

**ACOMPañAMIENTO ADMINISTRATIVO AL DESARROLLO DEL
PROYECTO “IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE
PROYECTOS EN BASE A LA GUÍA PMBoK, QUINTA EDICIÓN” – GERENCIA
DE PROYECTOS, BANCO MUNDO MUJER**



JUAN CAMILO TOSSE RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYAN, CAUCA
2016**

**ACOMPañAMIENTO ADMINISTRATIVO AL DESARROLLO DEL
PROYECTO “IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE
PROYECTOS EN BASE A LA GUÍA PMBoK, QUINTA EDICIÓN” – GERENCIA
DE PROYECTOS, BANCO MUNDO MUJER**

JUAN CAMILO TOSSE RAMÍREZ

**ASESOR ACADEMICO
MG. JUAN FELIPE VALLEJO MATUS**

**INFORME FINAL
PASANTÍA PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN, CAUCA
2016**

A mi hija por ser la luz en mi camino; mis padres por su amor infinito e incondicional, les prometo seguir cosechando logros y darles mas alegrías.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a Dios por permitirme finalizar una etapa importante en mi vida con toda la disposición y la salud para seguir aprendiendo.

A mis padres, que día a día creyeron en este sueño que un día decidí emprender motivado por su ejemplo, tenacidad y ganas de seguir adelante.

A mis profesores, los cuales con sus enseñanzas, consejos y anécdotas hicieron de la Universidad un espacio de interacción y aprendizaje único, en especial al profesor Juan Felipe Vallejo Matus, el cual fue un guía esencial como Asesor Académico en este último escalón para este logro.

Finalmente y no menos importante, agradezco al Banco Mundo Mujer, a mis asesoras empresariales, Sol Viviana González Casas, Gerente de Proyectos; Mónica Beatriz Velasco Rengifo, Jefe de Gestión de Proyectos, quienes orientaron mi proceso al interior de la organización buscando siempre la mejora continua.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1.CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.1. Problematización.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo General	12
1.3.2. Objetivos Específicos	12
2.CONTEXTULIZACIÓN TEORICA.....	13
2.1. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.1. Importancia De Los Proyectos.	13
2.1.2. ¿Qué es un Proyecto?	14
2.1.3. ¿Qué es la Dirección de Proyectos?	15
2.1.4. Dirección de programas	17
2.1.5. ¿Qué es una oficina de proyectos (PMO)?.....	17
2.2. Marco Legal.....	19
3.CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	19
3.1. EL METODO PMI.....	19
3.1.1. Áreas de conocimiento.....	20
4.DESARROLLO DEL TRABAJO	21
4.1. Contextualización.....	21
4.2. Productos Financieros del BMM.....	22
4.3. Diagnóstico del área de proyectos.....	23
5.DESARROLLO DEL TRABAJO	24
5.1. Línea base de un Proyecto.....	24
5.1.1. Línea base.....	25
5.2. ¿Cómo se articula la metodología a las necesidades del Banco?	28
5.2.1. Influencia de los proyectos en una organización.....	29
5.2.2. Teoría de Proyectos.....	30
5.3. Áreas de conocimiento.....	36
5.3.1. Gestión del Alcance	39
5.3.2. Gestión del Tiempo	43

5.3.2.6. Desarrollar el cronograma	46
5.3.3. Gestión de los costos	47
5.3.4. Gestión de la calidad	49
5.3.5. Gestión de la Comunicación.....	51
5.3.6. Gestión del riesgo.....	52
5.3.7. Gestión de la Integración.....	56
5.3.8. Gestión de los interesados	58
6.RESULTADOS OBTENIDOS – APORTES A LA GESTIÓN DE PROYECTOS.	59
6.1. Línea Base para la gestión de los proyectos:	60
6.2. Solicitud Inicial:	61
6.3. Socialización a altas directivas respecto a la metodología a establecer.....	61
6.4. Creación del proceso de Gestión de Proyectos.....	62
6.5. Control de Cambios	62
6.6. Línea de tiempo del proyecto	64
7.SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL BMM.	66
7.1. Requerimientos	66
7.2. Línea Base.....	66
7.3. Disminuir la rotación de los analistas.....	67
7.4. Socialización y carga de documentos.....	67
7.5. Matriz de Responsabilidades	67
8.CONCLUSIONES	68
9.BIBLIOGRAFÍA.....	70
10. ANEXOS	72

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la teoría de proyectos Fuente: (ICAP, 2013)	30
Ilustración 2. Estructura de precedencias.....	45
Ilustración 3. Cronograma del Proyecto 'Metodología en Gestión de Proyectos' - Diagrama de Gantt. Fuente. (Chicangana, 2015)	47
Ilustración 4. Etapas de la identificación de los riesgos.....	54
Ilustración 5. Procedimiento control de cambios.....	64

GLOSARIO

- **Acta de constitución del proyecto (Project Chárter).** Documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto
- **Alcance del proyecto.** Trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características específicas.
- **Ciclo de vida del proyecto.** La serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre
- **Comité de aprobación.** Son los encargados de escuchar las propuestas de los proveedores y definen el (los) proveedor (es) que desarrollan la solución; está conformado por los interesados del proyecto.
- **Comité de evaluación.** Encargado de realizar el estudio de los proveedores, aprobando o declinando las ofertas de servicio; está conformado por Usuario, Tecnología de la Información (TI), Seguridad de la Información (SI).
- **Comité de proyectos.** Comité encargado de analizar, aprobar y declinar iniciativas que llegan al área de proyectos; está conformado por: Gerente de Proyectos y Jefe de Gestión de Proyectos.
- **Comité de selección.** Encargado de realizar la visita técnica a los proveedores seleccionados y a un cliente del mismo; está conformado por Gerente de Operaciones & Tecnología (O&T), Tecnología de la Información, Seguridad de la Información, Usuario, Analista de Proyectos.
- **Entregable.** Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.
- **Hito.** Punto o evento significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio y no presenta duración alguna.
- **Metodología.** Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.

- **PMBok. (Project Management Body of Knowledge).** Es una guía internacional creada por el PMI (Project Management Institute) que proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos.
- **Patrocinador/Sponsor:** Persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito.
- **Proyecto.** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- **RACI.** Matriz de asignación de responsabilidades que utiliza los estados *Responsable, Encargado, Consultar e Informar* (Responsible, Accountable, Consult, Inform) para definir la participación de los interesados en las actividades del proyecto
- **Requisito (Requerimiento).** Una condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio resultado para satisfacer un contrato u otra especificación formalmente impuesta.

- **Abreviaturas**

BMM	Banco Mundo Mujer
EDT/WBS	Estructura de Desglose del Trabajo/Work Breakdown Structure
PMBok	Project Management Body of Knowledge
RACI	Responsable, Accountable (Persona a cargo), Consultar, Informar
RFI	Request for Information – Solicitud de Información
RFP	Request for Proposal – Solicitud de Propuesta

INTRODUCCIÓN.

Los bancos nacieron con la necesidad de realizar simples operaciones de cambio y crédito a niveles personales, pero pronto se comenzaron a desarrollar funciones más amplias, a abarcar más personas y pasaron a contar con organizaciones más complejas. En el siglo XIX, después de la primera guerra mundial, los bancos tuvieron una evolución desde una época de reglas y normas, a una de sistemas; se habla ahora de sistemas bancarios integrados por diferentes componentes como colectividades locales o regionales, sindicatos, o cooperativas, bancos universales y especializados. (Banca Fácil - Chile)

En el año de 1985 en la ciudad de Popayán, y con la filosofía del WWB (World Women's Bank) nace la Fundación Mundo Mujer cuya función principal fue otorgar crédito fácil, rápido y oportuno a las personas de los estratos 1, 2, 3 que por falta de garantías reales, no tuvieron la oportunidad de ser parte del sistema financiero tradicional para acceder a préstamos en pro de mejorar su condición económica. En febrero del año 2015, la Fundación Mundo Mujer se transforma en **Mundo Mujer, el banco de la comunidad** consolidándose en el sur occidente de Colombia como una entidad sólida y en ser el primer banco Colombiano en tener su sede principal en la ciudad de Popayán, generando un impacto positivo en el empleo, desarrollo y la calidad de vida de la región

Dentro de la estructura organizacional de la empresa se encuentra la Gerencia Nacional de Operaciones y Tecnología que es la encargada de: *“dirigir, controlar y gestionar las operaciones, la tecnología y los proyectos del banco, buscando la innovación, mejora continua, su adecuada implementación, la disciplina de los procesos, garantizando el cumplimiento de las normas internas y de los entes reguladores y un servicio de alta*

calidad a los clientes y diferentes áreas de la organización”(Banco Mundo Mujer, 2015), así mismo, dentro de esta dependencia se encuentra el área de proyectos, la cual es creada en el año 2013 teniendo como función principal probar y poner en producción un aplicativo necesario para la transformación de la Fundación a Banco; este aplicativo llamado ‘Bantotal’ se configura como el ‘core’ de negocio del banco. Ya con la puesta en marcha de dicho aplicativo, se decidió por parte de las altas directivas crear una dependencia de proyectos que finalmente se ha convertido en un área clave para la empresa, porque ahí es donde se canalizan, se organiza y se coordinan iniciativas creadas desde las diferentes dependencias de la organización para cubrir necesidades de negocio, de mercado, regulatorias, entre otros.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Problematización

Actualmente, las empresas del sector financiero, en especial el Banco Mundo Mujer se han enfocado en la creación de un área de proyectos que facilite a los usuarios de los servicios financieros y a los integrantes de la organización herramientas de trabajo que permitan recopilar información necesaria para el inicio, planeación, ejecución y cierre de los proyectos que se crean al interior de la misma.

Hoy por hoy, cuando una dependencia de la organización desea materializar ideas que están alineadas con el caso de negocio, estas se trasladan al área de proyectos de manera informal e incompleta, por lo tanto los resultados que se presentan no tienen nada que ver con los requerimientos exigidos inicialmente. Conforme a lo anterior, se espera llegar a conformar una Oficina de Administración de Proyectos o Project Management Office

(PMO) directiva; la función principal de una PMO es “estandarizar los procesos relacionados con el proyecto, compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos”. (Project Management Institute, 2013). Por todo lo anterior, se hace necesario la implementación de la metodología en Gestión de Proyectos cuya finalidad es organizar y estandarizar el área, teniendo en cuenta 6 áreas de conocimiento a trabajar las cuales son: gestión de alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y comunicación.

1.2.JUSTIFICACIÓN

La inexistencia de un marco de referencia para la formulación de proyectos dentro del banco permitió evidenciar la necesidad de implantar una metodología que permita a las demás dependencias del banco interactuar de manera más concreta y directa con el área de proyectos. La implementación de la metodología en gestión de proyectos en base al PMBoK, quinta edición se propuso ya que es una guía que estandariza los procesos para la elaboración de un proyecto involucrando conocimientos, técnicas, herramientas que faciliten una adecuada evolución de los mismos. La finalidad es poder fortalecer una cultura de proyectos dentro de la organización, creando herramientas que permitan desde un principio recopilar la información necesaria de cada propuesta y evitar hacer cambios en etapas avanzadas que significan más recursos (Dinero, personal, equipos, etc.) y mayor riesgo de atrasos en la línea de tiempo del proyecto.

El protagonismo que tiene este proyecto de implementación es fundamental para que el banco pueda generar unos productos y servicios de calidad al mercado, pero también

favorecer una estructuración adecuada de las propuestas dirigidas desde las dependencias de la organización hacia el área de proyectos.

Según el PMBoK, una adecuada dirección de proyectos consiste en: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Todo esto se logra mediante la aplicación de 47 procesos de la dirección de proyectos categorizados en cinco grupos de procesos:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y control.
- Cierre.”

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Adecuarla Metodología en Gestión de Proyectos al área de proyectos del Banco Mundo Mujer aplicando la guía PMBoK, quinta edición, teniendo en cuenta las necesidades propias de la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir las herramientas de la línea base para el área.
- Desarrollar la Metodología en gestión de proyectos de acuerdo a las necesidades del área.
- Presentar ante la gerencia de proyectos el marco de acción de la metodología en gestión de proyectos propuesta por el PMI.

2. CONTEXTULIZACIÓN TEORICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Importancia De Los Proyectos.

Los proyectos nacen para cubrir una necesidad específica tanto personal como organizacional que desarrollado correctamente puede generar beneficios a largo plazo; es por eso que se hace necesario abordar un poco mejor el tema de los proyectos y su importancia. Un Proyecto es un emprendimiento temporal realizado para crear un producto o servicio único. Se refiere a temporal debido a que tiene un comienzo y un fin definido y único ya que el producto o servicio es diferente de alguna manera y que lo distingue de otros bienes.

Las frases referidas a tiempo y diversidad del producto o servicio, nos llevan a evaluar la importancia de desarrollar un proyecto, ya que buscamos que nuestro producto o servicio se desarrolle o en un tiempo determinado y con exclusividad, ya que no tiene sentido desarrollar un proyecto que ya se hizo o sobre el cual ya se conocen los resultados. Es por ello que los proyectos nos permiten en primer lugar resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de vida del grupo en estudio, además de ello permiten acceder a diversas fuentes de financiación las cuales basan sus decisiones en diseño de estrategias y flujo de recursos que concluidos de la forma correcta van a permitir obtener resultados que nos llevan a la recuperación del capital, en cuanto a gestión, los proyectos nos permiten tener una adecuada forma de gestionar y organizar los

recursos invertidos en base a los resultados esperados, todo esto estableciendo una lógica de ejecución.

Los puntos mencionados inicialmente reflejan la importancia general de todo proyecto, pero aparte de considerar estos puntos se debe considerar los que se conoce como las “Cinco C”, las cuales son: Capacidad, Control, Comunicación, Costos y Competitividad. La capacidad se refiere a la velocidad de procesamiento, volumen y recuperación inmediata de la información, por lo que el Control, va a pedir exactitud y mejora de la consistencia y va a trabajar con los niveles de seguridad, la Comunicación nos hace referencia al flujo de información e integración de las áreas, los Costos van a ser monitoreados observando la evolución y capacidad de los mismo, mientras que la Competitividad está relacionada a clientes, acuerdos con proveedores y desarrollo de productos nuevos.(Raquel Salcedo Quevedo)

2.1.2. ¿Qué es un Proyecto?

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 implica que tiene un principio y final definidos. El final se alcanza cuando se logran objetivos del proyecto, cuando se termina porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto; Así mismo se puede dar fin a un proyecto si el cliente (Cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. El hecho que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto vaya a ser corta. (...) esta cualidad de temporalidad 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.(Project Management Institute, 2013)

Dentro de los proyectos se tiene en cuenta dos aspectos fundamentales como lo son el caso de negocio e inmerso en él, un análisis de costo beneficio, factores determinantes para decidir si un proyecto es viable o no teniendo en cuenta la alineación misional de la organización. El caso de negocio es un documento que brinda la información necesaria para saber si es o no viable para la empresa en términos de inversión y retorno de la misma. De acuerdo con el PMBoK, necesidad de negocio y el análisis costo – beneficio se incluyen en este para establecer los límites del proyecto y ver cuáles serán las diferentes aportaciones de los interesados. En cuanto al análisis de costo – beneficio, es una herramienta de análisis para determinar financieramente si los beneficios que traerá el proyecto corresponden de manera positiva con los costos en los que incurre la organización.

