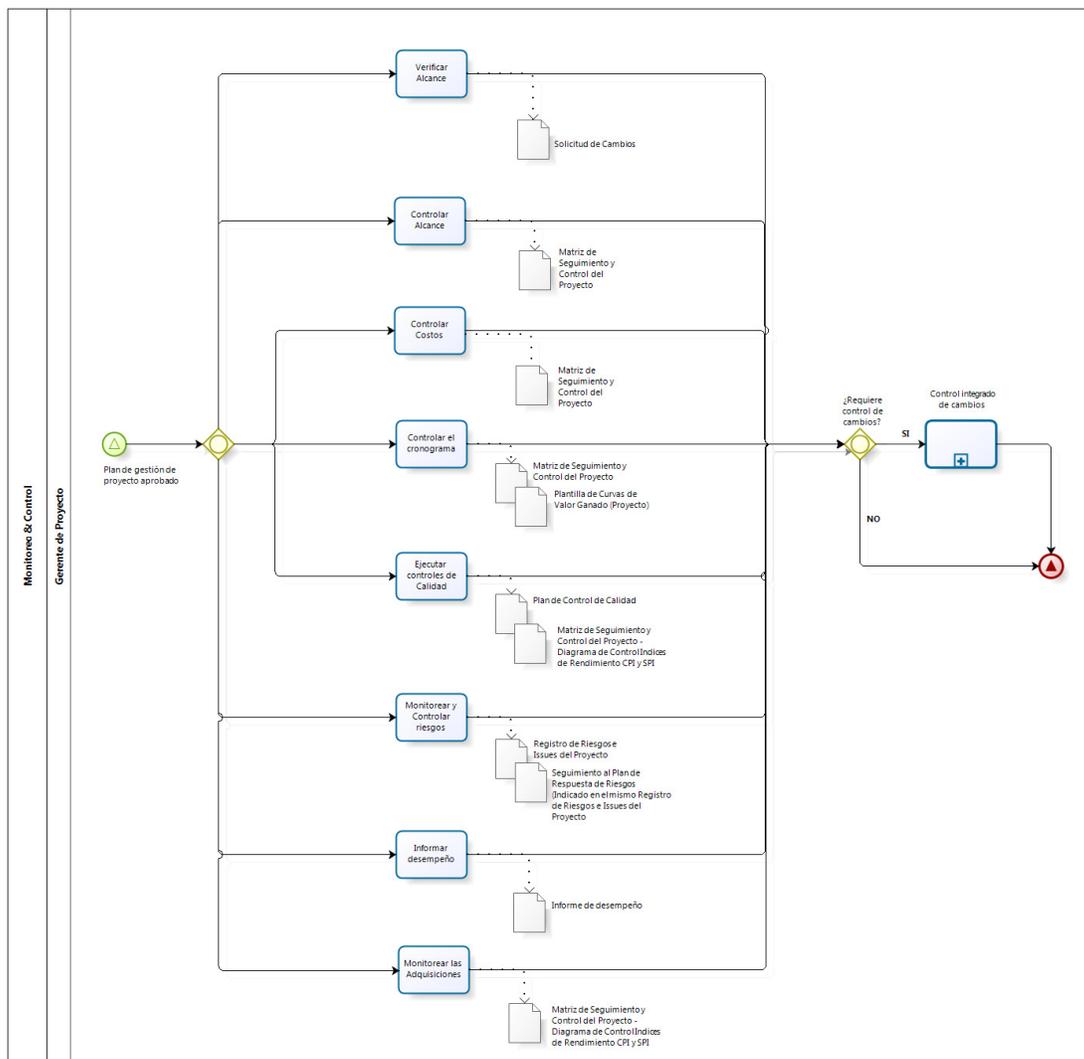


Figura 4.16: Diagrama de flujo de las actividades de Monitoreo y Control
Fuente: Elaboración propia

4.3 PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN

Partiendo de los dos puntos anteriores de este capítulo: Diagnóstico Actual y Planteamiento del Estado Deseado, aunado a los dos elementos de diagnóstico visual mencionados en el apartado 4.1: análisis de documentación colocada en el repositorio interno de PwC, así como la solicitud de formatos utilizados por los consultores del área de *Consultoría*, se logra generar un paquete de documentos (plantillas) que representan el entregable final de esta investigación.

4.3.1 Plantillas de Metodología de Proyectos PWC

Basado en los flujos mostrados en el capítulo anterior, se han generado un conjunto de plantillas/documentos estándar con el fin de gestionar cada una de las actividades detalladas en dichos diagramas. Producto de este análisis y, tomando como punto de partida para la definición del estándar las buenas prácticas internas de PwC, se confecciona un paquete de **25 documentos**, que lograr cubrir es su totalidad el ciclo de vida de proyecto previamente establecido, el cual será adaptado a cada organización y asignación particular.

Como parte de esta investigación y con el fin de facilitar la manipulación y el entendimiento de la metodología, se ha confeccionado una guía en Excel, que posee el detalle del ciclo de proyecto definido (grupos de procesos), así como el área de conocimiento, proceso, producto y finalmente formato asociado a cada uno de ellos.

En las siguientes figuras (Figura 4.17 y Figura 4.18) se muestra la guía de Excel diseñada para la organización.

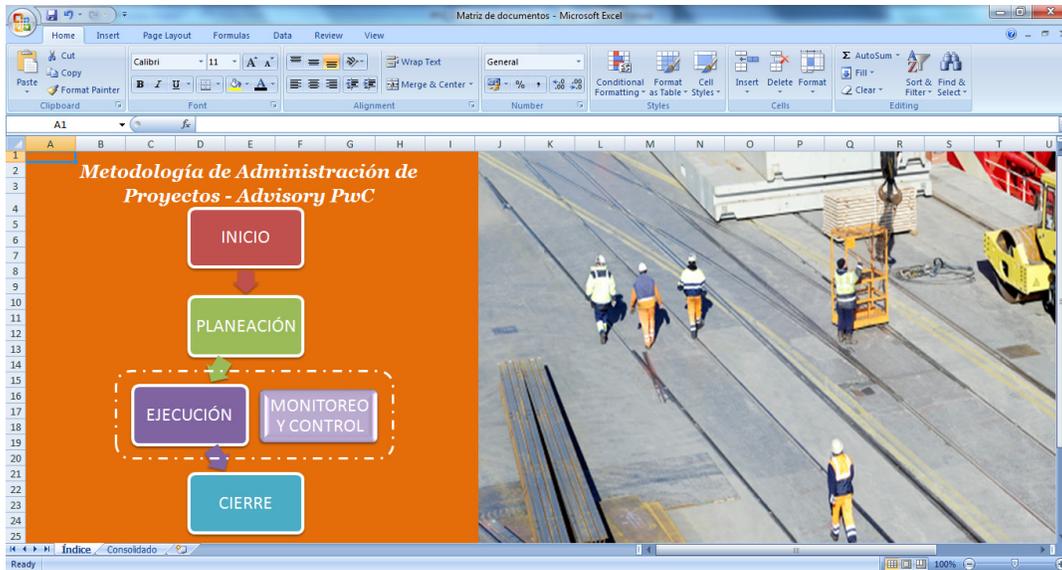


Figura 4.17: Índice de documentos para el uso de la Metodología de Administración de Proyectos de PwC (Guía de Apoyo)
Fuente: Elaboración propia

