

Anexo 5. Preguntas entrevistas cargos gerenciales, directivos y asesores.

Preguntas sobre el tiempo:

1. ¿Conoce usted o está familiarizado con algún cronograma de los proyectos?
2. Teniendo presente que un cronograma adecuadamente definido es esencial para el control y manejo del tiempo, ¿qué aspectos del cronograma le parecieron más problemáticos?
3. Referente a la ruta crítica, ¿considera usted que esta estaba claramente identificada y que se dio o da uso de ella para la toma de decisiones?
4. ¿Conoce usted los hitos del proyecto? ¿A consideración suya, estos se cumplieron?
5. ¿Qué factores principales considera usted que provocaron los retrasos en los proyectos, y como estos se gestionaron?
6. ¿Durante la gestión de los proyectos usted evidencio un plan de monitoreo desde el inicio de la gestión?
7. Frente al tiempo, ¿cómo se realizaron la toma de decisiones o solicitudes de cambios?
8. ¿El cronograma presentaba momentos donde hubiera factores de riesgo que debían ser tratados con mayor cuidado y vigilados?
9. ¿Dentro de la programación de la gestión del proyecto usted visualizo la aplicación de distintos escenarios (pesimista, optimista y regular), con el fin de medir el impacto de la materialización de riesgos en el proyecto? ¿Considera usted que esta práctica debería implementarse?
10. ¿Qué cambios considera usted que se deben realizar frente al cronograma de la gestión de proyecto como mejoras futuras?
11. ¿Cree usted que dentro de la cultura organizacional falta socializar más la programación de los proyectos?
12. ¿Como percibe usted que se gestionan las decisiones criticas durante el avance de los proyectos?

Preguntas sobre el costo:

1. ¿Cómo entiende usted que es determinada la línea base de los costos en los proyectos mencionados?
2. ¿Tiene usted presente alguna metodología estándar o proceso que se lleve a cabo en la organización para la planificación de costos?
3. ¿Cómo considera que debería estar estructurada la metodología de la estimación de costos para obtener una mayor precisión durante la gestión del proyecto?
4. ¿Considera usted que sería provechoso implementar el uso de estimación paramétrica o por escenarios para el análisis de los costos?
5. ¿Qué tan alineado considera usted que esta el presupuesto inicial de los proyectos con las estimaciones realizadas durante la planificación y el resultado a hoy?

6. ¿Cuáles entiende usted que son las principales fuentes de desviación entre el presupuesto inicial y el que se tiene en el presente y/o el final?
7. ¿Qué otros mecanismos creen que se deberían implementar para poder lograr una mayor correspondencia entre los costos reales y el presupuesto planificado?
8. ¿Cómo percibe usted que se gestionan los costos de los imprevistos y las incertidumbres en la fase de planificación?
9. ¿Tiene conocimiento de cuál es el margen típico que se reserva para los imprevistos de los proyectos en términos de costos y post ventas?
10. ¿Tiene conocimiento de cuál es el % mínimo de utilidad neta antes de impuestos (sin incluir honorarios) o rango de aceptación en la TIR para dar viabilidad a un proyecto?
11. ¿Considera que la asignación de reservas que se manejan fue suficiente para mitigar el impacto de los riesgos que se materializaron en los proyectos?
12. ¿Qué mecanismos de control financiero conoce dentro de la organización, que se utilicen para asegurar que los costos del proyecto permanezcan dentro de los límites planificados?
13. ¿Conoce la utilización de herramientas digitales o de algún software específico para realizar seguimiento a los costos?
14. ¿Cómo considera que pueden mejorarse los sistemas de control de costos para tener una mayor previsión y precisión durante la ejecución del proyecto?
15. ¿Tiene presente como se gestionan los cambios no previstos en el presupuesto durante la ejecución del proyecto?
16. ¿Qué estrategia considera usted que se pueden implementar para anticipar y mitigar el impacto de los cambios en el presupuesto final y línea base?
17. ¿Cómo define usted que son los informes financieros que reciben los cargos gerenciales durante el proyecto (cada cuanto se presentan y que información clave incluyen)?
18. ¿Cómo considera usted que los informes deberían ser ajustados para tener mayor visibilidad y precisión al momento de dar viabilidad al proyecto y tomar decisiones?
19. ¿Cuáles fueron las principales fuentes de variación que usted identificó entre la estimación inicial y los costos finales?
20. ¿Qué evidencia que fue más variable, los cambios en los costos de materiales, mano de obra o los costos regulatorios?
21. ¿Cómo evidencia que se integran los riesgos como fluctuaciones, incremento de costos, escasez de mano de obra, entre otros dentro de la planificación de los costos?
22. ¿Sabe usted si se tienen evaluaciones de riesgos que sean frecuentes durante el proyecto y/o en la etapa inicial?