2.1.3. ¿Qué es la Dirección de Proyectos?

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 47 procesos de la dirección de proyectos agrupados de manera lógica categorizados en 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Grupos de procesos de Inicio
- Grupos de procesos de Planificación
- Grupos de procesos de Ejecución
- Grupos de procesos de Monitoreo y control

- Grupos de procesos de Cierre. (Project Management Institute, 2013)

Por otra parte, la OBS (Online Business School) plantea una serie de características de la dirección de proyectos que permiten dar una noción un poco más clara a cerca de este concepto:

- La dirección es ejercida por una persona, El Director de Procesos.

Toda dirección de proyectos en una empresa cuenta con una persona encargada de tomar las decisiones y decidir el rumbo del área al momento de ejecutar un plan; El director de proyectos es la persona que gestiona los proyectos y debe alinear cada plan a la estrategia empresarial.

- Los proyectos son temporales debido a que tienen un principio y un fin determinados y se van desarrollando de manera progresiva con el cumplimiento de cada etapa que componen el proyecto.
- La dirección de proyectos es un proceso dinámico y cambiante en el que las acciones se relacionan constantemente (...) Están en continua transformación, adaptándose a los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos para poder satisfacer las demandas particulares.

Se puede inferir entonces que la dirección de proyectos aparte de gestionar proyectos y desarrollarlos, permite una dinámica de las fases o etapas que dependen de un proyecto; deben adaptarse a los cambios externos e internos del ambiente de la organización y prever los riesgos que conllevan estas fluctuaciones.(OBS - Online Bussines School)

2.1.4. Dirección de programas

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Un programa puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos.

La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramienta y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo (...) Se centra en las inter dependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas.

2.1.5. ¿Qué es una oficina de proyectos (PMO)?

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (Project Management Institute, 2013)

Según **Project Management Institute (2013)** existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización, por ejemplo:

- **De Apoyo:** Rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Grado de control reducido.

- **De control:** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Grado de control moderado.
- **Directiva:** Ejercen control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Grado de control elevado.

El banco dentro de su estructura organizacional tiene un área de proyectos que es la encargada de Manejar las iniciativas gestadas desde las diferentes áreas, el objetivo que persigue el área es establecer una PMO (Project Management Office – Oficina de Gerencia de Proyectos) directiva, que ejerza un grado de control elevado con el manejo de los proyectos.

- **Gestión de portafolios**

Un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionándolos como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. La gestión de portafolios consiste en la gestión centralizada de uno o más portafolios con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos y que la gestión sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas.(Project Management Institute, 2013)

- **Banco de Proyectos**

Un banco de proyectos es la instancia que liga la planeación con la programación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Es un instrumento dinámico de ajuste y

proyección de la gestión de una institución que contribuye al cumplimiento de la misión y la visión de la misma.(Oficina de planeación - Universidad Nacional de Colombia, 2007)

2.2.Marco Legal

El sistema bancario está regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual es la entidad que regula todas las acciones de las entidades financieras en el país. Según el numeral 5° del artículo 53 y el literal a) del numeral 1° del artículo 326 del Estatuto Orgánico del sistema financiero y el numeral 11 del artículo 11.2.1.4.2 del decreto 2555 de 2010, es correspondencia de la Superintendencia Financiera de Colombia propender por la solvencia, disciplina, supervisión y vigilancia de los establecimientos de crédito.La superintendencia financiera de Colombia tiene por objeto supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad, confianza, así como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1. EL METODO PMI

PMI son las siglas de “Project Management Institute”, una organización internacional sin ánimo de lucro, que se dedica al estudio y promoción de la Dirección de Proyectos. Esta organización pretende establecer un conjunto de directrices que orienten la dirección y gestión de proyectos, proponiendo procesos de gestión habituales que la práctica ha demostrado que son efectivos. La asociación describe los fundamentos de la dirección de proyectos a través del Project Management Book of Knowledge (PMBok), una guía donde

se establecen los estándares que orientan la gestión y dirección de proyectos, y que configura lo que se considera como el método PMI.

El PMBoK ofrece una serie de directrices que orientan la gestión y dirección de proyectos válidas para la gran mayoría de proyectos. Sin embargo, este método no debe concebirse como algo absoluto. El PMBoK facilita información sobre los procesos que se pueden llevar a cabo para una gestión eficaz, y diferentes técnicas y herramientas útiles, pero los contenidos expuestos deben ser adaptados a las particularidades de cada proyecto.

Según este enfoque, todos los proyectos se componen de **procesos**, que deben ser seleccionados previamente, que necesitan de una serie de **áreas de conocimiento** para poder ser aplicados.

3.1.1. Áreas de conocimiento.

Todo director de proyectos debe dominar una serie de conocimientos básicos sobre gestión, para poder tomar decisiones acertadas y desarrollar de manera eficaz su trabajo. Este enfoque segmenta el conocimiento en nueve áreas:

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de Costes
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones

- Gestión del Riesgos
- Gestión de las Adquisiciones del proyecto. (OBS - Online Bussines School)

Para el proyecto a desarrollar en el Banco Mundo Mujer se propone enfocarse en seis (6) áreas de conocimiento que según un análisis inicial, son las que se deben tener en cuenta en la implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, Gestión de la Calidad, Gestión de las Comunicaciones y Gestión del Riesgo.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. Contextualización.

En el año de 1975 y con ocasión de la conferencia internacional de la mujer de las naciones unidas nace la red global del Banco Mundial de la Mujer o Women's World Banking (WWB) la cual es una organización privada sin fines de lucro que se dedica desde entonces a capacitar y brindar a las mujeres herramientas financieras para su desarrollo e inclusión dentro de la economía.

Este modelo de negocio tuvo tanto éxito para la Fundación Mundo Mujer, creada en el año de 1985 en la ciudad de Popayán, la cual se consolidó como una institución financiera sólida, que brinda un servicio personalizado y permite a las personas de los niveles socioeconómicos bajos, acceder a los servicios financieros de manera sencilla; Es por ese reconocimiento a nivel local y nacional que esta organización decide iniciar el proceso de evolución a entidad regulada (banco) pero procurando mantener la imagen de una entidad amigable, que promueve el empoderamiento de las personas y cuya mayoría de clientes son mujeres (Aproximadamente el 60 % de los clientes).

Luego, en febrero del año 2015, la Fundación Mundo Mujer cambia a **Mundo Mujer, el banco de la comunidad** en la que la misión del banco se basa en “*Contribuir al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo*” además de consolidándose en el sur occidente de Colombia como una entidad sólida y en el primer banco en tener su sede principal en la ciudad de Popayán apoyado por su visión de *Ser el banco líder de la comunidad*, generando un bienestar para la comunidad y aportando positivamente en el empleo, desarrollo y la calidad de vida de la región.

4.2. Productos Financieros del BMM

El banco actualmente maneja cuatro líneas de crédito: Crédito para negocio, Crédito Agropecuario, Crédito para pequeña empresa y crédito de Libre Inversión; Como también se manejan cuentas de ahorro y C.D.T. para personas naturales y jurídicas:

- **Crédito para negocio**

Financiación de Tiendas, ventas por catálogo, venta de comidas, venta de ropa, talleres de confección de ropa, peluquerías, carpinterías, venta de frutas, etc. Y en general cualquier tipo de negocio o actividad a la que la persona se dedique.

- **Crédito Agropecuario**

Financia cultivos de café, plátano, papa, flores, frutales, hortalizas, y legumbres, cría de ganado para producción de leche o de ceba, pollos, peces, conejos, entre

otros, y en general cualquier tipo de actividad relacionada con el sector agropecuario.

- **Crédito para pequeña empresa**

Entendemos que en la medida que crecen sus sueños, las metas son más altas y requieren de una mayor inversión. Este crédito está dirigido a pequeños empresarios con necesidades de inversión más altas.

- **Crédito de libre inversión**

Se financia para estudios, viajes, recreación, compra de electrodomésticos, muebles o para lo que las personas necesiten.

4.3. Diagnóstico del área de proyectos.

La práctica profesional se desarrollara en la sede administrativa del Banco Mundo Mujer, en el área de Proyectos, la cual ha venido trabajando de manera poco organizada debido a que no cuenta con un marco estándar para el manejo adecuado de los proyectos; debido a esto se hace necesario que se formule, implemente y supervise una metodología en Gestión de Proyectos basada en las prácticas del PMI.

Es mediante la implementación de la metodología en Gestión de Proyectos que la Gerencia del área pretende organizar y estandarizar los procesos de gestión de alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y comunicación para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de los analistas y del banco ante las necesidades internas y externas gestionadas a través de planes o direccionamiento estratégico.

5. DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1. Línea base de un Proyecto

La línea base establece el punto de partida de cualquier iniciativa y constituye un insumo primordial e ineludible para el planteamiento de cualquier proyecto. En ella encontramos unos instrumentos que permiten identificar los puntos esenciales de atención en los que debemos expresar la intención, los objetivos, los recursos del proyecto entre otros. Esta línea permite fijarla como un punto inicial de comparación para futuras evaluaciones e identificar los avances relacionados con el proyecto. Actualmente la guía del PMBoK quinta edición nos expone que *una línea base es la versión aprobada de un producto de trabajo que sólo se puede cambiar mediante procedimientos formales de control de cambios y que se usa como base de comparación.* (Project Management Institute, 2013)

Dentro de la definición de la guía, el PMI a través del PMBoK menciona que la Línea base la componen tres elementos: 1. Línea base del Alcance, 2. Línea base del cronograma, 3. Línea base de costos. Estos tres conceptos permiten realizar una planeación más detallada para tener un desarrollo normal del proyecto y evitar fallas, reprocesos y complicaciones mayores. Cada concepto hace referencia a la gestión de diferentes recursos o fijar parámetros para el desarrollo de los proyectos.

Para el caso de trabajo realizado dentro de la organización “Implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos en el área de proyectos del Banco Mundo Mujer” se considera la definición que brinda el PMBoK acerca de la Línea base de alcance ya que hace referencia al momento previo de toda la planeación y ejecución de los proyectos; se hace mención a esta parte de la guía para el BMM teniendo en cuenta que el área de

proyectos ha venido trabajando de manera poco organizada; El protagonismo que tiene la implementación de la metodología es primordial para que el banco pueda generar unos productos y servicios de calidad al mercado, pero también favorece a la creación de una estructura adecuada de las propuestas dirigidas desde las dependencias de la organización hacia el área. Se hace necesario formular, implementar y supervisar una línea base para la gestión de proyectos basada en las prácticas del PMI.

Es mediante esta herramienta que la gerencia del área pretende organizar y estandarizar los procesos desde el principio de todo proyecto que se vaya a coordinar evitando que se generen desfases, sobrecostos o algún tipo de inconveniente que afecte el desempeño de la iniciativa. Teniendo en cuenta esta descripción, el PMBoK describe la línea base como:

5.1.1. Línea base

Es la versión aprobada de un producto de trabajo que solo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios y se usa como base de comparación.

5.1.1.1. *Línea de base de alcance*

Es la Versión aprobada de un enunciado de alcance, Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS), y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que solo se puede modificar a través de un control de cambios. Es un componente del plan para la dirección del proyecto. Dentro de este componente se encuentra:

- **Un enunciado de alcance del proyecto:** Incluye la descripción del alcance, los entregables principales, los supuestos y las restricciones del proyecto. **(Ver Anexo 1. Solicitud Inicial de Proyecto)**(Banco Mundo mujer, 2015)

- **Estructura de Desglose del Trabajo o Work Breakdown Structure (EDT/WBS):** Es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Cada nivel descendente de la EDT/WBS representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. Es uno de los documentos más importantes del proyecto ya que el trabajo (Proyecto) se divide en partes cada vez más pequeñas denominadas *paquetes de trabajo* donde es muy fácil de programar, supervisar, controlar y estimar los costos. **(Ver Anexo 2. Estructura de Desglose del Trabajo).** (Banco Mundo mujer, 2015)
- **Diccionario de la EDT/WBS:** Es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y planificación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS. Se realiza una descripción de los hitos del cronograma, actividades, sub actividades y asignando responsabilidades a cada una de ellas. **(Ver Anexo 2.1. Diccionario de la EDT).** (Ruiz Chicangana, 2015)
- **Validación del diccionario:** Es la validación que se hace del diccionario creado previamente, relacionando el objetivo del diccionario, se anexa el diccionario con los responsables y finalmente la confirmación de los involucrados con la firma. **(Ver anexo 2.1.1. Validación del diccionario).** (Ruiz Chicangana, 2015)

5.1.1.2. Línea base de Cronograma

Consiste en la versión aprobada de un modelo de programación que solo se puede modificar a través de procedimientos formales de control de cambios. El elemento principal de esta línea base es el cronograma del proyecto, el cual presenta actividades relacionadas unas con otras con una fecha de inicio y una fecha de finalización (Predecesoras y Sucesoras), duraciones, hitos y recursos asociados, entre otros aspectos; es un elemento de la estimación de costos.

- **Matriz de trazabilidad de requisitos**

La matriz de trazabilidad de requisitos es un cuadro que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que los satisfacen. Esta herramienta ayuda a asegurar que cada requisito agrega valor al negocio al vincular los requisitos del negocio y del proyecto. Proporciona un medio para realizar el seguimiento de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo cual contribuye a asegurar que al final del proyecto se entreguen efectivamente los requisitos aprobados en la documentación de requisitos. **(Ver anexo 3. Matriz de Trazabilidad de Requisitos).** (Ruiz Chicangana, 2015)

5.1.1.3. Línea base de los costos

Es la versión aprobada del presupuesto por fases del proyecto, que solo se puede cambiar a través de un control formal de cambios. Se realiza una estimación del costo de las sub actividades de acuerdo a la duración y salarios de los responsables de cada una de ellas para luego poder calcular el valor global del hito. **(Ver Anexo 4. Estimación de costos).**

(Project Management Institute, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe establecer una línea base para todo proyecto ya que es la base fundamental sobre la cual estará sustentado el proyecto, nos permite identificar el alcance de cada iniciativa que se vaya a iniciar dentro de una organización; la elaboración de la EDT/WBS (Estructura de Descomposición del Trabajo o Work Breakdown Structure) es fundamental para desglosar el proyecto y poder identificar los paquetes de trabajo, que son la parte más pequeña en la que se puede desglosar el proyecto adicionalmente la creación y la validación del diccionario de la EDT/WBS permite identificar el responsable para cada hito, actividad, sub actividad; la matriz de trazabilidad de requisitos permite identificar los requisitos del proyecto, evaluar si están alineados al objeto de negocio además de agregarle valor a la organización y finalmente la estimación de costos del proyecto tiene en cuenta el valor para cada una de las actividades, el tiempo destinado de cada colaborador en la actividad.