ID	Grupos de conocimiento	Área del conocimiento	Proceso	Producto	Entregable - Formato PwC
1	Inicio	Integración	Realizar reunión inicial del proyecto	Acta de inicio del proyecto	PwC 001 - Acta de inicio del proyecto_Presentación Inicial dd/mm/yy
2		Comunicaciones	Identificar los interesados	Matriz de gestión de interesados	PwC 002 - Matriz de Interesados dd/mm/yy
3		Integración	Desarrollar el plan de gestión del proyecto	Plan de gestión del proyecto	PwC 003 - Plan Gestión del Proyecto dd/mm/yy
4		Alcance	Realizar declaración del alcance	Especificación de Requerimientos	PwC 004 - Especificación de Requerimientos dd/mm/yy
5		Alcance	Definir estructura detallada de trabajo	Estructura detallada de trabajo (WBS)	PwC 005 - Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) dd/mm/yy
6		Alcance	Definir reporte de declaración del alcance	Reporte Declaración del alcance (RDA)	PwC 006 - Reporte Declaración del Alcance (RDA) dd/mm/yy
7		Alcance	Verificar el alcance	Acta de entrega & aceptación de Producto	PwC 007 - Acta de entrega & aceptación de Producto Numero_entregable dd/mm/yy
8		Alcance	Verificar el alcance	Proceso de Aprobación de Entregables	PwC 008 - Proceso de Aprobación de Entregables dd/mm/yy
9		Alcance	Verificar el alcance	Presentación del Proceso de Aprobación de Entregables	PwC 009 - Presentación del Proceso de Aprobación de Entregables dd/mm/yy
10		Alcance	Verificar el alcance	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
11		Alcance	Verificar el alcance	Matriz de Observaciones de Entregables	PwC 011 - Matriz de Observaciones de Entregables dd/mm/yy
12		Alcance	Controlar el alcance	Presentación de Control Integrado de Cambio	PwC 012 - Presentación del Proceso de Control Integrado de Cambio dd/mm/yy
13		Alcance	Controlar el alcance	Solicitud de de Control de Cambio	PwC 013 - Solicitud de cambios dd/mm/yy
14		Tiempo	Desarrollar cronograma	Instructivo Definición Cronograma del Proyecto	PwC 014 - Instructivo Definición Cronograma del Proyecto
15		Tiempo	Controlar el cronograma	Instructivo para Curvas de Valor Ganado	PwC 015 - Instructivo para Curvas de Valor Ganado
16		Tiempo	Controlar el cronograma	Cronograma del proyecto	Cronograma del proyecto (Adecuado al proyecto específico)
17		Costo	Definir plan de gestión de costos	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
18		Calidad	Planificar la calidad	Plan de Control de Calidad	PwC 016 - Plan de Control de Calidad
19		Calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Matriz de Observaciones de Entregable	PwC 011 - Matriz de Observaciones de Entregables dd/mm/yy
20		Calidad	Realizar el control de la calidad	Diagrama de Control Indices de Rendimiento CPI y SPI	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
21		Recursos Humanos	Definir estructura detallada de recursos (RBS)	RBS	PwC 017 - Estructura de Desglose de Recursos (RBS) dd/mm/yy
22		Recursos Humanos	Definir matriz de roles & responsabilidades	Plantilla de Roles y Responsabilidades	PwC 018 - Matriz de Roles & Responsabilidades dd/mm/yy
23		Recursos Humanos	Definir matriz de asignación de responsabilidades (RAM)	RAM	PwC 019 - Matriz RAM- RACI dd/mm/yy
24		Comunicaciones	Identificar los interesados	Matriz de Gestión de Interesados	PwC 002 - Matriz de Interesados dd/mm/yy

Figura 4.18: Matriz de documentos de la Metodología de Administración de Proyectos de PwC (Guía de Apoyo)
Fuente: Elaboración propia

Con el fin de simplificar la visualización de la imagen anterior, así como de proporcionar el listado final de las plantillas generadas, se incluye en el siguiente cuadro el detalle de la relación mencionada anteriormente (Grupo de proceso, área del conocimiento, proceso, producto y formato recomendado), mediante el cual es posible visualizar el uso específico de las 25 plantillas generadas.

MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN					ÍNDICE
Metodología de Administración de Proyectos PwC					
ID	Grupos de procesos	Área del conocimiento	Proceso	Producto	Entregable - Formato PwC
1	Inicio	Integración	Realizar reunión inicial del proyecto	Acta de inicio del proyecto	PwC 001 - Acta de inicio del proyecto_Presentación Inicial ddMmmyy
2		Comunicaciones	Identificar los interesados	Matriz de gestión de interesados	PwC 002 - Matriz de Interesados ddMmmyy
3	Planificación	Integración	Desarrollar el plan de gestión del proyecto	Plan de gestión del proyecto	PwC 003 - Plan Gestión del Proyecto ddMmmyy
4		Alcance	Realizar declaración del alcance	Especificación de Requerimientos	PwC 004 - Especificación de Requerimientos ddMmmyy
5		Alcance	Definir estructura detallada de trabajo	Estructura detallada de trabajo (WBS)	PwC 005 - Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) ddMmmyy
6		Alcance	Definir reporte de declaración del alcance	Reporte Declaración del alcance (RDA)	PwC 006 - Reporte Declaración del Alcance (RDA) ddMmmyy
7		Alcance	Verificar el alcance	Acta de entrega & aceptación de Producto	PwC 007 - Acta de entrega & aceptación de Producto Numero_entregable ddMmmyy
8		Alcance	Verificar el alcance	Proceso de Aprobación de Entregables	PwC 008 - Proceso de Aprobación de Entregables ddMmmyy
9		Alcance	Verificar el alcance	Presentación del Proceso de Aprobación de Entregables	PwC 009 - Presentación del Proceso de Aprobación de Entregables ddMmmyy
10		Alcance	Verificar el alcance	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
11		Alcance	Verificar el alcance	Matriz de Observaciones de Entregables	PwC 011 - Matriz de Observaciones de Entregables ddMmmyy
12		Alcance	Controlar el alcance	Presentación de Control Integrado de Cambio	PwC 012 - Presentación del Proceso de Control Integrado de Cambio ddMmmyy
13		Alcance	Controlar el alcance	Solicitud de de Control de Cambio	PwC 013 - Solicitud de cambios ddMmmyy
14		Tiempo	Desarrollar cronograma	Instructivo Definición Cronograma del Proyecto	PwC 014 - Instructivo Definición Cronograma del Proyecto
15		Tiempo	Controlar el cronograma	Instructivo para Curvas de Valor Ganado	PwC 015 - Instructivo para Curvas de Valor Ganado
16		Tiempo	Controlar el cronograma	Cronograma del proyecto	Cronograma del proyecto (Adecuado al proyecto específico)
17		Costo	Definir plan de gestión de costos	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
18		Calidad	Planificar la calidad	Plan de Control de Calidad	PwC 016 - Plan de Control de Calidad
19		Calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Matriz de Observaciones de Entregable	PwC 011 - Matriz de Observaciones de Entregables ddMmmyy
20		Calidad	Realizar el control de la calidad	Diagrama de Control Indices de Rendimiento CPI y SPI	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
21		Recursos Humanos	Definir estructura detallada de recursos (RBS)	RBS	PwC 017 - Estructura de Desglose de Recursos (RBS) ddMmmyy
22		Recursos Humanos	Definir matriz de roles & responsabilidades	Plantilla de Roles y Responsabilidades	PwC 018 - Matriz de Roles & Responsabilidades ddMmmyy
23		Recursos Humanos	Definir matriz de asignación de responsabilidades (RAM)	RAM	PwC 019 - Matriz RAM -RACI ddMmmyy
24		Comunicaciones	Identificar los interesados	Matriz de Gestión de Interesados	PwC 002 - Matriz de Interesados ddMmmyy
25		Comunicaciones	Planificar las comunicaciones	Matriz de Comunicaciones del Proyecto	PwC 020 - Matriz de Comunicaciones del Proyecto ddMmmyy
26	Comunicaciones	Informar el desempeño	Informe de desempeño	PwC 021 - Informe de Desempeño	
27	Comunicaciones	Informar el desempeño	Informe de desempeño	PwC 022 - Minuta de reunión ddMmmyy	
28	Riesgo	Identificar riesgos	Presentación Taller de Riesgo	PwC 023 - Taller de Riesgos	
29	Riesgo	Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	PwC 024 - Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	
30	Riesgo	Planificar la Respuesta a los Riesgos	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	PwC 024 - Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	
31	Riesgo	Dar Seguimiento y Controlar los Riesgos	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	PwC 024 - Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	
32	Riesgo	Dar Seguimiento y Controlar los Riesgos	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	PwC 024 - Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	
33	Adquisiciones	Desarrollar el plan de adquisiciones	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	
34	Ejecución	Integración	Dirigir y administrar la ejecución del proyecto	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
35		Comunicaciones	Distribuir información	Informe de desempeño	PwC 021 - Informe de Desempeño
36		Comunicaciones	Distribuir información	Minuta de reunión	PwC 022 - Minuta de reunión ddMmmyy
37		Recursos Humanos	Administrar el equipo	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
38	Calidad	Realizar aseguramiento de la calidad	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	
39	Monitoreo y Control	Alcance	Verificar Alcance	Solicitud de cambios ddMmmyy	PwC 013 - Solicitud de cambios ddMmmyy
40		Alcance	Controlar el Alcance	Solicitud de cambios ddMmmyy	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
41		Costo	Controlar Costos	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
42		Tiempo	Controlar el cronograma	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto	PwC 010 - Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto
43		Calidad	Ejecutar controles de Calidad	Plan de Control de Calidad	PwC 016 - Plan de Control de Calidad
44		Riesgo	Monitorear y Controlar riesgos	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto	PwC 024 - Registro de Riesgos e Issues del Proyecto
45		Comunicaciones	Informar desempeño	Reporte Desempeño	PwC 021 - Informe de Desempeño
46	Cierre	Integración	Cerrar el proyecto	Acta de cierre del proyecto	PwC 025 - Acta de cierre del proyecto ddMmmyy