5.2. ¿Cómo se articula la metodología a las necesidades del Banco?

Con la transformación de la Fundación Mundo Mujer a Mundo Mujer, el banco de la comunidad, la organización ha visibilizado más el área de proyectos porque se ha dado cuenta que es un área fundamental para la planificación, el desarrollo y la evolución de productos, servicios y procesos internos, porque lo que se busca es que las iniciativas se manejen de manera óptima, ágil y permita mantener el ritmo de las mejoras y peticiones que vienen del mercado, de las directivas o de alguna otra dependencia de la organización.

De acuerdo a la importancia de la gestión de proyectos en el mundo de los negocios, el banco ha hecho esfuerzos importantes en mantener y mejorar esta dependencia a través

de una metodología en Gestión de Proyectos, estandarizando y brindando herramientas a las personas que hacen parte del área para optimizar su trabajo.

Si bien la teoría de proyectos se enfoca a múltiples aspectos como lo es formular, implementar y controlar un proyecto, es válido resaltar que cada función se refiere a un diseño, una implementación y una ejecución respectivamente como pasos generales para una correcta gestión.

5.2.1. Influencia de los proyectos en una organización

Los proyectos nacen para cubrir una necesidad específica tanto personal como organizacional que desarrollado correctamente puede generar beneficios a largo plazo; es por eso que se hace necesario abordar mejor el tema de los proyectos y su importancia; Un Proyecto es un emprendimiento temporal realizado para crear un producto o servicio único. (Project Management Institute, 2013)

Por otro lado, como lo expone **Raquel Salcedo Quevedo** dice que los proyectos permiten en primer lugar resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de vida del grupo en estudio, además de ello permiten acceder a diversas fuentes de financiación las cuales basan sus decisiones en diseño de estrategias y flujo de recursos que concluidos de la forma correcta van a permitir obtener resultados que llevan a la recuperación del capital, en cuanto a gestión, los proyectos permiten tener una adecuada forma de gestionar y organizar los recursos invertidos con base en los resultados esperados, todo esto estableciendo una lógica de ejecución.

5.2.2. Teoría de Proyectos

La Teoría general de proyectos permite abarcar de manera amplia unas fases o secuencias que van desde el diseño o formulación, la implementación o gerencia, y finalizando en la operación o la administración de proyectos, cada una con unas acciones que fundamentan su estudio; y es que se encuentra que hay temas especializados que deben ser realizados por personas conocedoras para tener un buen desarrollo de las acciones y con la información obtenida, se pueden tomar mejores decisiones. Continuando con la idea, se hace énfasis en que el área de proyectos es nueva, la cual fue creada sobre la marcha dentro del funcionamiento como banco, debe establecer rápidamente las bases de la gestión adecuada de proyectos, incluyendo dentro de la gestión, una correcta formulación y evaluación de las iniciativas para evitar entrar en acciones que perjudiquen económica y operativamente el funcionamiento del banco.

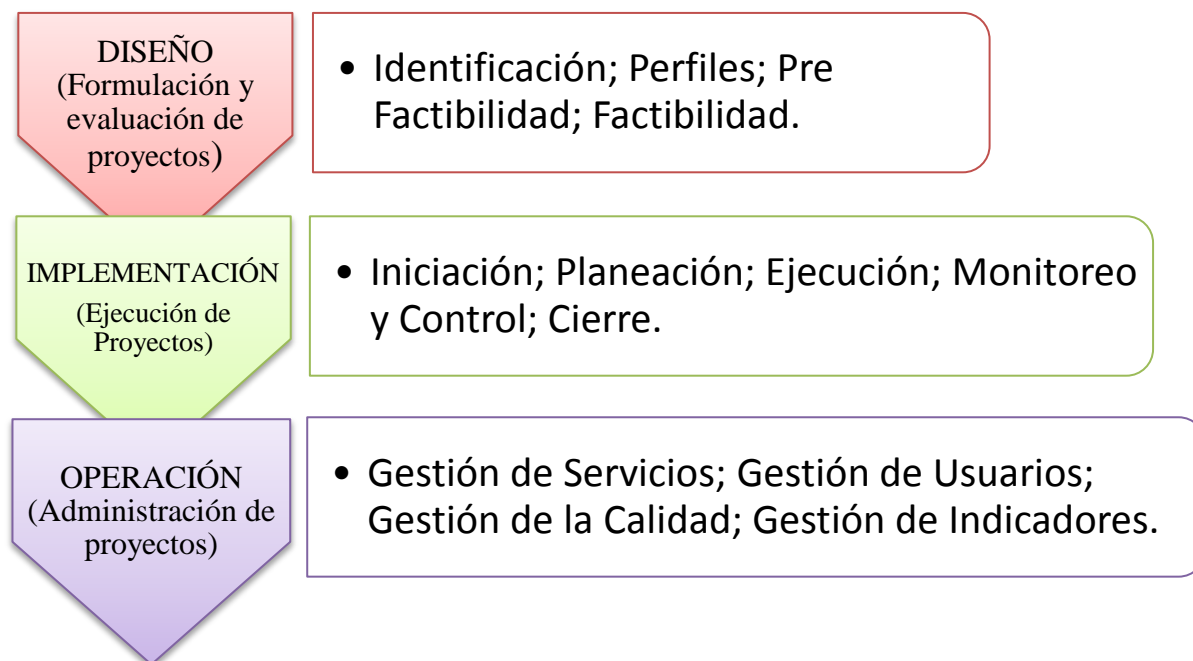


Ilustración 1. Fases de la teoría de proyectos
Fuente: (ICAP, 2013)

5.2.2.1. Fase de Diseño (Formulación de Proyectos)

En esta fase se estructura y se formaliza la acción que es el direccionamiento que va a tomar el proyecto, son los rasgos definitivos del proyecto. Es necesario realizar un diagnóstico, que es la fundamentación que debe tener toda iniciativa debe tener.

¿Qué es Formular y Evaluar un proyecto?

La formulación es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, lo que significa sistematizar un conjunto de posibilidades técnicamente viables para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio. A través de la formulación de proyectos se orienta el proceso de producir y regular la información más adecuada, que permita avanzar de manera eficaz en su ejecución y que permita tomar decisiones de acuerdo a lo encontrado para su posterior gestión o ejecución. **(Gonzalez)**

¿Qué es un estudio de pre factibilidad?

Un estudio de pre factibilidad supone un análisis preliminar de una idea para determinar si es viable convertirla en un proyecto. Al realizar un estudio de previo para el proyecto, se toman en cuenta diversas variables y se reflexiona sobre los puntos centrales de la idea. Al momento de estudiar la pre factibilidad, se suele recopilar toda la información posible para ponerla a consideración, permite minimizar el riesgo debido a que si se advierte que la idea no es factible, puede descartarse sin mayores daños, ya que aún no se ha concretado el monto de la inversión que supone la concreción del proyecto.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se hace aclaración de que el BMM debería contar con un área específica o personas dedicadas a la formulación adecuada de los proyectos pero hasta el momento no se ha implementado una correcta formulación de

proyectos; teniendo en cuenta que el diseño o estudio de pre factibilidad es la etapa donde se estima o desestima una iniciativa sin incurrir en costos elevados.

En concreto, la estructura de la formulación debe estar conformada por los siguientes elementos, pero no se limita estrictamente a ellos:

- **Estudio de mercado o Investigación de mercado**

Es el proceso que permite conocer el funcionamiento mercantil. Este procedimiento debe ser sistemático, organizado (Especificando los detalles relacionados con el estudio) y objetivo. Una investigación de mercado bien realizada permite entender que está ocurriendo en el mercado, determinar cuáles son las principales tendencias, quienes son los competidores de la empresa, como están posicionando los productos y cuáles son las necesidades de los consumidores. Con estos datos se facilita la toma de decisiones a nivel gerencial. **(Definición.de)**

- **Estudio técnico**

Se definen todos los procesos que conformarán el proyecto, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, producción, etc. Se define de igual manera la estructura organizacional que va a tener la iniciativa, sus funciones, entre otras. **(Scribd)**

- **Estudio Administrativo**

Consiste en determinar los aspectos organizativos a los que haya que incurrir en la puesta en marcha de la idea tales como estructura organizacional, aspectos legales, fiscales, laborales, fuentes y métodos de reclutamiento, el proceso de selección y la inducción que se dará a los nuevos empleados necesarios para su habilitación. **(López Parra)**

- **Estudio tecnológico**

Aborda las inversiones y gastos que hay que llevar a cabo en materia tecnológica para poder realizar el proyecto deseado.

- **Estudio Financiero**

Evalúa la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión.

- **Business Case**

Consiste en una herramienta de formulación de proyectos en donde se proyecta una relación de costo-beneficio respecto a las ideas o iniciativas que se generan dentro de una organización. El portal netmind.net argumenta que: *“esta herramienta debe permitir a la organización tomar decisiones más importantes en relación al proyecto: autorizar su inicio, confirmar el cierre, etc.”*

De igual forma, si no se tiene un Business Case, pueden darse diferentes situaciones: la justificación del proyecto no está clara y la organización puede equivocarse en sus inversiones, o bien que el conocimiento lo tienen sólo algunas personas y no se traslada de manera correcta al equipo de gestión de proyecto, con lo que se pueden tomar decisiones erróneas. Se debe elaborar un Business Case para garantizar que todas las inversiones están justificadas, y que los proyectos van a conseguir obtener los beneficios previstos para el negocio.(Maeso)

El Business Case es una posible entrada a la iniciación del proyecto, con lo que considera que habitualmente el trabajo de elaboración del Business Case queda fuera del alcance del trabajo del equipo de dirección del proyecto. No indica quién

debe realizarlo, aunque el Patrocinador del proyecto es el responsable de autorizarlo.(Maeso)

Las conclusiones que puede tener un estudio de pre factibilidad pueden indicar:

- Reformular el proyecto
- Postergar el citado proyecto
- Abandonar la idea de manera clara y firme

5.2.2.2. Implementación (Gerencia de proyectos).

Fase crucial donde en donde se empieza a trabajar la idea como un proyecto manejado o administrado con base a una metodología específica de acuerdo a las necesidades o requerimientos particulares de la organización. Para el BMM, se planteó la metodología en Gestión de proyectos en base a la guía del PMBoK – quinta edición, establecida por el PMI (Project Management Institute), permitiendo aplicar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas a la gestión de las iniciativas del área de proyectos.

Metodología de proyectos

Según el enfoque de la metodología de proyectos, todos los proyectos se componen de **procesos**, que deben ser seleccionados previamente, que necesitan de una serie de **áreas de conocimiento** para poder ser aplicados.

Procesos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen

(...) Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías (Project Management Institute, 2013):

- **Proceso de inicio**

Está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar un proyecto o fase. Se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales; esta información se registra en el acta de constitución del proyecto y en el registro de los interesados. En el momento en que se aprueba el acta de constitución del proyecto, este se considera oficialmente autorizado.

- **Proceso de planificación**

Está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. La naturaleza compleja de la dirección de proyectos puede requerir reiterados ciclo de retroalimentación para un análisis adicional.

- **Proceso de ejecución**

Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección de proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan.

- **Proceso de Monitoreo y control**

Está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera

cambios e iniciar los cambios a los que haya lugar. Al ser un grupo de procesos clave durante la vigencia del proyecto, debe tener presente el monitoreo continuo proporciona conocimiento sobre la ‘salud’ del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención.

- **Proceso de cierre del proyecto**

Está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. (Project Management Institute, 2013)

5.2.2.3. Operación (Administración de proyectos).

En esta fase el proyecto adquiere ya su realización objetiva, es decir, que la unidad productiva inicia la generación del producto, bien o servicio para el cumplimiento del objetivo específico orientado a la solución del problema. Entra en juego la administración del proyecto como tal, que es realizar el control, la dirección y la coordinación del producto o servicio realizando un monitoreo a la generación de beneficios. (CEPAL)

5.3.Áreas de conocimiento.

Estas áreas de conocimiento expuestas por el PMBoK y tenidas en cuenta para la metodología en gestión de proyectos son aquellas en las que un director de proyectos debe tener en cuenta dentro de su gestión, además de dominar una serie de conocimientos básicos sobre gestión, para poder tomar decisiones acertadas y desarrollar de manera eficaz su trabajo. Este enfoque segmenta el conocimiento en diez áreas, de las cuales se tienen en

cuenta 6 áreas de conocimiento para el BMM, siendo estas las de mayor importancia para la organización:

- **Gestión del Alcance**
- **Gestión del Tiempo**
- **Gestión del Costo**
- **Gestión de la Calidad**
- **Gestión de las Comunicaciones**
- **Gestión del Riesgos. (OBS - Online Bussines School)**

Dentro de la gerencia de proyectos es importante resaltar que todos las técnicas, habilidades, conocimientos no se aplican a todos los proyectos porque no todos tienen la misma naturaleza, por lo tanto, es habilidad del director de proyectos identificar cuáles son las áreas de conocimientos, herramientas y procesos que se van a utilizar para los proyectos.

Al interior de los grupos de procesos de la dirección de proyectos se encuentran agrupados 47 procesos los cuales brindan herramientas de gran importancia para la correcta gestión en cada fase de la preparación y puesta a punto de la iniciativa. Existe una correspondencia entre los procesos y las 10 áreas de conocimiento que se relacionan a continuación:

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de la Gerencia de Proyectos				
	Proceso de Iniciación.	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de Monitoreo y Control (Transversal)	Procesos de Cierre
Gestión de la integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Hacer seguimiento y control del proyecto. Realizar el control integrado de cambios	Cerrar proyecto o fase
Gestión de alcance		Planificar el alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT		Verificar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del tiempo		Planificar el tiempo Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar los recursos de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar el Cronograma	
Gestión de los costos		Planificar los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la Calidad		Planificar la Calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Realizar el control de calidad	
Gestión de las comunicaciones		Planificar las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	
Gestión de los riesgos		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta de los Riesgos		Dar seguimiento y controlar los riesgos	
Gestión de los interesados	Identificar los interesados		Gestionar las expectativas de los interesados	Controlar a los interesados	Lecciones aprendidas

Tabla 1. Correspondencia del grupo de procesos y áreas de conocimientos.(Project Management Institute, 2013)

Nota: *La gestión de la integración y la gestión de los interesados no está contemplada en el proyecto ‘Implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos en base a la guía PMBoK, quinta edición’, pero se hace mención en la tabla 1 porque es inherente a todo el proceso de gestión de proyectos, es la que permite interrelacionar todas las áreas de conocimiento.*

Dentro del BMM, el proyecto ‘Implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos’ ha facilitado dentro del avance del proyecto a que se hagan aportes o sugerencias de acuerdo a los avances presentados hasta la fecha en sesiones de socialización del trabajo presentados por el equipo de proyectos a los integrantes del área.

Una de las áreas claves dentro del proceso de gestión de proyectos es la *Gestión del Alcance* porque ha generado interés ya que se relaciona con las prácticas diarias de la gestión del área.

5.3.1. Gestión del Alcance

Incluye todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluirá todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y que no se incluye en el proyecto. (Project Management Institute, 2013)

5.3.1.1. La gestión del alcance

Incluye: Planificar la gestión del alcance; Recopilar requisitos; Definir el alcance; Crear la EDT; Validar el alcance. Dentro de esta gestión, se ha levantado un proceso de gestión de proyectos, teniendo como base un diagnóstico realizado anteriormente por personal del área en donde no se evidencia un proceso claro de cómo llevar a cabo un proyecto, además

de existir fuga de talentos precisamente por la falta de orden de los procesos internos y de la mala gestión de la gerencia.

Se encuentran tres líneas base de alcance que se deben trabajar de una manera primordial en toda iniciativa; una de ellas es la línea base de alcance que esta descrita en el Capítulo 1. (Línea base). Se ha sugerido la implementación formal de un formato llamado ‘Solicitud inicial de proyecto’ que permite planificar la gestión del alcance de una mejor manera, es examinada y valorada mediante un juicio de expertos quienes están en la capacidad de avalar o desestimar una idea que no lleve una adecuada formulación; ayuda a visualizar mejor un primer borrador de la idea planteada desde el área gestora hacia el área de proyectos.

5.3.1.2. Recopilar Requisitos.

Consiste en Determinar, documentar, y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. Se tiene que el BMM no maneja una adecuada recopilación de requisitos cuando se formula una nueva iniciativa, y esto genera una ambigüedad en los requisitos presentados por todas las dependencias que influyen en la iniciativa, generando un reproceso completo en el establecimiento del alcance.

Se propone con la metodología del PMBoK, que cada gerente esté presente al momento de la socialización del proyecto para que, de manera escrita, detalle los requisitos de su dependencia con el proyecto, (Tormenta de ideas con grupo de colaboradores internos). Se espera después de la socialización, consolidar una solicitud de requerimientos única donde se evidencie los requisitos del negocio, de los interesados, técnicos y del proyecto en sí.

5.3.1.3. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

Esta matriz es el resultado de todos los requisitos planteados desde el inicio hasta la definición de los entregables que van a satisfacer cada requisito. Se establece si cada requisito agrega valor al negocio. Para el BMM, esta matriz no se realiza debido a que genera un gasto en tiempo ‘innecesario’ y no se tienen en cuenta para el establecimiento de los requisitos dentro de ella; actualmente se trabaja con la solicitud de requerimientos general facilitada por el Sponsor o dueño de proyecto. **(Banco Mundo Mujer, 2015)(Ver Anexo 3)**

5.3.1.4. Definir el alcance.

Consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. Describe los límites del proyecto, servicio o resultado mediante la especificación de cuales de los requisitos serán incluidos y cuáles serán excluidos del alcance del proyecto. Esta información actualmente es consignada en el Acta de constitución del proyecto o Project Chárter, el cual permite relacionar el alcance de la iniciativa, los objetivos, el equipo de proyecto, los límites, exclusiones y restricciones que plantea el proyecto y supuestos, así como los requisitos más importantes.(Project Management Institute, 2013)

5.3.1.5. Crear la EDT/WBS.

La EDT o WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Proporciona una visión estructurada de los que se tiene que entregar.

Actualmente el BMM viene trabajando con una estructura base de la EDT para todos los proyectos, generada en base a los últimos proyectos trabajados y que según juicio de

expertos, es de vital importancia la construcción de este proceso; en ella se evidencia los hitos, actividades y sub actividades que se han establecido como genéricas para su edición y preparación.

5.3.1.6. Diccionario de la EDT/WBS.

El diccionario establece los hitos, actividades y sub actividades para su descripción y asignación de responsable. El área pretende implementar este elemento a su proceso de gestión de proyectos porque permite relacionar de inmediato responsabilidades. (Ver capítulo 1. Línea base de alcance; Diccionario de la EDT).

- **Validación de la EDT/WBS**

Es un documento formal donde se relaciona el diccionario de la EDT/WBS y se firma por parte de todos los involucrados en el proyecto para aceptar, controlar y monitorear la responsabilidad dentro del mismo. Documento validado por el equipo de proyecto y se espera tenerlo en marcha en los próximos proyectos. (Ver Capítulo 1. Validación del diccionario).

5.3.1.7. Validar el alcance.

Proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. Estudia a través de técnicas de inspección o grupos de toma de decisiones si los entregables que se han relacionado efectivamente cumplen con los requisitos planteados inicialmente; en caso de no cumplir con la característica solicitada, se puede recurrir al proceso de un control formal de cambios para ajustar defectos.

5.3.4.8. Proceso Punta a Punta.

Proceso en donde se relaciona el debido proceso a nivel general de la gestión de los proyectos, dando herramientas y facilitando al analista de proyectos toda la información mínima necesaria para sacar adelante su proyecto sin reprocesos o sobrecostos previstos. (Ver Anexo. Proceso Punta a Punta GP).

5.3.2. Gestión del Tiempo

Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. (Project Management Institute, 2013)

5.3.2.1. Planificar la gestión del cronograma.

Es el proceso por el cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proceso. Una de las partes necesarias para establecer un punto de partida con la gestión del cronograma es la línea base de alcance, debe estar bien definida y sustentada en las salidas o entregables que correspondan; El acta de constitución del proyecto y la EDT son fundamentales para la definición de actividades, estimar duración, entre otros. Se definen al final del proceso los formatos de informes los cuales permiten evidenciar que tanto se ha avanzado en el cronograma y con que frecuencia. Respecto a BMM, semanalmente se hacen avances a la Jefe de Gestión de Proyectos para evidenciar cual ha sido el comportamiento del proyecto y como se pueden gestionar los retrasos o adelantos si es necesario.

5.3.2.2. Definir las actividades.

Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto. Es un proceso que se lleva a cabo mediante el desglose de las actividades que presenta la EDT/WBS con su diccionario, permitiendo descomponer los hitos en actividades y sub actividades para un mejor control. El juicio de expertos es la herramienta más utilizada dentro de los procesos en el BMM siendo los gerentes nacionales las personas con una preparación adicional en el tema de proyectos sumado su experiencia en grandes compañías multinacionales que permiten ser un referente del manejo de los proyectos dentro del banco. Al final arrojará una lista de Hitos que es un evento significativo e importante dentro del proyecto, y como principal característica, tienen una duración Nula ya que son momentos concretos en el tiempo.(Project Management Institute, 2013)

5.3.2.3. Secuenciar las actividades.

Consiste en identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto. De acuerdo a como se definan las actividades, se identifican como entradas de este proceso una lista de hitos, características de las actividades, definición de alcance del proyecto entre otros, que permitan realizar una relación entre las actividades en base a herramientas o técnicas más usadas. Dentro del BMM se utiliza la herramienta de CPM o Ruta Critica (Critical Path Method) el cual es utilizado en el desarrollo y control de proyectos. El objetivo principal es determinar la duración de un proyecto, entendiendo este como una secuencia de actividades relacionadas entre sí, donde cada una de las actividades tiene una duración estimada. En este sentido el principal supuesto de CPM es que las actividades y sus tiempos de duración son conocidos, es decir, no existe incertidumbre. Este

supuesto simplificador hace que esta metodología sea fácil de utilizar y en la medida que se quiera ver el impacto de la incertidumbre de duración de un proyecto, se puede utilizar la metodología complementaria como lo es PERT. Una ruta es una trayectoria desde el inicio hasta el fin de un proyecto. En este sentido, la longitud de la ruta crítica es igual a la trayectoria más grande del proyecto. Cabe destacar que la duración de un proyecto es igual a la ruta crítica. **(Investigación de Operaciones)**

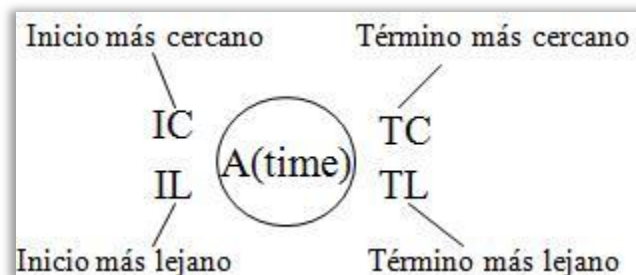


Ilustración 2. Estructura de precedencias.

Fuente. (Investigación de Operaciones)

El diagrama de precedencias actualmente no se realiza porque se ve como un proceso innecesario dentro de la gestión de los proyectos pero se estructura de una manera básica en Microsoft Project estableciendo predecesoras y sucesoras de manera intuitiva.

5.3.2.4. Estimar los recursos de las actividades:

Estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos y suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades. Se deben establecer la lista de actividades, atributos de las actividades, Calendarios de recursos (Establecer la duración destinada de los recursos a la actividad), entre otros.(Project Management Institute, 2013) Hoy en día se trabaja con una matriz de recursos humanos la cual ya se tiene establecida

para la gestión del talento humano pero se evidencia que hay poca o nula capacitación respecto a dicha matriz y la transferencia de conocimiento no se realiza a ningún nivel de una manera estructurada.

5.3.2.5. Estimar la duración de las actividades.

Se estima la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. En este proceso, el BMM realiza siempre una estimación análoga de la duración de las actividades y que consiste en la utilización de datos históricos de una actividad o proyecto similar para relacionar la duración con la actividad, relaciona tamaño del proyecto anterior, complejidad como base para estimar los mismos parámetros o medidas para un proyecto futuro.

5.3.2.6. Desarrollar el cronograma.

Analizar secuencia de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto. Uno de los resultados arrojados del proceso del desarrollo del proyecto es la Línea base del cronograma, la cual permite evidenciar de manera completa y detallada el cronograma con Hitos, Actividades y sub actividades a través de un diagrama de red, diagrama de barras, Etc. Y que incluso, permite identificarlos días y turnos de trabajo disponibles para las actividades del programa.

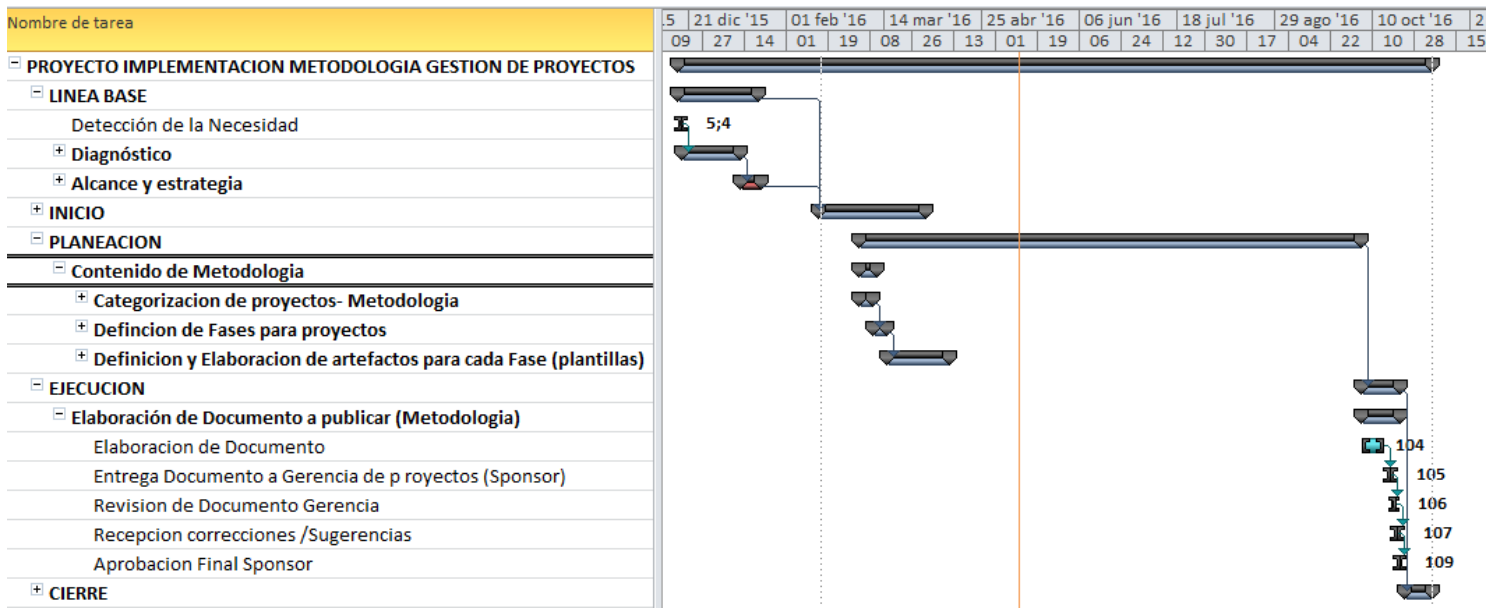


Ilustración 3. Cronograma del Proyecto 'Metodología en Gestión de Proyectos' - Diagrama de Gantt. Fuente. (Chicangana, 2015)

5.3.3. Gestión de los costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (Project Management Institute, 2013)

5.3.3.1. Planificar la gestión de costos.

Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. Este proceso se realiza con base a información suministrada anteriormente como los son Línea base del alcance, del cronograma, acta de constitución del proyecto, entre otros, para poder gestionar las entradas del proceso. Las herramientas utilizadas dentro del BMM para

realizar estas acciones son el juicio de expertos para la planificación y reuniones del equipo de proyectos. Los resultados que arrojan estas técnicas es la definición de los umbrales de control que va a tener el proceso, como se va a medir el desempeño, los formatos de informes (Cuales van a ser y con qué frecuencia se van a presentar.)

5.3.3.2. Estimar los costos.

Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. Son unas predicciones basadas sobre la información disponible en un momento determinado. Si se quiere lograr un costo óptimo se debe tener en cuenta el balance entre costo y riesgo; si es necesaria la compra o se puede alquilar o compartir recursos. Para el proceso es necesario tener como insumos la línea base de alcance, de cronograma y se hace pertinente tener en cuenta un registro de riesgos generales para el proyecto y cuánto cuesta realizar la mitigación de los mismos.

El juicio de expertos y la estimación análoga son las herramientas que más se utilizan dentro del BMM en la mayoría de los casos, son solo esas dos técnicas que se conocen por parte de los analistas de proyectos. El Juicio de expertos aporta una perspectiva sobre el entorno así como información de proyectos similares realizados con anterioridad y la estimación análoga utiliza valores de referencia de otros proyectos (El costo, el presupuesto, la duración, el tamaño, la complejidad, etc.) para establecer unos parámetros de similitud y poder asignar valores económicos estimados a las actividades (Registros históricos – Horas hombre). La propuesta que se presenta para el BMM es que la herramienta adicional que se utilice en la gestión del costo sea la **estimación ascendente** la cual consiste en estimar los costos de los paquetes de trabajo o actividad con el mayor grado de exactitud para que el costo se resuma en los niveles superiores o hitos.