Figura 4.19: Matriz de documentos de la Metodología de Administración de Proyectos de PWC
Fuente: Elaboración propia

Nota: Las plantillas definitivas mencionadas en el cuadro anterior así como la guía se incluyen en el “Apéndice E”

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de lograr la dispersión y retención del conocimiento dentro de la organización, se genera en este apartado un cronograma de actividades que cumple la función de guiar en dicho proceso de implementación, abarcando las principales fases a considerar para un adecuado uso y mantenimiento de la documentación generada a partir de esta investigación.

4.4.1 Cronograma de implementación de la iniciativa

Dentro del plan de implementación, se pretende abarcar a todos los colaboradores del área de Consultoría, esto implica la división del personal en dos grupos para fines de capacitación: personal operativo y personal administrativo. El primer grupo hará uso directo de la metodología, por lo tanto la orientación de la capacitación será mayormente enfocada en el uso adecuado de las plantillas, la generación de reportes requeridos por la organización y la colaboración en el mantenimiento del repositorio interno (MAP). La capacitación del segundo grupo estará mayormente orientada a actividades de monitoreo y control de la metodología, ya que será el personal encargado de la administración del repositorio y análisis de resultados.

Este factor pretende ayudar de forma directa a la aceptación de la iniciativa por los integrantes de la organización, iniciando de forma adecuada un cambio en la forma de gestionar proyectos dentro del área.

A continuación, en la Figura 4.20, se muestran las actividades que integran el plan para la implementación de la iniciativa dentro de la organización:

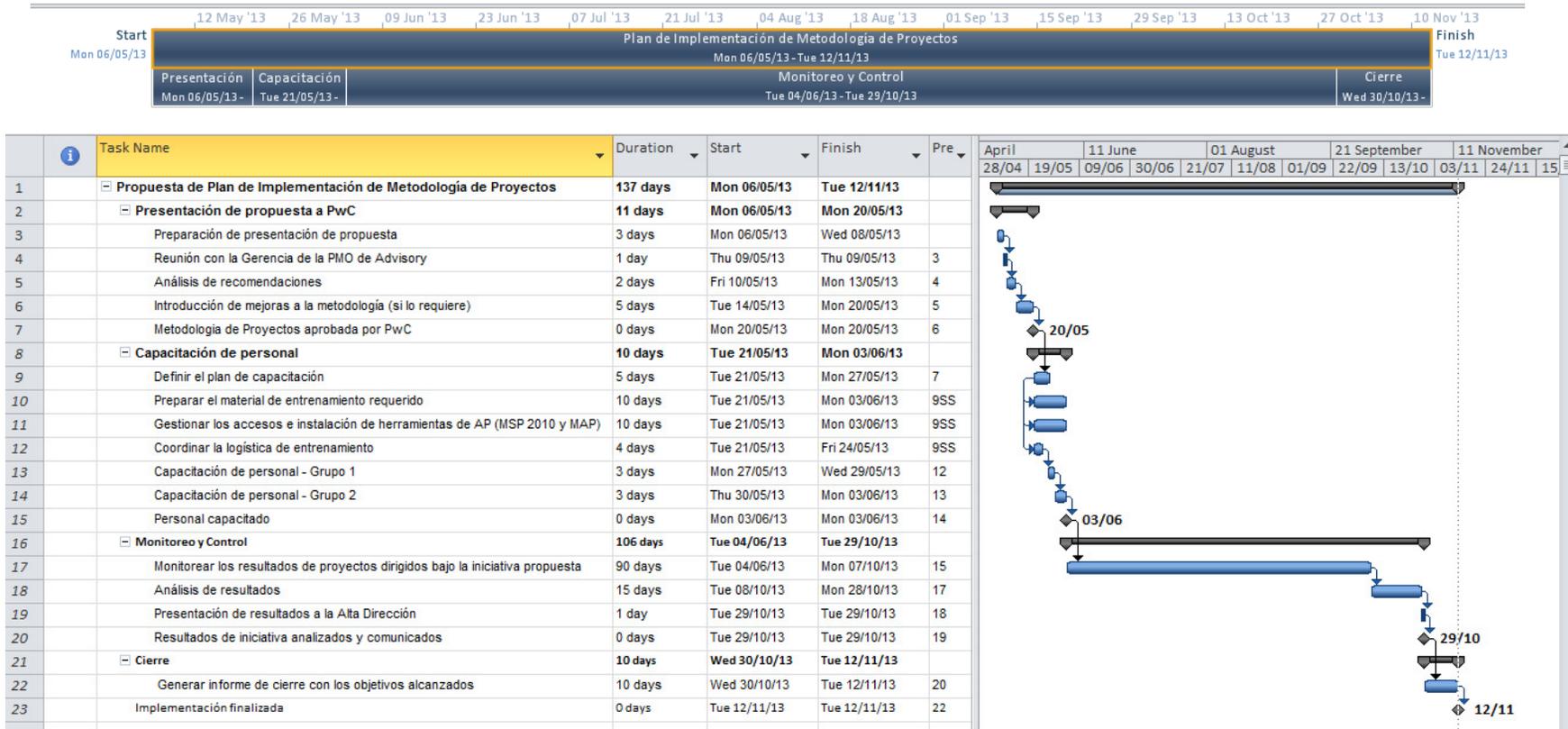


Figura 4.20: Cronograma de implementación de la Metodología de Proyectos
Fuente: Elaboración propia

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con base en el diagnóstico realizado a la organización, comprueba que un 67% de la población entrevistada manifiesta estar de acuerdo con la inexistencia de un metodología de proyectos única y estandarizada en el departamento de *Consultoría*.

- La metodología de proyectos diseñada para PwC es una herramienta/guía clave para el cumplimiento de un ciclo de vida estandarizado en los proyectos liderados por la organización.

- El ciclo de vida de proyecto definido en esta investigación, así como la Metodología para la gestión de Proyectos creada, han sido diseñados específicamente para la organización PwC, considerando aspectos únicos internos de la empresa, de la industria a la cual pertenece y de la tecnología disponible dentro de la misma.

- Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos, variarán ampliamente de acuerdo a tres factores básicos: tipo de organización, tipo de proyecto y momento del ciclo de vida en el cual se incorpora el consultor al soporte del servicio del cliente. Este último factor se debe a que el cliente podría contratar los servicios del consultor cuando un determinado proyecto ya se encuentra en una fase avanzada (ejecución, cierre), en dado caso el profesional debe ser capaz de adaptar la metodología a la realidad y momento del cliente.

- Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes o, cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida: Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre. Esta conclusión se obtiene a partir del diagnóstico realizado a la corporación PwC, en el cual la totalidad de los proyectos revisados se adapta a dichos grupos de procesos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda generar un conjunto de métricas que permitan monitorear y evidenciar el éxito alcanzado por los proyectos gestionados bajo el uso de la Metodología de Administración de Proyectos diseñada, de tal forma, que los resultados sean el insumo para la implementación de la iniciativa en otras áreas de la organización. Dentro de estas métricas, se considera relevante tomar en cuenta la medición del esfuerzo realizado por el consultor para el cliente vs el contrato firmado con el mismo.

- Crear dos grupos dentro de la estructura de la PMO del área de Consultoría para dar soporte a la gestión de la metodología: el de desarrollo y el de validación. El primer grupo que se integre en general con participantes de las aéreas de soporte (sistemas, organización y procesos, recursos humanos, administración y finanzas) y, el segundo con las áreas de negocio (comerciales o de operaciones). El objetivo consiste en construir consenso en toda el área, dejando claro que la metodología diseñada es el producto del trabajo de todos y no de unos pocos trabajando con criterio de laboratorio.