5.3.3.3. Determinar el presupuesto.

Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada; Permite monitorear y controlar el desempeño del proyecto. El resultado que se obtiene de este proceso es la creación o constitución de una línea base de costos (Ver Capítulo 1. Línea base de costos); las estimaciones de los costos de los paquetes de trabajo, junto con cualquier reserva para contingencias de los mismos se agregan en cuentas de control. Actualmente se ha presentado una modificación al anexo de estimación de costos por parte del equipo de proyecto y de la dirección del área, el cual está en revisión para su aprobación, pero se relaciona como anexo en la línea base de costos.

5.3.4. Gestión de la calidad

Esta gestión dentro del PMBoK incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. Utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto y apoya las actividades de mejora continua del proceso.

El enfoque básico de la gestión de calidad pretende ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO), los enfoques más modernos de la gestión de la calidad reconocen la importancia de: La satisfacción del cliente; La prevención antes que la inspección; La mejora continua; La responsabilidad de la dirección y costo de la calidad (COQ). (Project Management Institute, 2013)

5.3.4.1. Planificar la gestión de la calidad

La gestión de la calidad establece las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue concebido. Utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización; Apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización. (Project Management Institute, 2013)

5.3.4.2. Realizar el aseguramiento de la calidad

Es el proceso de auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de la calidad a fin de garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas.

5.3.4.3. Realizar el control de la calidad

Controlar la calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

El BMM trabaja actualmente con una política de calidad que aporta un proveedor en el ámbito de pruebas para los proyectos, pero no se evidencia un procedimiento para validar la calidad de los componentes del proyecto ni una política establecida de calidad desde la gerencia de proyectos. La propuesta planteada en este componente es establecer unas herramientas que faciliten monitorear y controlar la calidad como los son:

- **Diagramas de flujo con indicadores.**

Los diagramas de flujo o mapas de procesos son herramientas que permiten evidenciar las secuencias de pasos y posibilidades de ramificación que existen en un proceso que transforma en una o más entradas en una o más salidas. Los diagramas de flujo resultan útiles para entender y estimar el costo de la calidad de un proceso (COQ). (Project Management Institute, 2013) Adicionalmente, los indicadores permiten hacer un monitoreo de cada relación de actividades y valorar su cumplimiento respecto a los requerimientos iniciales planteados como por ejemplo la triple restricción (Alcance, Tiempo, Costo + Calidad).

5.3.5. Gestión de la Comunicación

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. (Project Management Institute, 2013)

La comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados del proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto. La gestión de las comunicaciones del proyecto centra su esfuerzo en *Identificar a todas las personas interesadas por el proyecto; Determinar las necesidades de información de los interesados; Poner la información relevante a disposición de los diferentes interesados.* (Matus, 2014)

Las comunicaciones al interior de la organización es vital para mantener informados de los detalles, los avances, reprocesos, y decisiones que se toman respecto al proyecto para los interesados e identificando el nivel de interés, expectativas, influencia e importancia con la información de la iniciativa. Al tiempo que se generan los primeros pasos para la planeación de la iniciativa, se efectúan reuniones de información con los ‘Stakeholders’ para información relevante, correo electrónico, elaboración de informes, llamadas telefónicas para validar las condiciones necesarias que permiten continuar el proceso de gestión de proyectos por parte del analista.

Es quizá una de las áreas del conocimiento que más desarrollo tiene dentro del banco y a la que se le brindan herramientas e instrumentos óptimos para que el proceso de comunicación sea eficaz de acuerdo al modelo de comunicación ya sea horizontal (Entre colegas), vertical (Hacia arriba y hacia debajo de la organización), interna (Dentro del proyecto) y externa (Cliente, otros proyectos, medios de comunicación, público), formal (Informes, memorandos, instrucciones) e informal, entre otros.

5.3.6. Gestión del riesgo

La gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

5.3.6.1. ¿Qué es un riesgo?

Es un evento o condición incierta que de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y de materializarse puede generar uno o más impactos.

(Project Management Institute, 2013)

Según la fundación Mapfre que es la que desarrolla actividades de interés general de las áreas de acción social, ciencias del seguro, cultura, seguridad vial, entre otros, la cual es filial de la sociedad holding Mapfre S.A. dice que *“un riesgo es aquello que pueda acontecer en un futuro más o menos cercano, y que preocupa por sus consecuencias porque está siempre presente en cualquier actividad que se realice. Pero no solo tiene una vertiente negativa, relativa con pérdidas económicas o daños físicos o morales, también puede entenderse desde su lado positivo cuando la exposición a determinados riesgos permite obtener ganancias”*. (Mapfre, 2015)

Para el caso particular del banco, existe dentro de la estructura organizacional del BMM se encuentra una Vicepresidencia de Riesgos encargada de velar por la prevención y mitigación de los riesgos presentes para el negocio; y a su vez, se desprenden dos gerencias de la Vicepresidencia de Riesgos, las cuales son gerencia de riesgos financieros y gerencia de riesgos no financieros, las cuales evalúan el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo que pueda afectar financiera u operativamente la actividad del banco.

El BMM a través de la gerencia de riesgos no financieros planifica la gestión de los riesgos estableciendo unas etapas dentro del ciclo de vida del proyecto (Identificación,

Medición, Control, Tratamiento de riesgos y monitoreo), estas etapas están basadas en la guía del *Project Risk Management – PMI* donde toman como base el proceso de Gestión de los Riesgos expuesta en la guía PMBoK.

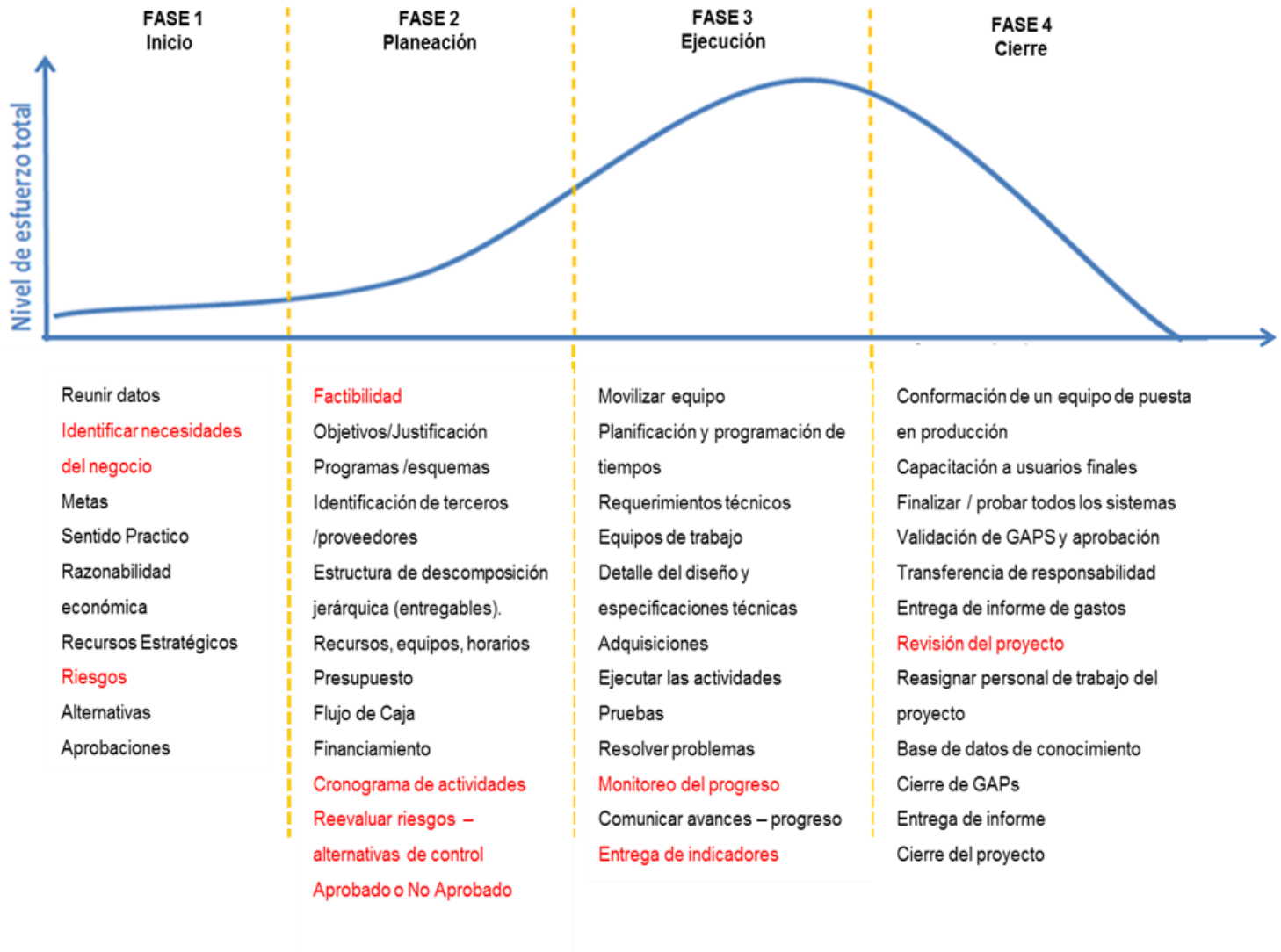


Ilustración 4. Etapas de la identificación de los riesgos.

Fuente. (Financieros, 2015)

El área de riesgos facilita de igual forma directrices para su identificación dentro de los proyectos; El objetivo de la metodología es que todos los proyectos deben conocer los riesgos operativos que puedan afectar positiva o negativamente la implementación de los mismos, la probabilidad, su impacto y el efecto que tendrá la materialización. Brindan unas técnicas que se han adaptado para la organización:

- **Reuniones:** Son sesiones en la que están incluidos el responsable del proyecto, el sponsor, los interesados del proyecto y el riesgo operativo.
- **Técnica de las 5W:** Es una Metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: Qué (What), Por Qué (Why), Cuando (When), Donde (Where), Quien (Who) y Como (How).

Los riesgos pueden ser originados en aspectos tales como requerimientos no contemplados, procesos asumidos, alcances mal definidos, restricciones, nuevas leyes o condiciones que crean la posibilidad de un resultado negativo o positivo para el proyecto. El banco busca establecer la tolerancia al riesgo, encontrando el balance entre el riesgo y el beneficio de la implementación.

(Financieros, 2015)

Los procesos que se nombran anteriormente son aquellos que se plantean dentro de la metodología en Gestión de Proyectos en base a la guía del PMBoK, quinta edición, para el BMM teniendo en cuenta las necesidades propias del área y de la organización. Se presentan anexos que se han validado y socializado con el equipo de trabajo, integrantes del área recogiendo muchas apreciaciones y retroalimentando el trabajo de la metodología en sesiones de dos horas cada sábado.

El objetivo macro que se persigue es que se tengan en cuenta las recomendaciones de esta guía aplicándola a la metodología propuesta y se implementen de manera general para todas las iniciativas que se gestan desde la dirección general y de las diferentes dependencias del banco para trabajarlas de forma organizada y sistemática, evitando de esta forma reprocesos, sobrecostos y cambios inesperados en la ejecución de todos los proyectos.

5.3.7. Gestión de la Integración

La gestión de la integración es transversal a toda la actividad de los proyectos debido a que es la encargada de ‘integrar’ todas las acciones iniciales que acarrearán los grupos de procesos de Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre.

El **PMBOK** argumenta que la gestión de la integración “Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos.”(Project Management Institute, 2013)

Teniendo en cuenta que no se nombra específicamente dentro de las áreas de conocimiento a trabajar dentro del BMM, la gestión de la integración permite aplicar procesos fundamentales para implementar los procesos enmarcados dentro de la metodología:

5.3.7.1. Acta de constitución del proyecto

Proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del mismo la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (Project Management Institute, 2013)

5.3.7.2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección de proyectos.(Project Management Institute, 2013)

5.3.7.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección de proyectos.(Project Management Institute, 2013)

5.3.7.4. *Monitorear y controlar el trabajo del proyecto*

Da seguimiento, revisa e informa el avance del proyecto respecto a los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección de proyectos. (Project Management Institute, 2013)

5.3.7.5. Cierre de proyecto o fase

Consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. (Project Management Institute, 2013)

5.3.7.6. Control integrado de cambios

Es el proceso de analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del

proyecto, entre otros y comunicar las decisiones correspondientes. (Project Management Institute, 2013)

5.3.8. Gestión de los interesados

Al igual que la gestión de la integración mencionada anteriormente, esta área de conocimiento es transversal al trabajo realizado dentro del BMM ya que todas las condiciones de identificación, planificación y participación de los interesados en el proyecto se gestionan de acuerdo a las directrices del PMBoK para este ámbito.

Por su parte el PMBoK expone que “la gestión de los interesados incluye todos los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los de los interesados en las decisiones y ejecución del proyecto.”

Los procesos que define el PMBoK son:

5.3.8.1. Identificar los interesados

Es el proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

5.3.8.2. Planificar la gestión de los interesados

Es el proceso de desarrollar las estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.

5.3.8.3. Gestionar la participación de los interesados

Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a o largo del ciclo de vida del mismo.

5.3.8.4. Controlar la participación de los interesados

Es el proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

(Project Management Institute, 2013)

6. RESULTADOS OBTENIDOS – APORTES A LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

El acompañamiento administrativo que tuvo lugar en la Gerencia de Proyectos del Banco Mundo Mujer al proyecto “Implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos en base a la guía PMBoK, quinta edición” se realizó de manera efectiva y tuvo como resultado varios elementos que permiten una gestión más organizada y sistemática de los proyectos.

Basados en un diagnóstico previo realizado al interior del área, se advierte a grandes rasgos que no existe un proceso, procedimiento o marco de acción que delimite el desarrollo óptimo de los proyectos, generando múltiples falencias en la ejecución de los mismos; razón por las cuales se generan reprocesos, modificaciones de alcance, tiempo,

costo, calidad sin soporte alguno, además de presentarse errores en la comunicación con las áreas de impacto del proyecto.

Uno de los principales resultados obtenidos la entrega del marco de acción de la metodología en gestión de proyectos con base en la guía PMBoK quinta edición, y que se implemente en todas las iniciativas que recopila el área de proyectos.

6.1. Línea Base para la gestión de los proyectos:

La línea base es una propuesta necesaria para el área de proyectos del banco porque dentro de ella no existe un proceso que ratifique concretamente por qué las iniciativas ayudan a la gestión estratégica de la organización y presentar un *business case* en el cual debe expresar la intención, los objetivos, los recursos del proyecto, entre otros, y facilita herramientas para estimar o desestimar una idea o iniciativa también constituye un insumo primordial e ineludible para el planteamiento de cualquier proyecto.

Existe adicionalmente una línea base de los proyectos los cuales son:

6.1.1. Línea base de alcance.

6.1.2. Línea base de tiempo.

6.1.3. Línea base de costos.

Estas permiten establecer desde un inicio, una declaración detallada de hacia dónde está encaminado el proyecto, cuanto se demora desarrollarlo, cuánto cuesta realizarlo y como beneficia el producto o servicio la competitividad de la organización frente al mercado o la gestión interna; herramientas que han sido aprobadas y bien recibidas por parte del equipo del área implementando poco a poco dichas herramientas a la gestión interna del área.