- Se recomienda implementar la Metodología de Proyectos de forma gradual, tomando el 100% de los proyectos liderados por el área de Consultoría como plan piloto para evidenciar y expandir la iniciativa dentro de la empresa.

- Realizar los esfuerzos requeridos en términos de capacitación y preparación de los distintos colaboradores que integran la organización. Estos esfuerzos contemplan una adecuada planificación, correcta clasificación del personal dentro de los dos perfiles recomendados (desarrollo y validación), así como una logística adecuada que garantice el éxito en el proceso de transferencia del conocimiento. Una definición de tiempo inadecuada que no considere el momento de la organización puede arrojar resultados frustrantes para una buena iniciativa.

- Incluir el desempeño en proyectos, con ponderación significativa, dentro del sistema de evaluación y compensación. Este aspecto es clave en empresas en las cuales una de sus funciones principales consiste en vender el servicio de gestión y administración de proyectos, como es el caso de PwC. La capacidad de una organización de hacer proyectos mejor, más rápido y a menores costos, sin lugar a dudas constituye una ventaja competitiva.

- Luego de montar la infraestructura de gestión de proyectos (método de priorización, metodología, formación, evaluación de desempeño) se recomienda crear un área centralizada para el seguimiento del portafolio de proyectos, mejora permanente de la metodología, apoyo metodológico y formación a líderes, de lo contrario la iniciativa no resolverá la problemática identificada entorno a la dispersión del conocimiento dentro de la organización.

Asimismo, el esquema de reporte de estatus de los proyectos a la Alta Dirección debe estar soportado por dicha área, no debe ser autogestionado por los colaboradores de la institución. Ambos aspectos responden a la cultura organizacional de PwC.

Todas las consideraciones previas están orientadas a asegurar la preparación de la organización para implementar una cultura de gestión de proyectos. Pero las mismas son insuficientes si se omite trabajar con un enfoque que genere las condiciones para que la organización tenga el sentido de urgencia, demande una solución y la perciba como propia.

Para lograr ello, se recomienda aplicar la necesidad de llevar en todos los ámbitos de la organización, durante todo el tiempo necesario y por quienes poseen el poder de la autoridad formal e informal para hacerlo, una acción que se resume en una palabra: comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chamoun, Yamal. (2002). *Administración Profesional de Proyectos: La guía*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). Lima, Perú: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Méndez, Carlos. (1997). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2da. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Murcia M, Jairo Darío, Díaz P, Nancy, Medellín D, Víctor, Ortega C, Jorge Alirio, Santana V, Leonardo, González R, Magda, Oñate B, Gonzalo Andrés, Beca C, Carlos Alberto. *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación*. (1ra. Ed.) Bogotá, Colombia: Alfaomega.

PMI. (2008). *Project Management Body of Knowledge 2008*. (4ta. Ed.). USA: Project Management Institute Publications.

Udaondo Durán, Miguel. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

REFERENCIAS EN INTERNET

Instituto Americano de Administración de Proyectos (IAAP). Consultado el 20 de noviembre de 2012. Disponible en <http://www.iaapglobal.com/>

PMI. Consultado el 15 de noviembre de 2012. Disponible en <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>

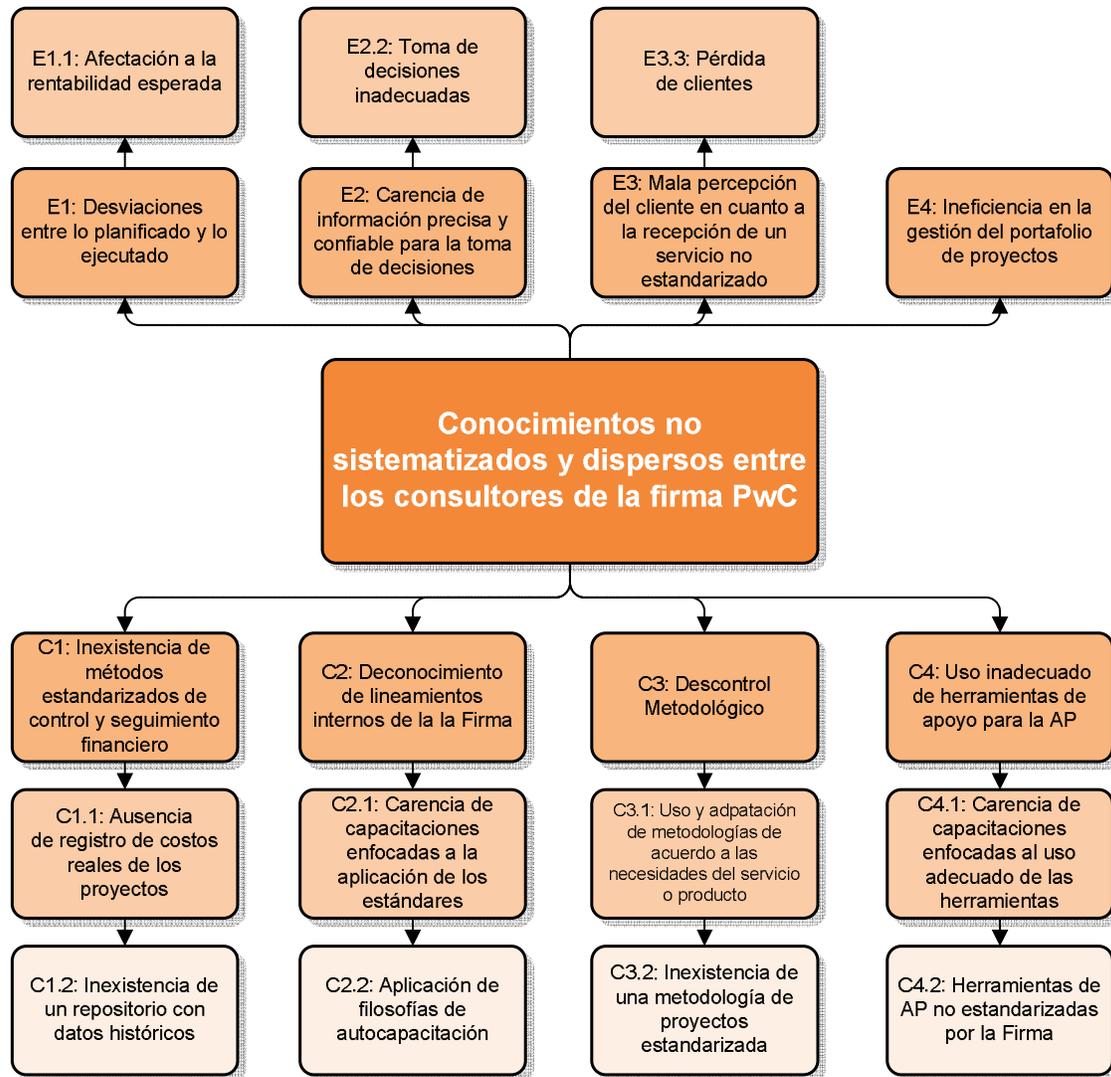
PwC. Consultado el 08 de noviembre de 2012. Disponible en www.pwc.com

Scribd. Biblioteca Digital. Consultado el 17 de noviembre de 2012. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/230836/Clasificacion-de-las-Investigaciones>

Wikipedia. La enciclopedia libre. Consultado el 12 de noviembre de 2012. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

APÉNDICES

APÉNDICE A: Árbol del problema: sus causas y efectos



APÉNDICE B: Análisis de objetivos del proyecto

Objetivo #1:

Determinar el estado actual del área de Advisory en torno a las prácticas relacionadas con la administración de proyectos

Conceptualización: Recopilar la información y documentación necesaria para analizar las prácticas actuales del departamento de Advisory en relación a la AP

Tipo de investigación: Aplicada

Indicadores	Métodos, Técnicas, Instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Metodologías de AP	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio Experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Herramientas	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio Experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Plantillas de AP	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Plantillas según área de conocimiento	<input type="checkbox"/> N/A
<input type="checkbox"/> Tipos de proyectos	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio Experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Portafolio de proyectos	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory

Objetivo #2:

Definir el ciclo de vida de los proyectos liderados por la organización

Conceptualización: Análisis y entendimiento del ciclo de vida de los proyectos liderados por consultores de PwC