6.2.Solicitud Inicial:

Al momento de iniciar el trabajo de acompañamiento al proyecto de implementación de la metodología en gestión de proyectos se evidenció que la petición de llevar a cabo una iniciativa gestada desde alguna dependencia y desarrollada por el área de proyectos se realizaba de forma verbal, sin un soporte físico o electrónico que diera un orden de cómo abordar el tema del proyecto.

La metodología sugiere que la Gerencia de Proyectos cuente con un formato que le permita establecer un alcance inicial del proyecto y recopilar además la información primaria de la iniciativa llamado ‘Solicitud inicial de proyecto’. Dentro del desarrollo del marco de acción del proyecto, el área de proyectos ha implementado este formato a todas las iniciativas nuevas, ordenando de manera sustancial la gestión por parte de los analistas de proyectos e implementando dentro del banco un empoderamiento hacía los gerentes de área que son aquellos que gestionan ideas o iniciativas a través del área de proyectos. (**Ver Anexo 1. Solicitud Inicial de Proyecto**)

6.3. Socialización a altas directivas respecto a la metodología a establecer.

La gerencia de proyectos ha implementado los controles necesarios desde el inicio de los proyectos para proveer una gestión adecuada de las iniciativas desde el área. Tal es el caso de la socialización a toda la organización de la solicitud inicial de proyectos (**FM-242.Ver Anexo 1**) permitiendo establecer un criterio inicial del proyecto y evaluar el impacto desde la gerencia hacia la visión estratégica de la organización.

6.4. Creación del proceso de Gestión de Proyectos

Al interior del banco y dentro del área de proyectos se realizaba el tratamiento de proyectos con base en la transferencia de conocimiento y técnicas empíricas expuestas por los analistas más experimentados siguiendo solo unas cuantas pautas y formatos genéricos pero que no ofrecían una comprensión global de la gestión integral de proyectos.

Teniendo en cuenta que la rotación de los analistas de proyectos dentro del área de proyectos ha sido alta, se necesitaba establecer un procedimiento general sobre la gestión adecuada de los proyectos, ofreciendo una guía base para el establecimiento y el control de los mismos. (Ver anexo. Proceso Gestión de Proyectos). Así mismo, se han formalizado herramientas básicas de gestión dentro del área para realizar el seguimiento, monitoreo y control de los mismos. (Ver Anexo 5. Procedimiento Gestión de Procesos)

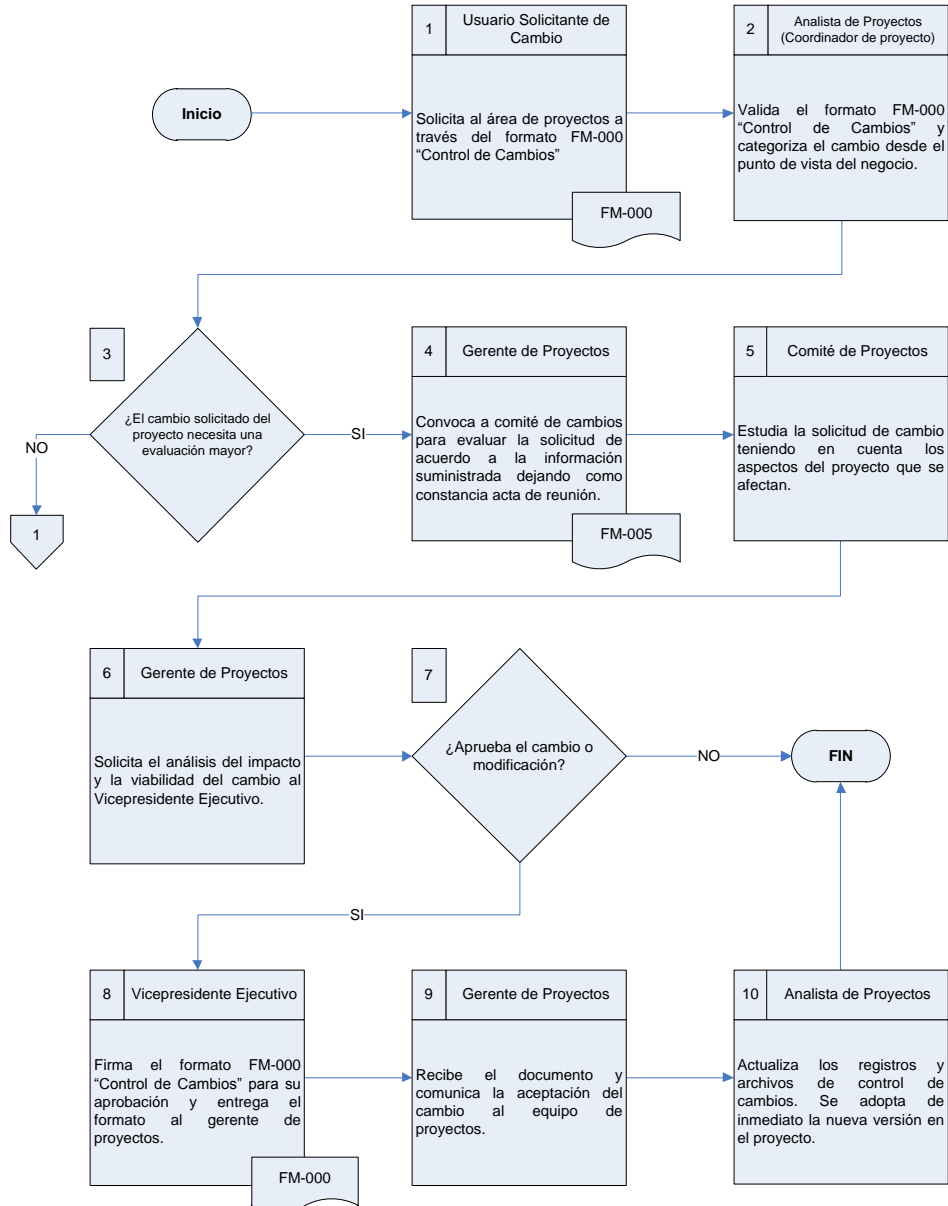
6.5. Control de Cambios

El control de cambios no existía dentro del BMM debido a que la organización no había contemplado la idea de estructurar el área de proyectos mediante una metodología de gestión de proyectos que consolidara esa herramienta a un proceso destinado a documentar todas las solicitudes de cambio a las que haya lugar dentro del ciclo de vida del proyecto.

Con el marco de acción de la metodología en gestión de proyectos presentado a la gerencia de proyectos se logra formalizar cualquier tipo de cambio presente desde la aprobación de la iniciativa por parte del comité de proyectos hasta el cierre del mismo. Se adecua un formato de Control de cambios estándar para la gestión interna del área.

**DIAGRAMA DE FLUJO
CONTROL DE CAMBIOS - GESTIÓN DE PROYECTOS**

PAGINA
1/2



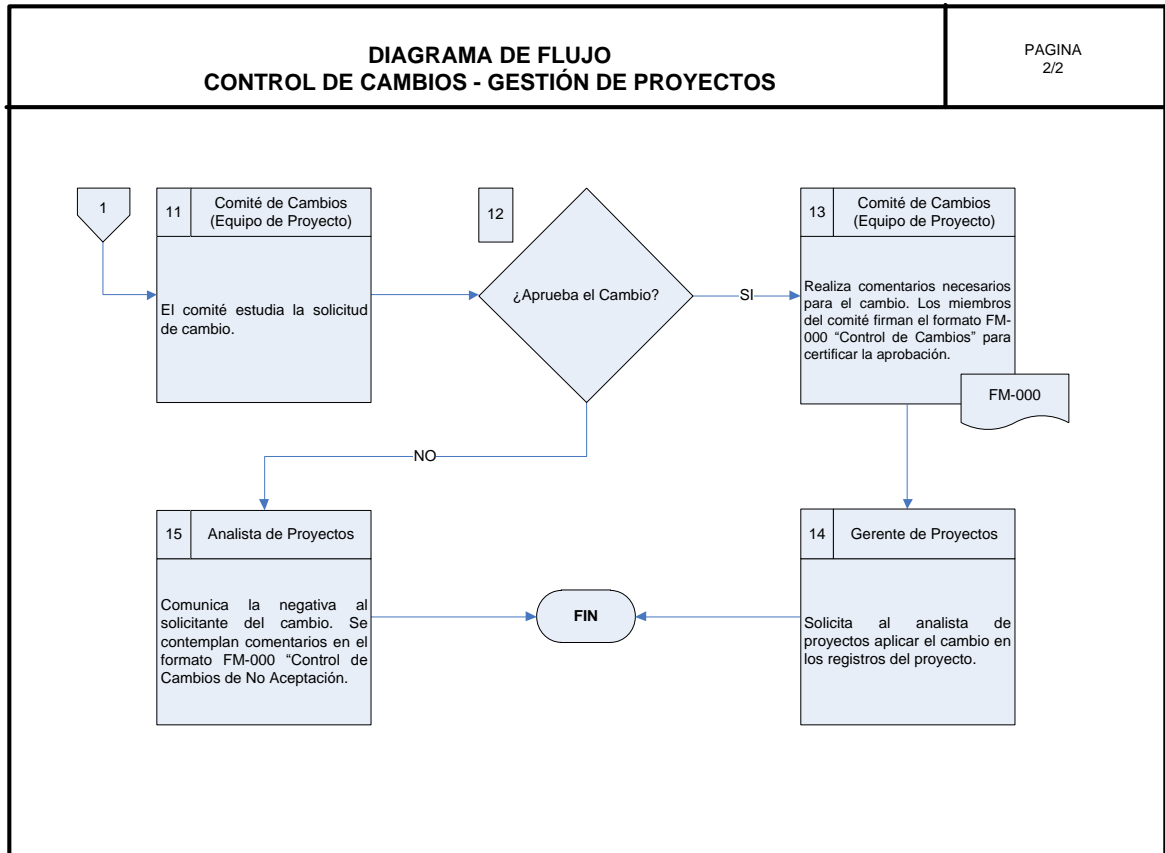
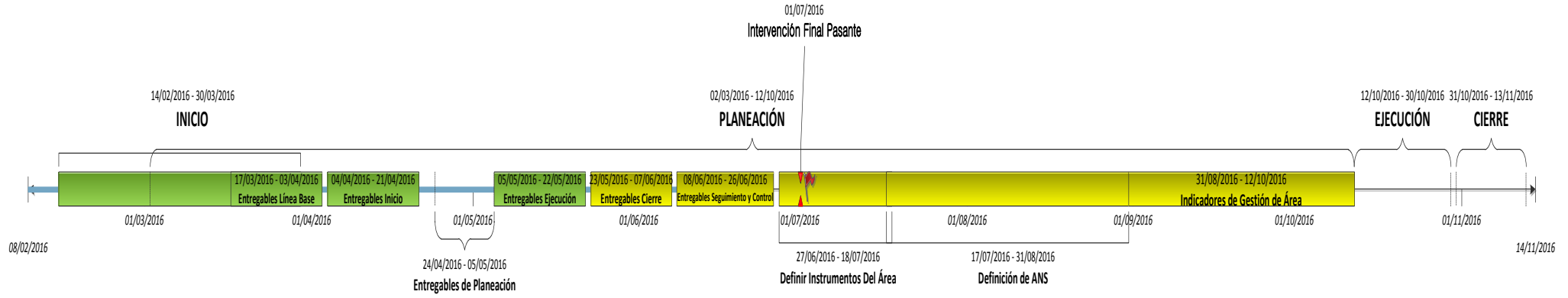


Ilustración 5. Procedimiento control de cambios

6.6. Línea de tiempo del proyecto

Se establece una línea de tiempo de la ejecución del proyecto la cual muestra los hitos que hacen parte del cronograma propuesto y además se distingue hasta qué momento se hace participe el universitario con su trabajo de grado:



7. SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL BMM.

El marco de acción de la metodología en gestión de proyectos se enfoca en la misión del área de proyectos apoyando la *gestión del cambio y la mejora continua a través de la aplicación de metodologías orientadas a la correcta implementación de proyectos buscando la excelencia de los procesos, servicios y productos del Banco*. Se hace necesario enfocarse en unas temáticas para las personas que hacen parte del área y para los integrantes de la organización los cuales son:

7.1. Requerimientos

El levantamiento de requerimientos se realiza de manera intuitiva sin capacitación alguna, generando muchas veces requerimientos ambiguos y poco detallados respecto a las condiciones que plantean todos los interesados. La sugerencia es capacitar a todos los analistas en levantamiento de requerimientos para generar sinergia entre el área de proyectos y los interesados de la organización.

7.2. Línea Base

Se hace necesario que el trabajo respecto a la línea base del proceso de la gestión de proyectos se realice de manera rigurosa dentro del estudio de las iniciativas gestadas dentro de las áreas de la organización porque teniendo como base esta información, se pueden tomar decisiones más acertadas dentro de los comités de aprobación.

7.3. Disminuir la rotación de los analistas

La rotación de personal es uno de los problemas que más dinero cuestan a las empresas ya sea por liquidaciones a los integrantes salientes como por nuevas vinculaciones y capacitaciones de los nuevos. En muchos casos la rotación se presenta por salarios bajos en comparación con las responsabilidades del cargo; presión laboral por parte de las directivas; o por mal ambiente laboral. Para el BMM se hace necesario establecer políticas para mitigar la deserción de empleados brindando herramientas de retribución (Salarial, reconocimiento, bonos por cumplimiento, entre otros) para mitigar la no continuidad del conocimiento gestado en los individuos.

7.4. Socialización y carga de documentos

El área de gestión de procesos es la encargada de revisar, corregir y cargar los formatos, manuales y procesos del BMM. Se recomienda incluir la gestión de procesos en el área de Proyectos puesto que esta requiere generar un valor agregado respecto a la optimización de tiempos de cada una de las tareas llevadas a cabo. Lo anterior apoyado en la Metodología propuesta.

7.5. Matriz de Responsabilidades

Dentro de la formulación del proyecto de la metodología se ha establecido la creación de unos acuerdos a nivel de servicio (ANS) con cada una de las áreas de la organización, teniendo en cuenta que dentro del desarrollo de las actividades del área de proyectos, se va a interactuar en algún momento del ciclo de vida del proyecto, por lo que se hace acertado construir y definir responsabilidades genéricas de los colaboradores de las áreas con las que se tiene contacto a través de una matriz de responsabilidades que diligencia el analista de proyectos y la socializa hacia la organización.

8. CONCLUSIONES

- Durante el tiempo dedicado a la opción de grado (pasantía) dentro de la organización, se pudo evidenciar el trabajo que se realiza dentro de la dirección general nacional de un banco; el proceso que se realiza para sacar un producto (Bien o Servicio) y todo el ‘engranaje’ necesario para su operatividad.
- Durante el desarrollo de las actividades diarias del BMM y del área de proyectos, se pensó en la necesidad de estandarizar, organizar y dotar de herramientas a los integrantes de esta área para una correcta gestión de los proyectos; es por eso que se decidió implementar la metodología en Gestión de Proyectos y destinar a una persona para que siguiera con las actividades planeadas en un cronograma inicial.
- Las fases de diagnóstico inicial, documentación inicial, creación de instrumentos y definir un procedimiento a cerca de la gestión de proyectos estuvieron acompañadas por socializaciones directas de formatos, procedimientos y establecimiento de líneas de acción para abordar toda iniciativa.
- Los avances presentados ante los integrantes del área integrados por los analistas de proyectos, jefe de gestión de proyectos y Gerente de proyectos han facilitado la comprensión del marco de acción presentado. Se resalta que dentro de las actividades de cronograma, el universitario no completa el 100% del cronograma propuesto del proyecto debido a que la Implementación de la metodología se estima concluir en el mes de noviembre.

- La implementación del proyecto requiere tiempo de adaptación de la organización así como exigir por parte de la gerencia de proyectos el cumplimiento de todos formatos de acuerdo al proyecto a los analistas de proyecto y Sponsor.
- La pasantía favorece a la aplicación de conocimientos adquiridos durante la carrera profesional y obtener experiencia externo al ámbito académico en temas a fines con el desarrollo profesional del pasante.
- Por último se hace referencia que la colaboración del asesor empresarial y el asesor académico es de mucha importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente y aporta de manera significativa al conocimiento del pasante para la modalidad de grado desarrollada en el BMM y optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Cauca.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Banca Fácil - Chile. (s.f.). *Banca Fácil - Chile*. Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=150000000000012&idCategoria=2>
- Banco Mundo mujer. (2015). Popayán.
- CEPAL. (s.f.). Obtenido de www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33602/EsgundoModulo.pdf
- Chicangana, E. L. (2015). *Diagnostico del área de Proyectos*. Popayán, Cauca.
- Definición.de. (s.f.). *Definición*. Obtenido de definicion.de/investigacion-de-mercado/
- Financieros, G. d. (2015). *Metodología de riesgos para la gestión de proyectos*. Banco Mundo Mujer. Popayán.
- Gonzalez, E. (s.f.). *Ideas Compilativas*. Obtenido de ideascompilativas.blogspot.com.co/2010/05/concepto-de-formulacion-y-evaluacion-de.html
- ICAP. (2013). Procesos de Desarrollo y la Teoría de Gestión de Proyectos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*.
- Investigación de Operaciones*. (s.f.). Obtenido de <http://www.investigaciondeoperaciones.net/cpm.html>
- López Parra, M. E. (s.f.). *Estudio administrativo... un apoyo a la estructura organizacional*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudioadmtivo.pdf>
- Maeso, A. (s.f.). *Netmind.es*. Obtenido de <http://www.netmind.es/knowledge-center/algunas-preguntas-y-respuestas-acerca-del-business-case/>
- Mapfre, F. (2015). *Fundación Mapfre*. Obtenido de <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-riesgo-asegurar/que-es-el-riesgo-asegurar/>
- Matus, J. F. (2014). Gestión de comunicaciones del proyecto PDF. Popayán, Cauca, Colombia.
- OBS - Online Bussines School. (s.f.). Obtenido de <http://www.obs-edu.com/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi/>

Oficina de planeación - Universidad Nacional de Colombia. (2007). *Guía para la formulación de proyectos considerando la metodología del banco de proyectos de la Universidad Nacional de Colombia*. Medellín.

Online Business School Project Management. (s.f.). Obtenido de www.obs-edu.com/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/conoces-la-metodologia-pmi/

Project Management Institute. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos (Guia del PMBoK)*. Pensilvania E.E.U.U: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013). *Guia de los Fundamentos para la direccion de Proyectos (Guia del PMBoK)*. Pensilvania E.U: Project Management Institute.

Raquel Salcedo Quevedo. (s.f.). Obtenido de <http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info46/sistemas/articulo3.htm>



Ruiz Chicangana, E. L. (2015). Banco Mundo Mujer.

Scribd. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/57506250/Conceptos-de-Estructura-Del-Plan-de-Negocios>

10.ANEXOS

ANEXO 1. Solicitud Inicial de Proyectos. (Banco Mundo Mujer, 2015)

1. DATOS DE LA SOLICITUD

Fecha de Solicitud	Registre fecha de solicitud	Fecha de Recepción	Registre fecha recepción área de proyectos
Área	Área solicitante		
Nombre de Iniciativa	Nombre adjudicado por solicitante a la iniciativa		
Tipo de Iniciativa	N- Normativo / I- Institucional / T- Tecnológico / S – Seguridad / C – Contable  Tipo de Iniciativa.xlsx		
Sponsor	Nombre del patrocinador del proyecto		
Tamaño del Proyecto	Definir los criterios para establecer el tamaño del proyecto  CLASIFICACION DE PROYECTOS.xlsx		
Impacto Organizacional	A - Alto / M- Medio / B- Bajo		

Descripción de la Iniciativa

[Describa la situación actual, necesidad detectada o para que fin y objetivo es requerida la iniciativa]

Justificación de la Iniciativa

[Justifique porque la iniciativa planteada ofrece una solución a su necesidad detectada]

Alcance Inicial

[Describa que tareas debe ofrecer la solución para satisfacer la necesidad planteada]

A quien va dirigida la solución

[Describa a qué mercado y/o área va dirigida la solución y cuáles son sus beneficios]

Límites y Exclusiones

[Defina los puntos que no estarán contemplados en la solución]

Límites y Exclusiones
[Defina los puntos que no estarán contemplados en la solución]

Interesados

[Defina las personas, áreas o grupos que pueden afectar o ser afectados por la iniciativa]



Stakeholders.xlsx

Nombre	Cargo
Nombre completo	Cargo
Nombre completo	Cargo
Nombre completo	Cargo

Riesgos iniciales

[Describa cuales son los riesgos iniciales en los que podría incurrirse en el desarrollo de la solución – Mínimo tres.]

Como guía para la identificación de los riesgos, se citan las siguientes clasificaciones de riesgos (Si hay riesgos adicionales que no estén contemplados en esta lista, por favor relacionarlos):

Categorización de riesgos por tipo:

Técnicos.

Externos: Proveedores, Mercado, Medio ambientales.

Organización: Recursos Humanos, Recursos Financieros, infraestructura, falta de Control, Falta de capacitación, Falta de Liderazgo, Mala Capacitación

Dirección: Planificación, Control, Comunicación.

Categorización de riesgos por causas:

Políticas: Cambia legislación, Opinión Pública, Regulaciones, Gobierno, Clima

Económicas: Tipo de Cambio, Inflación, Competencia, Demanda

Naturales: Terremoto, Incendio, Mal Clima

Financieras: Baja Rotación, Bajo Margen, Falta Financiación

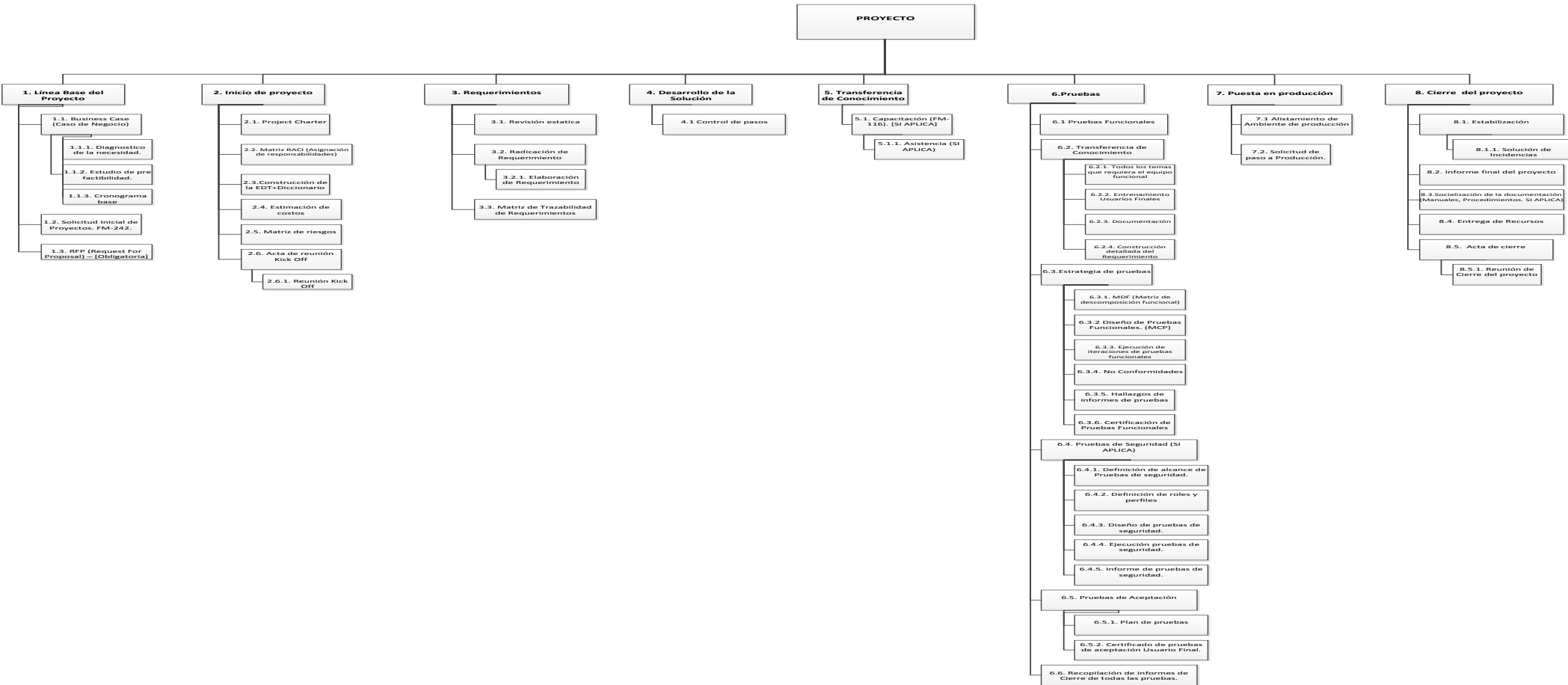
Diligenciado por

Área solicitante

Recibido por

Gerencia Área de Proyectos

ANEXO 2. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)



ANEXO 2.1. Diccionario de la EDT/WBS. (Chicangana, 2015)

		DICCIONARIO DE LA EDT/WBS	
		CODIGO: FECHA: DD/MM/AAAA PAGINA 1	
Nombre del Proyecto		[Nombre asignado por el sponsor]	
Breve descripción del Proyecto		[Describe detalladamente la razón de ser del proyecto]	
Coordinador asignado		[Nombre del analista de proyectos encargado de coordinar el proyecto]	
Componente en WBS	Título del Componente	Descripción del Componente	Responsable
	[Nombre asignado al componente]	[Descripción detallada en que consiste el componente]	[Nombre del responsable (s) de la actividad]
1.	Línea Base del Proyecto		
1.1	Bussines Case (Caso de Negocio)		
1.1.1.	Diagnostico de la necesidad		
1.1.2.	Estudio de pre factibilidad		
1.1.4.	Cronograma Base		
1.2.	Solicitud Inicial de Proyectos		
1.3	RFP (Request For Proposal) - [Obligatorio]		
2.	Inicio del Proyecto		
2.1.	Project Charter		
2.2.	Matriz RACI (Asignación de responsabilidades)		
2.3.	Construcción de la EDT y su Diccionario		
2.4.	Estimación de costos		
2.5.	Matriz de Riesgos		
2.6.	Acta de Reunión Kick Off		
2.1.1.	Reunión Kick Off		
3.	Requerimientos		
3.1.	Revisión estática		
3.2.	Radicación de requerimiento		
3.2.1.	Elaboración de requerimiento		
3.3.	Matriz de trazabilidad de requisitos		
4.	Desarrollo de la solución		
4.1.	Control de pasos		
5	Transferencia de Conocimiento (Nuevos Productos)		
5.1.	Capacitación (Si Aplica)		
5.1.1.	Asistencia (Si Aplica)		
6.	Pruebas		
6.1.	Pruebas Funcionales		
6.2.	Transferencia de Conocimiento		
6.2.1.	Todos los temas que requiere el equipo funcional conocer para atender el requerimiento		
6.2.2.	Entrenamiento de usuarios finales		
6.2.3.	Documentación		
6.2.4.	Construcción detallada del requerimiento funcional del software		
6.3.	Estrategia de pruebas		
6.3.1.	MDF (Matriz de Descomposición Funcional)		
6.3.2.	Diseño de Pruebas Funcionales (MCP)		
6.3.3.	Ejecución de iteraciones de pruebas funcionales		
6.3.4.	No Conformidades		
6.3.5.	Hallazgo de Informes de Pruebas		
6.3.6.	Certificación de Pruebas Funcionales		
6.4.	Pruebas de seguridad (Si Aplica)		
6.4.1.	Definición de alcance de pruebas de seguridad		
6.4.2.	Definición de Roles y Perfiles		
6.4.3.	Diseño de Pruebas de Seguridad		
6.4.4.	Ejecución Pruebas de Seguridad		
6.4.5.	Informe de Pruebas de Seguridad		
6.5.	Pruebas de Aceptación		
6.5.1.	Plan de Pruebas		
6.5.2.	Certificado de Pruebas de Aceptación Usuario Final		
6.6.	Recopilación de Informes de Cierre de todas las Pruebas.		
7.	Puesta en Producción		
6.1.	Alistamiento de ambiente de producción. (Si Aplica)		
6.2.	Solicitud de paso a producción		
8.	Cierre		
8.1.	Estabilización		
8.1.1.	Solución de incidencias		
8.2.	Informe Final de Proyecto		
8.3.	Socialización de la documentación. (Manuales, Procedimientos)		
8.4.	Entrega de Recursos		
8.5.	Acta de Cierre		
8.5.1.	Reunión de cierre del proyecto		

ANEXO 2.1.1. Validación del Diccionario (Chicangana, 2015)

1. Introducción

La WBS (Work Breakdown Structure) o EDT (Estructura de Desglose por Tareas) corresponde a una descomposición jerarquizada del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos planteados y entregables requeridos. Con esta herramienta se proyecta definir el alcance total y cumplir con las actividades macro del plan mediante paquetes de trabajo desglosados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proyecta dar detalle acerca de cada una de las actividades contempladas en la WBS.

2. Propósito

El propósito de este documento es describir una a una las tareas que se llevan a cabo en las fases del proyecto de Implementación de la Metodología en Gestión de Proyectos basado en la guía PMBoK 5ta Edición, especificando el responsable de cada una de ellas.

Nota: Este documento está diseñado con los requerimientos y tareas inicialmente planteados y es posible realizar actualizaciones en la medida que las necesidades de la organización cambien o evolucionen en el transcurso del tiempo.

3. Diccionario. [Relacione copia del diccionario de la WBS/EDT para validación]

4. Validación de los involucrados

Si usted está de acuerdo con a las responsabilidades asignadas a su cargo relacionado en el diccionario de la WBS, por favor firme en la parte inferior.