Tipo de investigación: Aplicada

Indicadores	Métodos, Técnicas, Instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Tipos de proyectos	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Grupos de procesos ejecutados en cada proyecto	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory

Objetivo #3:

Generar los planes de gestión de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y aprovisionamiento, así como la integración de los mismos, establecidos por el PMBOK

Conceptualización:

Proporcionar una guía para gestionar adecuadamente cada una de las áreas del conocimiento establecidas por el PMBOK

Tipo de investigación: Aplicada

Indicadores	Métodos, Técnicas, Instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión del alcance	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión del tiempo	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión del costo	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión de la calidad	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión de comunicaciones	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión de riesgos	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory
<input type="checkbox"/> Procesos para la gestión de aprovisionamiento	<input type="checkbox"/> Entrevistas, Juicio experto, Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio interno	<input type="checkbox"/> Gerentes de Advisory Consultores de Advisory

Objetivo #4:

Generar un conjunto de recomendaciones para la implementación de la metodología desarrollada

Conceptualización:

Establecer un plan de acción para la implementación del conocimiento generado a través del proyecto dentro del departamento de Advisory

Tipo de investigación: Aplicada

Indicadores	Métodos, Técnicas, Instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Lista de actividades	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Proceso según área del conocimiento	<input type="checkbox"/> Gerente de PMO
<input type="checkbox"/> Responsables de cada actividad	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Organigrama interno	<input type="checkbox"/> Gerente de PMO
<input type="checkbox"/> Fechas estimadas para el cumplimiento del plan	<input type="checkbox"/> Entrevistas, revisión documental	<input type="checkbox"/> Calendario de implementación de proyectos institucional (Portafolio)	<input type="checkbox"/> Gerente de PMO

APÉNDICE C: Entrevistas realizadas al personal de *Consultoría PwC*

Diagnóstico de Proyectos PwC																																																																									
Datos Generales																																																																									
Area:	Transaction Service																																																																								
Cargo:	Gerente																																																																								
Nombre:	LM																																																																								
Aspectos a evaluar																																																																									
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 																																																																									
Preguntas abiertas																																																																									
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? El tep se manipula y la estimación se dificulta en empresas públicas pues hay que ajustarse al presupuesto de las mismas																																																																								
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Sobrecargados de labores, Director de proyecto administración de proyectos																																																																								
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? Técnica esta bien en gestión de proyecto requiere ser reforzado.																																																																								
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? BPM, Ultimus, CRM. En términos generales sobre Administración de proyectos no																																																																								
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Iniciación: Carta Cliente, Planificación: plan trabajo, Ejecución: metodologías, Monitoreo: informes de avance siempre, Cierre: Carta de cierre																																																																								
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Se requiere capacitación las políticas generales de la firma.																																																																								
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Project: se necesitan capacitaciones																																																																								
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? En la red (pero se pega)																																																																								
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) No																																																																								
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? Si en proyectos muy grandes																																																																								
Observaciones																																																																									
Preguntas Cerradas																																																																									
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 20%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td>Confabilidad de los estudio de factibilidad \$\$</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Se ajusta según presupuesto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td>Disponibilidad de recursos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Sobrecarga de trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td>Competencias del recurso en getsión de proyecto?</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Capacitación en gestión de proyectos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td>Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> <td>Existen metodologías de desarrollo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">E</td> <td>Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>No existe</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">F</td> <td>Manejo de políticas de PwC</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Capacitación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">G</td> <td>Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Capacitación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">H</td> <td>Almacenamiento de la información centralizado</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td>Solo en Map</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">I</td> <td>Tracking de resultados de los proyectos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>No existe</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">J</td> <td>Documentación de lecciones aprendidas</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td>No existe</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			3	2	1		A	Confabilidad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Se ajusta según presupuesto	B	Disponibilidad de recursos		x		Sobrecarga de trabajo	C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		Capacitación en gestión de proyectos	D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			Existen metodologías de desarrollo	E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe	F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitación	G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Capacitación	H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Solo en Map	I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No existe	J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No existe	Total		1	5	3	
		3	2	1																																																																					
A	Confabilidad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Se ajusta según presupuesto																																																																				
B	Disponibilidad de recursos		x		Sobrecarga de trabajo																																																																				
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		Capacitación en gestión de proyectos																																																																				
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			Existen metodologías de desarrollo																																																																				
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe																																																																				
F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitación																																																																				
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Capacitación																																																																				
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Solo en Map																																																																				
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No existe																																																																				
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No existe																																																																				
Total		1	5	3																																																																					



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	Transaction Service				
Cargo:	Consultor				
Nombre:	JP				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?	Juicio de experto, se ajusta a presupuesto empresa publica por lo que se provisiona. Se lleva en excel			
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?	Sobrecarga en tiempos de creisis.			
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?	persona el capacidad técnica, en temas de gestión de proyectos es necesaria la capacitación			
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?	ASCDANT: desarrollo			
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?	Iniciación: orden de compra. Carta de aceptación, Planeación: Plan de proyectos, Monitoreo: informes de avance.			
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?	Las actualizaciones no se comunican de manera adecuada, no se sabe cual es la ultima versión			
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?	Project... tiempos y recurso. Capacitaciones			
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?	Map. Necesitan capacitación			
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)	No.			
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?	No.			
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	Observaciones
A	Confiabledad de los estudio de factibilidad \$\$		x		persupuesto de la entidad
B	Disponibilidad de recursos		x		recargado
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		de proyectos
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			existe, no se utiliza completa
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No Existe
F	Manejo de politicas de PwC		x		final de los doc.
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Capacitación
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Solo en el Map
I	Tracking de resultados de los proyectos	x			No Existe
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No.
Total		2	5	2	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	GRC				
Cargo:	Gerente				
Nombre:	OC				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?				
	Se cobre según el efecto multiplicador. Honorarios de recurso requerido para la ejecución del proyecto, imagen, transferencia de conocimiento del equipo. Maneja un Bussiness Case. Cuando es empresa privada es más sencillo ajustar la oferta económica a lo real.				
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?				
	Falta recurso, la disponibilidad es escasa, capacitaciones en project, Karol y Eduardo conocen de gestión de proyectos.				
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?				
	Buena pero es necesario un reforzamiento en temas de Metodologías y gestión de proyectos				
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?				
	Getway no existen metodologías tropicalizadas. Se utiliza Cobit, ITIL, ISOS, Continuidad, Seguridad, Cumplimiento.				
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?				
	Plan de trabajo, anexos formatos a utilizar (informes de avance, Minutas) equipo de trabajo. Frecuencia de reuniones de seguimiento...!!!! Todo el personal de la práctica utilizan el mismo. Iniciación: Validación de Proyecto Planeación: Propuesta, plan de trabajo: Ejecución: Metodología, Monitoreo y control: se define reuniones de seguimiento.				
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?				
	Se actualiza la información conforme se ejecuta el proyecto, se entregan propuestas sin la aceptación de cliente, excepción de propuetstas sin EAF de PwC.				
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?				
	Project server, costos rate por recurso - avance.				
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?				
	MAP, solo los que participan en el proyecto tienen acceso a la información generada del proyecto. Se almacena por tareas.				
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)				
	No se lleva el trackin en costos y tiempo. Se juegan con las horas de reserva y se pierde el dato real de los proyectos				
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?				
	NO				
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	
A	Confiability de los estudio de factibilidad \$\$		x		No existe un estandar
B	Disponibilidad de recursos		x		No es suficiente para atender los proyectos. Estan sobrecargados
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		Es necesario un reforzamiento en gestión de proyectos
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			Existen metodologías
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de políticas de PwC		x		Se conocen pero necesitan ser reforzadas a todo el equipo
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Se utilizan pero no son del conocimiento de todo el equipo; además no son utilizadas al 100%
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		La red. Solo las personas con acceso pueden ver la información
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	Se lleva según la cargabilidad y no contra la realidad del proyecto
J	Documentación de lecciones aprendidas		x		Se valoran pero no se documentan
Total		1	6	2	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Area:	GRC - Auditoria Interna de Sistemas				
Cargo:	Consultor				
Nombre:	AM				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?				
	Realiza la evaluación de honorarios (estimación por horas no por % de participación), No hace limpieza de Teps pero en el futuro se le va asignar				
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?				
	Diferencia entre el recurso propuesto y el que realmente ejecuta, Si tienen conocimiento, trabajan por medio de un plan de trabajo				
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?				
	Buena pero es necesario un reforzamiento en temas de Metodologías y gestión de proyectos				
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?				
	Metodología de auditoría interna, Transform para mejora de procesos operativos e Implementación del modulo de riesgos GRC de SAP (se utiliza de manera general las fases sin plantillas, según la necesidad del cliente)				
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?				
	Estimación de Honorarios, contrato, plan de trabajo (con los formatos del proyecto), se establecen informes de avance periódicos y reuniones de seguimiento solo en caso de ser requeridos y Reunión de cierre y carta de cierre. Solicitud de cambios se hace formalmente firmado por el cliente. Se maneja un apartado de gestión de riesgos que nunca se actualiza. se copia en todos los proyectos.				
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?				
	Hace falta capacitación en las líneas de PwC más prácticas que teoricas. En algunos casos se atrasan las aprobaciones entonces se le envía al cliente la propuesta en borrador hasta que el socio apruebe la propuesta! Se dura aproximadamente 1 semana con la aprobación de un solo socio y hasta un mes con la aprobación de un segundo socio				
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?				
	Project, predecesoras, tiempo.				
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?				
	No queda almacenada la información				
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)				
	No.				
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?				
	No				
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	
A	Confiabledad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Juicio de experto
B	Disponibilidad de recursos			x	Recurso sobrecargado de labores
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto		x		Anivel técnico la información esta concentrada en pocas personas
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)		x		Existen pero no son comprendidas en su totalidad
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	Existe pero debe ser mejorada
F	Manejo de politicas de PwC		x		Se requieren capacitaciones
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Se utiliza project pero de manera deficiente
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Se almacena en Map pero solo el personal habilitado puede acceder a la infor.
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No se gestiona
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No se documentan
Total		0	5	4	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales

Area:	Executive Search
Cargo:	Gerente
Nombre:	AN

Aspectos a evaluar

- Aspectos de desempeño Financieros
- Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma
- Administración de recursos
- Metodologías de proyectos
- Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT)

A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? El gerente le solicita a nivel de juicio de experto el criterio de cuanto cuesta el proyecto. La limpieza de teps y estimación de honorarios las realiza el gerente.
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Recarga de trabajo, No existe personas disponibles, el personal si cuenta con conocimiento técnico. Por ser un tema de Implementación de Software requiere disponibilidad 24/7.
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? Buena pero es necesario un reforzamiento en temas de Metodologías y gestión de proyectos
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? Solo para el desarrollo del Star*H existe una metodología.
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Iniciación: Carta de aceptación del cliente, Planificación: Plan de trabajo o Respuesta al cartel: Ejecución: metodología de desarrollo; Cierre: No conoce de si se getsiona una carta de cierre.
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Es necesario reforzar capacitaciones en el uso... ha realizado cada uno de estos documentos.
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos? Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Project, recurso, tiempo.
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? MAP. Se carga lo que se solicita.
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) No.
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? No.

Observaciones

Preguntas Cerradas

		3	2	1	Observaciones
A	Confabilidad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Juicio de experto
B	Disponibilidad de recursos			x	Recurso sobrecargado de labores
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto		x		Anivel técnico la información esta concentrada en pocas personas
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)		x		Existen pero su comprensión se da en campo
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de políticas de PwC		x		Se requieren capacitaciones
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Se utiliza project pero solo a nivel de tiempos y recursos
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Se almacena en Map pero solo el personal habilitado puede acceder a la infor.
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No se gestiona
J	Documentación de lecciones aprendidas		x		No se documentan
Total		0	6	3	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	Executive Search				
Cargo:	Consultor - Supervisor				
Nombre:	RQ				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? Se utiliza un excel donde se indica las actividades, los roles y el rate. No son tareas específicas. En su mayoría son empresas Privadas. La limpieza de los Teps lo hace manual.				
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Recurso sobrecargado. Se trata de manejar el recurso y los proyectos de manera en que se evite esa sobrecarga de trabajo.				
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? Se necesita reforzar conocimientos certificaciones en temas de QA, Riesgos operativos, gestión de proyectos práctico.				
C	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? GRC Methodology 2.4, GRC Methodology 2.2, COSSO (Riesgos empresarial), Sarbanes-Oxley (Riesgos). El equipo conoce de las metodologías. Se capacita al personal y se envía a campo, IAS Methodology 2009, Manual de aseguramiento de calidad V edición.				
D	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Iniciación: Contrato, Planificación: Plan de trabajo, Ejecución: Informe de avance cuando el cliente lo requiere				
E	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Se conocen las políticas, pero es necesario que el personal nuevo lleve estas capacitaciones.				
F	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Project y Map				
G	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? Map, Se almacena toda la información del proyecto.				
H	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) Se lleva solo contra el Tep.				
I	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? No.				
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	Observaciones
A	Confiabledad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Juicio de experto
B	Disponibilidad de recursos		x		Recurso sobrecargado de labores
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto		x		Anivel técnico la información esta concentrada en pocas personas
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			Existen pero su comprensión se da en campo
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de políticas de PwC		x		Se requieren capacitaciones
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Se utiliza project pero solo a nivel de tiempos y recursos
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		La red, pero se requiere acceso
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No se gestiona
J	Documentación de lecciones aprendidas		x		No se documentan
Total		1	6	2	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	Performance Improvement				
Cargo:	Gerente				
Nombre:	MA				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?				
	En empresas públicas las estimaciones se hacen real pero debe ajustar al presupuesto... en el EAF se indica el presupuesto establecido por la institución y no el real. En empresas privadas es más factible el adecuado manejo del presupuesto				
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?				
	Tiene 2 directores de proyectos, es necesario capacitaciones en metodología y gestión de proyectos				
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?				
	Se requiere capacitacione sen gestión de proyectos y metodología				
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?				
	Existen pero den ser reforzadas				
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?				
	No existe				
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?				
	Se requieren capacitaciones				
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?				
	Se requieren capacitaciones				
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?				
	Map - Time Mate disponibilidad de recurso, repositorio de información				
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)				
	NO.				
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?				
	Se comparten y no se documentan.				
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	Observaciones
A	Confiabilidad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Se lleva pero no sobre el real en empresas públicas
B	Disponibilidad de recursos		x		
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		Capacitacione sen gestión de proyectos y metodología
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)		x		Existen pero den ser reforzadas
E	Existencia de una metodologia estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitaciones
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica		x		Capacitaciones
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Map y Time Mate
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No existe
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No existe
Total		0	6	3	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	Performance Improvement				
Cargo:	Consultor				
Nombre:	RD				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? Se utiliza excel, solo ha liquidado el de dos pinos y la liquidación fue sobre el proyecto				
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Necesidad de PMP, en administración.				
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? Capacitaciones gestión de proyectos. Capacitaciones de la metodología de implementación. El proceso de selección de personal no es muy efectivo y el enfoque de las capacitaciones técnicas no es el más adecuado. Plan de capacitación del personal nuevo				
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? Si existe una metodología, Asap (tienen plantillas, pero no se usan en su totalidad), Cada proyecto la adapta su propia metodología				
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Iniciación: Carta al cliente o contrato Planificación: Plan de trabajo (no se hace solo por requerimiento de proyecto); Ejecución: metodología; Cierre: Acta de cierre				
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Es necesaria la capacitación en estos lineamientos. Se exige el conocimiento pero no se capacita				
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos? Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Project, Excel. Es necesaria la capacitación en estos temas.				
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? Map				
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) Si se lleva tracking pero no de manera integral. Se llevan históricos				
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? No.				
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	Observaciones
A	Confiable de los estudio de factibilidad \$\$		x		Estandarización y capacitación
B	Disponibilidad de recursos		x		El persona se encuentra recargado
C	Competencias del recurso en gestión de proyecto?		x		Capacitaciones en gestión de proyectos y metodología
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)		x		No se utiliza toda la metodología
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos		x		No se utiliza toda la metodología
F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitaciones
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnológicas en la práctica de proyectos		x		Capacitaciones
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		No es accesible a otras personas
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	Si se lleva el tracking de lo real
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No se documentan
Total		0	7	2	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales

Área:	IT
Cargo:	Gerente
Nombre:	JR

Aspectos a evaluar

- Aspectos de desempeño Financieros
- Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma
- Administración de recursos
- Metodologías de proyectos
- Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT)