Nombre	Cargo	Firma

ANEXO 4. Estimación de Costos

ID asignado en la EDT/WBS	[Nombre del Hito / actividad]	Duración Actividad [Días]	Rol que desempeña en la actividad	Salario Integral del (Los) Involucrado (s) en actividad	Valor Dia	Valor Hora	Subtotales	Total Hito	% Dedicado a la Actividad	Estimado Semanal	Estimado Sabados	Estimado Mensual
1.	Línea Base del Proyecto	0						0		0	0	0
1.1	Bussines Case (Caso de Negocio)		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
1.1.1.	Diagnostico de la necesidad		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
1.1.2.	Estudio de pre factibilidad		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
1.1.4.	Cronograma Base		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
1.2.	Solicitud Inicial de Proyectos		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
			Gerente de Proyectos	\$ 13.002.200	\$ 433.407	\$ 54.176				0	0	0
1.3	RFP (Request For Proposal) - [Obligatorio]		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.	Inicio del Proyecto	0						0		0	0	0
2.1.	Project Charter		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.2.	Matriz RACI (Asignación de responsabilidades)		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.3.	Construcción de la EDT y su Diccionario		Jefe de Gestión de Proyectos	\$ 4.660.880	\$ 155.363	\$ 19.420				0	0	0
2.4.	Estimación de costos		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.5.	Matriz de Riesgos		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.6.	Acta de Reunión Kick Off		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
2.1.1.	Reunión Kick Off		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
3.	Requerimientos	0						0		0	0	0
3.1.	Revisión estática		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
3.2.	Radicación de requerimiento		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
3.2.1.	Elaboración de requerimiento		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
			Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
3.3.	Matriz de trazabilidad de requisitos		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
4.	Desarrollo de la solución	0						0		0	0	0
4.1.	Control de pasos		Solucionador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
5	Transferencia de Conocimiento (Nuevos Productos)	0						0		0	0	0
5.1.	Capacitación (Si Aplica)		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
5.1.1.	Asistencia (Si Aplica)		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.	Pruebas	0						0		0	0	0
6.1.	Pruebas Funcionales		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.	Transferencia de Conocimiento		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.1.	Todos los temas que requiere el equipo funcional conocer para atender el requerimiento		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.2.	Entrenamiento de usuarios finales		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.3.	Documentación		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.4.	Construcción detallada del requerimiento funcional del software		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.	Estrategia de pruebas		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.1.	MDF (Matriz de Descomposición Funcional)		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.2.	Diseño de Pruebas Funcionales (MCP)		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.3.	Ejecución de iteraciones de pruebas funcionales		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.4.	No Conformidades		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.5.	Hallazgo de Informes de Pruebas		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.3.6.	Certificación de Pruebas Funcionales		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.	Pruebas de seguridad (Si Aplica)		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.1.	Definición de alcance de pruebas de seguridad		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.2.	Definición de Roles y Perfiles		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.3.	Diseño de Pruebas de Seguridad		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.4.	Ejecución Pruebas de Seguridad		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.4.5.	Informe de Pruebas de Seguridad		Pruebas de Seguridad	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.5.	Pruebas de Aceptación		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.5.1.	Plan de Pruebas		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.5.2.	Certificado de Pruebas de Aceptación Usuario Final		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
			Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.6.	Recopilación de Informes de Cierre de todas las Pruebas.		Sponsor	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
7.	Puesta en Producción							0		0	0	0
6.1.	Alistamiento de ambiente de producción. (Si Aplica)		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
6.2.	Solicitud de paso a producción		Testeador	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.	Cierre							0		0	0	0
8.1.	Estabilización		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.1.1.	Solución de incidencias		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.2.	Informe Final de Proyecto		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.3.	Socialización de la documentación. (Manuales, Procedimientos)		Carga	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.4.	Entrega de Recursos		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.5.	Acta de Cierre		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
8.5.1.	Reunión de cierre del proyecto		Coordinador de Proyecto	\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0
				\$ 0	\$ 0	\$ 0				0	0	0

ANEXO 5. Procedimiento de Gestión de Proyectos

CREACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS			
N°	Responsable	Descripción	Registro
1	Gerentes de Área/Sponsor	Cada área expone sus iniciativas al comité de proyectos con el fin de que sean analizadas diligenciando el formato FM-242 "Solicitud Inicial de Proyectos"	FM-242
2	Comité de proyectos	Revisa el formato FM-242 totalmente diligenciado por el Gerente de área solicitante en un comité de proyectos diligenciando el formato FM-005 "Acta de reunión".	FM-005.
3	Gerente de proyectos	Convoca a una reunión al gerente de área y los involucrados en la iniciativa para definir las áreas impactadas.	FM-005
4	Gerente de Área/Sponsor	Solicita el análisis del impacto de la iniciativa a las áreas involucradas	
5	Gerentes de área	Definen el impacto que tiene la iniciativa para su dependencia y lo transmite a través de correo electrónico al sponsor.	
6	Comité de proyectos	Evalúa la iniciativa según criterios establecidos por el comité	
7	Comité de proyectos	¿La iniciativa es viable? SI: Ir a la actividad 9 NO: Ir a la actividad 8	
8	Comité de proyectos	Notifica por correo electrónico al Sponsor que la iniciativa no cumple con los criterios internos del área. FIN.	
9	Comité de proyectos	Deciden que analista de proyectos va a coordinarlo (<i>Nota: Se le notifica mediante correo electrónico.</i>)	Correo Electrónico
10	Analista de proyectos	Investiga sobre el tema de proyecto para crear el requerimiento detallado teniendo en cuenta el análisis del impacto realizado previamente. Se puede basar en procesos internos y Normativas, historial de proyectos similares, investigación de mercados, juicio de expertos, entre otros.	
11	Equipo de proyecto	Identifican si el proyecto requiere contratar con externos.	
12	Equipo de proyecto	¿El proyecto requiere contratar con terceros? SI: Ir a la actividad 13 NO: Ir a la actividad 31	
13	Analista de proyectos	Estudia las bases de datos del banco para saber que proveedor cumple con las condiciones requeridas para el proyecto. Diligencia una lista de chequeo proveedores.	Lista de Chequeo proveedores
14	Analista de proyectos	Busca en el mercado que otras empresas pueden proveer el servicio requerido. Diligencia el formato "RFI" (Si Aplica)	RFI.

15	Jefe Administrativo	Envía por correo electrónico el RFI a los proveedores seleccionados. (Si Aplica)	Correo electrónico
16	Analista de proyectos	Revisa las propuestas enviadas por parte de los proveedores y recopila la información relevante acorde con la necesidad planteada.	"lista de Chequeo evaluativa /comparativa"
17	Analista de proyectos	Envía a través de un correo electrónico los RFI recibidos a los interesados del proyecto para el análisis y selección de los proveedores para envío de RFP.	Correo Electrónico
18	Analista de proyectos	Elabora el RFP de acuerdo a los requerimientos del Comité de Evaluación (Área usuraria, TI y SI).	N/A
19	Analista de proyectos	Convoca a una reunión al Comité de evaluación (Usuario, TI y SI) para revisión y visto bueno para envío del RFP.	FM-005
20	Analista de proyectos	Envía por correo electrónico al jefe administrativo el RFP con el listado de los proveedores establecidos en la reunión.	Correo Electrónico
21	Jefe Administrativo	Envía RFP a proveedores seleccionados. Aplica el proceso PR-002 "Compras y Contrataciones".	RFP
22	Proveedores	Envía las propuestas de acuerdo a los requerimientos solicitados por el banco.	Propuesta
23	Analista de proyectos	Recepciona las propuestas y las envía mediante correo electrónico al Comité de evaluación (Usuario, TI y SI) para su análisis y evaluación.	Correo Electrónico
24	Comité de Evaluación	Presenta sus cometarios para ser consultados con los proveedores	
25	Comité de Evaluación	Evalúa las propuestas presentadas por los proveedores en el RFP para preseleccionar el (los) Proveedor (es) que cumple con los requerimientos del proyecto.	"Lista de Chequeo Evaluativa /comparativa"
26	Analista de proyectos	Cita a comité evaluador a todos los interesados para definir los proveedores que presentarán la propuesta personalmente en las instalaciones del banco.	correo
27	Comité de aprobación	Escucha las propuestas del proveedor para determinar cuál de estos se ajusta más a las necesidades del Banco, respecto al desarrollo del proyecto. Se define el (los) proveedor (es) que desarrollara la solución.	Evaluación
28	Comité de selección	Visita al(los) proveedor(es) y a uno de sus clientes. Diligencia el formato "Informe de Visitas".	Informe de Vistas

29	Comité de selección	Selección del proveedor de acuerdo a la evaluación de la visita.	Acta de aprobación de proveedor
30	Comité de compras	Aprobación de la adquisición.	Convenio de Servicio Proveedor
31	Analista de proyectos	Define el alcance detallado, límites y exclusiones; Hitos con su duración. Los hitos hacen referencia a momentos importantes en el desarrollo de un proyecto. Diligencia el formato FM-267 "Acta de constitución del proyecto"	FM-267.
32	Gerente de Proyectos	¿El diligenciamiento del FM-267 requiere modificación? SI: Ir a la actividad 33 NO: Ir a la actividad 34	
33	Equipo de proyecto	Diligencia acta de modificación del alcance, limitaciones y exclusiones obviadas en el documento inicial del Project Chárter.	"Acta de modificación Project Chárter"
34	Analista de proyectos	Asigna responsabilidades a todos los involucrados del proyecto. Diligencia el formato "Matriz RACI".	Plantilla "Matriz RACI"
35	Analista de proyectos	Desarrolla la EDT/WBS del proyecto por Hitos, actividades y sub actividades y su diccionario de acuerdo a los requisitos planteados. Debe definir los entregables de cada uno de los hitos desglosando las tareas hasta cuarto nivel. (Máximo). Diligencia el formato "EDT/WBS + Diccionario"	"EDT (WBS) + Diccionario "
36	Analista de proyectos	Cita a reunión con los interesados para definición de requerimientos detallados.	Formato de Requerimientos
37	Analista de proyectos	Define los requisitos de cada interesado para el proyecto y para el producto de acuerdo a sus necesidades, deseos, expectativas. Diligencia formato "Matriz de Trazabilidad de Requisitos"	"Matriz de Trazabilidad de Requisitos"
38	Analista de proyectos	Valida la matriz de trazabilidad de requisitos con cada uno de los interesados	"Validación de Matriz de Trazabilidad de Requisitos"
39	Analista de Proyectos	Construye el cronograma del proyecto teniendo como base la EDT.	Cronograma base - Project
40	Analista de proyectos y jefe proyectos	Define las adquisiciones necesarias para el funcionamiento del proyecto. (RR.HH., Infraestructura, entre otros)	
41	Analista de proyectos	Estima los costos del proyecto de acuerdo a los hitos, entregables y sub entregables definidos en la EDT/WBS basado en registros históricos, horas hombre y juicio de expertos. Diligencia el formato "Estimación de costos"	"Estimación de Costos"
42	Analista de proyectos	Realiza la validación de entregables mediante el formato "Validación Diccionario de WBS", donde cada uno de los involucrados revisa y confirma su responsabilidad.	"Validación Diccionario de WBS"***

43	Analista de proyectos	Envía el formato "Validación diccionario de la EDT/WBS" y la "Matriz de Trazabilidad de Requisitos" a la gerencia de proyectos para su revisión y aprobación.	Correo electrónico
44	Analista de proyectos	Realiza la matriz de riesgos de acuerdo a la metodología (MT-006. Metodología de riesgos para la gestión de proyectos).	Matriz de riesgos del proyecto
45	Analista de proyectos	Notifica mediante correo electrónico el paso del proyecto a la fase de ejecución al Sponsor.	Correo electrónico
46	Analista de proyectos	Presentación Kick off	Acta
47	Analista de proyectos	Realiza el seguimiento y control semanal del proyecto	Actas de reuniones de seguimiento Presentación de seguimiento
48	Analista de proyectos - Funcional	Aplica proceso interno del área. (<i>Levantamiento de requerimientos</i>)	
49	Analista de proyectos	Establece los requerimientos del proyecto (Funcional-Seguridad-Tecnológico-Infraestructura.). Diligencia el formato FM-167 "Solicitud de requerimiento y consulta".	FM-167
50	Líder Green SQA	Realiza el plan de pruebas para el proyecto.	Estrategia de pruebas
51	Analista de proyectos	Efectúa la solicitud de los recursos necesarios para realizar las pruebas	Correo Electrónico
52	Analista de Proyectos	Transferencia de conocimiento de parte del analista hacia el funcional encargado de las pruebas.	Acta de capacitación - Lista de asistencia.
53	Analista de proyectos	Solicita la aplicación de pasos y/o envíos (desarrollos) al ambiente de pruebas correspondiente. Diligencia el formato FM-169 "Control de pasos"	FM-169.
54	Ingeniero de desarrollo - Ingeniero de TI.	Aplica el paso solicitado por el analista	N/A
55	Funcional	Realiza los casos de pruebas y ejecuta las pruebas de acuerdo a los ciclos planteados.	MCPs
56	Sponsor	¿Las pruebas cumplen con los criterios de aceptación? SI: Ir a la actividad 57 NO: Ir a la actividad 53	N/A
57	Analista de proyectos	Entrega documentación al área de Gestión de procesos para carga.	Manuales de Usuario, Procesos, Formatos (Si Aplica)
58	Analista de proyectos	Realiza la solicitud de parametrización y asignación de roles y perfiles para los usuarios finales. Diligencia el formato FM-036 "Solicitud de modificación de perfil".	FM-036.
59	Gerente de área/Sponsor	Realiza la certificación de las Pruebas de aceptación	FM-169. Acta de certificación
60	Analista de proyectos	Recopila todos los resultados de las pruebas. Envía los resultados de las pruebas al equipo de proyecto.	Correo electrónico

61	Equipo de proyecto/Sponsor	Realiza la validación de ambientes. Diligencia el formato FM-131 "Matriz de validación de ambiente"	FM-131
62	Equipo de proyecto/Sponsor	Aprueba el proyecto. Solicita el paso a producción.	Acta de aprobación de producción.
63	Analista de proyectos	Realiza el seguimiento y control del paso a producción.	Formato "Lista de chequeo"
64	Analista de proyectos	Se da Inicio al Cierre del proyecto. <i>Fase de cierre</i>	N/A
65	Analista de Proyectos	Realiza el seguimiento y control de las incidencias presentadas.	Presentación de avance
66	Analista de proyectos	Se presenta el informe final del proyecto	N/A
67	Analista de proyectos	Socializa los documentos, manuales, procesos y procedimientos a todos los interesados.	PR-000. Procedimiento GP
68	Analista de proyectos	Entrega las lecciones aprendidas. Diligencia el formato FM-062 "Lecciones aprendidas"	FM-062.
69	Analista de proyectos	Cierra las adquisiciones que hicieron parte del proyecto	Acta de entrega Recursos
70	Analista de proyectos	Diligencia el acta de cierre y presenta los resultados en una reunión con todos los interesados. FIN	"Acta de cierre"