Preguntas Abiertas

A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? Excel se hace la estimación de honorarios según el plan de trabajo propuesto.
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Las sobrecargas se generan cuando hay picos
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? Hace falta capacitación en gestión de proyectos
C	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? Transform. No se utilizan las plantillas solo las fases.
D	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Iniciación: Contrato de servicios Planificación: Plan de trabajo Ejecución: metodología cierre: acta de cierre
E	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Se conoce sobre la marcha, falta capacitación
F	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Excel y project.
G	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? Map- Disco K
H	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) No sabe
I	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? No sabe

Observaciones

Preguntas Cerradas

		3	2	1	Observaciones
A	Confiabilidad de los estudio de factibilidad \$\$		x		Excel no estandarizado
B	Disponibilidad de recursos		x		Cuando hay picos se da la
C	Competencias del recurso en gestión de proyecto?		x		Capacitación en gestión de proyectos
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)		x		Transform solo una parte
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitación
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Capacitación
H	Almacenamiento de la información centralizado	x			Map- disco K
I	Tracking de resultados de los proyectos				N/A
J	Documentación de lecciones aprendidas				N/A
Total		1	5	1	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales

Área:	IT
Cargo:	Consultor - Supervisor
Nombre:	NB

Aspectos a evaluar

Recurso	Conocimiento en gestión de proyectos	Conocimiento de los lineamientos de PwC
Estandarización	Habilitadores Tecnológicos	Rentabilidad Financieros

A	<p>¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?</p> <p>Estimaciones con base en cronograma real, se asignan los recursos, dedicación y horas del socio. Se coloca un colchón. Se asigna un senior en el análisis y un junior durante la ejecución con la supervisión de un senior. Se utilizan los rates reales</p>
B	<p>¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?</p> <p>Solo ejerce como PM.</p>
C	<p>¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?</p> <p>Conocimientos financieros (Multiplicador, limpieza de teps)</p>
D	<p>¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?</p> <p>N/A</p>
E	<p>¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?</p> <p>Se utiliza un plan de trabajo que se revisa con el cliente, formato propio establecido producto de los proyectos BN.</p>
F	<p>¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?</p> <p>Plan estratégico de PwC</p>
G	<p>¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?</p> <p>Project y MAP. Incluir Mind Manager</p>
H	<p>¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?</p> <p>MAP</p>
I	<p>¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)</p> <p>No</p>
J	<p>¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?</p> <p>Se realizan tanto con el cliente como a lo interno. No se documentan.</p>

Observaciones

Preguntas Cerradas

		3	2	1	Observaciones
A	Confiabledad de los estudio de factibilidad \$\$	x			
B	Disponibilidad de recursos				N/A
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?		x		Capacitaciones Financieras
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)				N/A
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos		x		Metodología adaptada del BN
F	Manejo de politicas de PwC		x		Reforzamiento del plan estratégico de PwC
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Incluir Mind Manager
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Solo Map
I	Tracking de resultados de los proyectos			x	No se lleva
J	Documentación de lecciones aprendidas		x		Si se gestionan pero no se
Total		0	6	1	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales					
Área:	Compensaciones y Beneficios				
Cargo: Gerente	Gerente				
Nombre: LG	LG				
Aspectos a evaluar					
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de desempeño Financieros • Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma • Administración de recursos • Metodologías de proyectos • Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT) 					
Preguntas Abiertas					
A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto?	Excel para estimar Oferta económica. En su mayoría son empersas privadas lo que facilita la aceptación de la oferta.			
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos?	Se tiene.			
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos?	Se necesita capacitación.			
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido?	SI.			
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar?	Se utiliza el del PMI (Iniciación, ejecución, monitoreo, cierre)			
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC?	Capacitación			
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas?	Project, excel			
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto?	Excel			
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño)	Si. Se lleva un excel contra el tep real			
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican?	No.			
Observaciones					
Preguntas Cerradas					
		3	2	1	
A	Confiabilidad de los estudio de factibilidad \$\$	x			Observaciones
B	Disponibilidad de recursos	x			
C	Competencias del recurso en gestión de proyecto		x		Capacitación
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos			x	No existe
F	Manejo de politicas de PwC	x			
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Project. Capacitación
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Map
I	Tracking de resultados de los proyectos	x			
J	Documentación de lecciones aprendidas			x	No se lleva
Total		4	3	2	



Diagnóstico de Proyectos PwC

Datos Generales

Área:	Compensaciones y Beneficios
Cargo:	Consultor - Supervisor
Nombre:	ES

Aspectos a evaluar

- Aspectos de desempeño Financieros
- Lineamientos internos de PwC - Políticas de la Firma
- Administración de recursos
- Metodologías de proyectos
- Herramientas de apoyo a la Administración de Proyectos (IT)

Preguntas Abiertas

A	¿Cómo se estima la viabilidad de un proyecto? Excel para estimar honorarios. Cuando llega el carter se genera un cronograma y basado en esto se estiman las horas por actividad y el costo de los mismos. Se incluye el % de realización en la estimación.
B	¿Cuál es la disponibilidad de recurso técnico requerido para sus proyectos? Sobrecarga de trabajo en picos
C	¿Cómo considera las competencias de los recursos en gestión de proyectos? El PMP tiene la certificación pero no tiene experiencia gestionando proyectos
D	¿Existe documentación de las metodologías vinculadas a la aplicación de cada servicio ofrecido? Gobierno de TI creado por el área (marco conceptual ISACA: COBIT establece los proceso y Normas técnicas). ITIL detalla dos de los dominios de Cobit.
E	¿Cuál es el proceso de gestión de un proyecto? ¿Qué información se genera y cuando? (Por ejemplo: Project charter, plan de trabajo, solicitudes de cambio, informes de desempeño, acta de cierre) ¿Todos los que ejercen como DP gestionan sus proyectos de manera estándar? Plan de trabajo, minutas, solicitudes de cambios, entregables.
F	¿Existe conocimiento sobre las políticas de la Firma así como el plan estratégico de PwC? Se necesita capacitación sobre Donde cargar?, cuando? y porque? Que?
G	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para la gestión de proyectos?Cuál es el grado de conocimiento de las mismas? ¿Todos los que ejercen como PM gestionan sus proyectos de manera estándar mediante el uso de dichas herramientas? Project. Tiempos y responsables.
H	¿Dónde se almacena la información de presupuesto y horas ofertadas; aceptadas por el cliente? ¿Dónde queda almacenada la información generada durante el desarrollo del proyecto? Se almacena por fase de la metodología y no por gestión de proyectos. Map
I	¿Se lleva un registro de los proyectos realizados a tiempo y bajo el presupuesto definido? (Histórico de desempeño) Si se lleva pero no existen datos hostiricos para estimaciones de futuros proyectos
J	¿Se documentan las lecciones aprendidas de cada proyecto? ¿Dónde se ubican? Si son compartidas con el cliente si se documentan en minutas o revueltos con las conclusiones de cada etapa o en el cierre del proyecto, si son a lo interno no.

Observaciones

Preguntas Cerradas

		3	2	1	Observaciones
A	Confiabilidad de los estudio de factibilidad \$\$	x			
B	Disponibilidad de recursos		x		sobrecarga en picos de trabajo
C	Competencias del recurso en getsión de proyecto?	x			
D	Estandarización de la práctica (en servicios ofrecidos)	x			
E	Existencia de una metodología estandar para la gestión de proyectos		x		Se utiliza la misma en todos lo planes de trabajo
F	Manejo de políticas de PwC		x		Capacitación
G	Conocimiento y uso de herramientas tecnologicas en la práctica de proyectos		x		Capacitación
H	Almacenamiento de la información centralizado		x		Map
I	Tracking de resultados de los proyectos		x		Se lleva pero no a detalle
J	Documentación de lecciones aprendidas		x		Si pero solo de cara al cliente
Total		2	7	0	

APÉNDICE D: Tabulación de resultados de encuesta realizada

		ESTADO																																			
		3										2										1															
		LM	JP	OC	AM	AN	RQ	MA	RD	JR	NB	ES	LG	LM	JP	OC	AM	AN	RQ	MA	RD	JR	NB	ES	LG	LM	JP	OC	AM	AN	RQ	MA	RD	JR	NB	ES	LG
PREGUNTA	A									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
	B											X	X	X	X			X	X	X	X	X	X							X	X						
	C										X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
	D	X	X	X	X							X	X				X		X	X	X	X	X														
	E																			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X				
	F												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
	G												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
	H										X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
	I		X										X											X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	J															X		X	X					X	X	X	X		X			X	X	X			X

APÉNDICE E: Plantillas de Metodología de Proyectos

Código	Nombre de la plantilla
PwC 001	Acta de inicio del proyecto_Presentación Inicial ddmmyy
PwC 002	Matriz de Interesados ddmmyy
PwC 003	Plan Gestión del Proyecto ddmmyy
PwC 004	Especificación de Requerimientos ddmmyy
PwC 005	Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) ddmmyy
PwC 006	Reporte Declaración del Alcance (RDA) ddMmmyy
PwC 007	Acta de entrega & aceptación de Producto Numero_entregable ddmmyy
PwC 008	Proceso de Aprobación de Entregables ddmmyy
PwC 009	Presentación del Proceso de Aprobación de Entregables ddmmyy
PwC 010	Matriz de Seguimiento y Control del Proyecto ddmmyy
PwC 011	Matriz de Observaciones de Entregables ddmmyy
PwC 012	Presentación del Proceso de Control Integrado de Cambio ddmmyy
PwC 013	Solicitud de cambios ddmmyy
PwC 014	Instructivo Definición Cronograma del Proyecto ddmmyy
PwC 015	Instructivo para Curvas de Valor Ganado ddmmyy
PwC 016	Plan de Control de Calidad ddmmyy
PwC 017	Estructura de Desglose de Recursos (RBS) ddmmyy
PwC 018	Matriz de Roles & Responsabilidades ddmmyy
PwC 019	Matriz RAM -RACI ddmmyy
PwC 020	Matriz de Comunicaciones del Proyecto ddmmyy
PwC 021	Informe de Desempeño ddmmyy
PwC 022	Minuta de reunión ddmmyy
PwC 023	Taller de Riesgos ddmmyy
PwC 024	Registro de Riesgos e Issues del Proyecto ddmmyy
PwC 025	Acta de cierre del proyecto ddmmyy



Metodología de
Proyectos.zip



Índice de
documentos_Metodol

ANEXOS

ANEXO A: Nomenclatura BPMN utilizada para diagramación de procesos

Notación BPMN

Actividades (rectángulos)

Representan el trabajo desarrollado en una organización. Pueden ser sencillas o compuestas.



Tarea

Es una actividad simple que se desarrolla como parte de un proceso. No puede ser descompuesta en un mayor nivel de detalle.

Notas:

- Dependiendo del nivel de diagramación que estemos utilizando, una tarea si podría ser descompuesta en mayor nivel de detalle.
- Si bien BPMN posee diferentes tipos de tarea, es más sencillo si no se utiliza esta notación.



Subproceso

Es una actividad compuesta, que puede ser definida como un flujo de otras actividades.

Hay diferentes tipos.

1. Embed Sub-Process: depende del proceso padre y no puede contener piscinas o líneas.
2. Reusable Sub-Process: es definido de forma independiente. (Este es el tipo que debe usarse para permitir el uso de piscinas).
3. Transactional Sub-Process: es controlado a través de un protocolo transaccional.
4. Ad-Hoc Sub-Process: Contiene un grupo de actividades cuya secuencia y cantidad de actividades es definida por sus ejecutores.
5. Event-SubProcess: es iniciado por un evento.

Puertas (rombos)

Son elementos utilizados para controlar la divergencia y convergencia del flujo

Nota: Si se utiliza una puerta para dividir el flujo y posteriormente se requiere unir el flujo, debe utilizarse nuevamente la puerta.



Puerta exclusiva

Decisión exclusiva entre dos o más caminos, pero solamente se puede seleccionar uno de dichos caminos o alternativas.



Puerta basada en eventos

Representa un punto en el proceso, en el cual solo uno de varios caminos disponibles puede ser seleccionado basado un evento previo.

Nota: en esta puerta, los caminos que no son seleccionados son desechados.



Puerta exclusiva basada en eventos

Si uno de los subsecuentes eventos ocurre, se crea una nueva instancia de proceso.



Puerta Compleja

Es utilizada para controlar decisiones complejas. A partir de una serie de criterios se decide cuál es el flujo con el cual se debe continuar.



Puerta paralela basada en eventos

Si todos los eventos subsecuentes ocurren, se crea una nueva instancia de proceso.



Puerta paralela

Se utiliza para crear flujos paralelos. (Se requiere utilizar una puerta en el momento de separar los flujos y otra para unirlos. El flujo no continúa hasta que todos los flujos paralelos se han completado).



Puerta inclusiva

Se utiliza en un punto en el proceso en el cual se pueden activar dos o más rutas de todas las disponibles. La decisión está basada en los datos del proceso. (Si se requiere sincronizar las rutas debe utilizarse nuevamente una puerta para unir los flujos).

Swimlanes



Piscina

Es un contenedor para un proceso. El nombre de la piscina es el nombre del proceso.



Línea

Es una subdivisión de la piscina y representa un rol o área organizacional.

Objetos de Conexión



Secuencia del flujo

Representa el control del flujo y la secuencia de las actividades



Flujo de mensajes

Muestra el flujo de mensajes entre 2 procesos. No forma parte de la secuencia del proceso.

Eventos

Tipo Evento	Inicio	Intermedio	Fin	Observaciones
Genérico	 No se requiere ninguna condición especial para iniciar el proceso	 Indica que ocurre alguna situación dentro del proceso	 El proceso finaliza sin que exista un resultado específico.	Solo puede existir un evento de inicio en un proceso, pero se pueden establecer múltiples eventos de finalización. Se requiere un evento de envío y otro de recepción. El evento de envío está sombreado, mientras que el de envío no tiene "relleno"
Mensaje	 El proceso inicia cuando se recibe un mensaje específico	 Se envía o recibe un mensaje	 Se envía un mensaje cuando se finaliza el proceso	
Temporizador	 El proceso inicia en un tiempo o fecha específica	 Indica períodos o tiempos de espera	N/A	
Escalamiento	N/A	 Indica que el proceso debe ser escalado a un nivel superior de responsabilidad.	 Indica que se requiere escalar cuando el flujo llega a su final.	
Condicional	 El proceso inicia cuando una condición de negocio se presenta	 Se utiliza cuando el proceso espera a que una condición de negocio se presente para continuar.	N/A	Si se utiliza adjunta a una tarea, significa que dentro de la ejecución de la tarea se presenta una excepción en el flujo.
Link	N/A	 Permite conectar dos secciones del proceso.	N/A	Se requiere un evento de salida y otro de llegada. Deben utilizar la misma letra o número para identificarse. . El evento de envío está sombreado, mientras que el de envío no tiene "relleno"
Error	N/A	 Se utiliza para el manejo de errores durante una actividad.	 Permite enviar una alerta de error al finalizar el proceso.	En eventos intermedios, solo puede ser usada como un evento adjunto de una tarea.
Cancelación	N/A	 Indica la cancelación del flujo y activa un flujo de manejo de dicha excepción.	 Permite enviar una alerta de excepción al finalizar el proceso transaccional.	Se utiliza solo en procesos transaccionales.
Compensación	N/A	 Indica que debe generarse una compensación en el flujo.	 Indica que el proceso ha finalizado y es necesaria una compensación.	
Señal o Alerta	 El proceso inicia cuando se recibe una señal o alerta de otro proceso.	 Se utiliza para enviar o recibir señales.	 Indica que una señal es enviada cuando el proceso finaliza.	Se requiere un evento de envío y otro de recepción. Deben tener el mismo nombre. El evento de envío está sombreado, mientras que el de envío no tiene "relleno".
Evento múltiple	 Indica que existen múltiples vías o eventos que pueden dar inicio a un proceso	 Indica que se activa un evento por múltiples causas, solo se requiere que una de ellas causas se presente para que el evento sea activado.	 Indica que múltiples resultados pueden obtenerse al finalizar el proceso.	
Eventos múltiples paralelos	 Indica que deben presentarse varios eventos para que el proceso pueda iniciar.	 Indica que se activa un evento por múltiples causas, pero se requiere que todas ellas causas se presenten para que el evento sea activado.	N/A	
Fin definitivo	N/A	N/A	 El proceso y todas sus actividades finalizan, sin importar que existan uno o más flujos pendientes de ejecutarse.	Este evento permite abortar el proceso.