23. ¿Cree usted que el análisis de riesgos financieros debe estar más estructurado?
24. ¿Con que frecuencia evidencia usted que se realiza el análisis del valor ganado para poder evaluar el desempeño del proyecto con respecto al presupuesto?
25. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza para ajustar el flujo de caja proyectado cuando sucede un cambio importante en los costos?
26. ¿Con que frecuencia evidencia usted que se actualiza el flujo de caja durante la gestión del proyecto?
27. ¿Considera usted que el proceso actual del desarrollo del flujo de caja y análisis financiero es el adecuado?
28. ¿Qué otras prácticas consideran que puedan servir para tener un mejor alineamiento entre los objetivos del proyecto y el control financiero?
29. ¿Considera usted que se deben implementar más métricas de medición como lo son el ROI y el VAN?

Preguntas sobre operación:

1. ¿Cómo evidencia usted que se gestionan los recursos humanos, tecnológicos y físicos para los proyectos dentro de la organización?
2. ¿Tiene conocimiento de si se realiza una planificación anticipada de la cantidad de recurso humano que se requiere para cada fase del proyecto?
3. ¿Considera usted que se debe mejorar la previsión de todos los recursos durante la gestión del proyecto?
4. ¿Qué tan optima evidencia usted que fue la asignación de recursos físicos y tecnológicos durante la gestión del proyecto (computadoras, salas, softwares)?
5. ¿Qué mecanismo existe para solventar la necesidad de un incremento del recurso humano durante el transcurso del proyecto?
6. ¿Tiene algún conocimiento de manejo de una EDT que contemple todas las fases del proyecto?
7. ¿Considera usted que se debe implementar el manejo de la EDT para dar mayor estructura?
8. ¿Crees usted que el cronograma debe estar más alineado con el flujo financiero para brindar una mejor operación del proyecto?
9. ¿Cómo se manejan y controlan las contingencias económicas debido a la toma de decisiones y conflicto de intereses dentro de los proyectos?
10. ¿Qué medidas considera usted que se deben implementar para mitigar el impacto de las contingencias económicas en el proyecto?
11. ¿Sabe usted como se manejan los retrasos en la obtención de recursos o los incrementos en los costos?

12. ¿Qué estrategia se puede implementar para mitigar el impacto de los retrasos e incrementos dentro de la rentabilidad del proyecto?
13. ¿Qué tan adecuada ha sido la cobertura de seguros y pólizas para proteger los proyectos?
14. ¿Tiene usted conocimiento de algún proceso que sirva para la toma de decisiones y la gestión de conflictos?
15. ¿Cómo es el manejo de las políticas para el proceso de selección de contratistas y la transparencia en las relaciones comerciales (criterios claros y definidos)?
16. ¿Cómo se llevó a cabo el análisis de viabilidad financiera, comercial, jurídica y técnica de los proyectos?
17. ¿Qué tan efectivo considera usted que han sido los estudios de mercado realizados en los proyectos?
18. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los estudios de viabilidad durante todas las fases del proyecto?
19. ¿Cree usted que se debe abordar más la sostenibilidad en los proyectos?
20. ¿Considera usted que el tener certificaciones ambientales es un elemento clave para dar mayor viabilidad económica al proyecto en los costos directos?
21. ¿Cómo se realizó la factibilidad técnica en los proyectos?
22. ¿Qué tan efectivo considera usted que fue el uso de norma en los proyectos?
23. ¿Cómo ve usted la gestión de los cambios técnicos durante la comercialización del proyecto?
24. ¿Qué estrategias considera que se pueden abordar para minimizar el número de cambios técnicos?
25. ¿Cómo evidencio la gestión de riesgos en la planificación de los proyectos?
26. ¿Cómo evidencia usted que es la gestión de las interacciones entre las distintas áreas involucradas para la gestión de proyectos?
27. ¿Cree usted que debería haber una mejor definición de roles y responsabilidades al momento de gestionar un proyecto?

Preguntas calidad:

1. ¿Considera usted que se debería implementar el manejo de un acta de constitución para iniciar cada proyecto?
2. ¿Cómo percibe que se gestionan los planes para la dirección y los entregables de cada proyecto?
3. ¿Qué documentos considera usted que fueron esenciales para el desarrollo de los proyectos?
4. ¿Cuáles factores ambientales dentro de la organización cree que influyeron en el resultado de los proyectos?
5. ¿Considera usted que falta estructurar un plan de gestión de calidad?

6. ¿Qué métricas están establecidas en la organización para la gestión de proyectos? ¿Considera usted que la matriz de riesgos debe estar alineada con la calidad de los entregables?
7. ¿Cree que en la gestión de los proyectos estuvo claro el rol de los involucrados y de los interesados?
8. ¿Cuáles fueron los estándares de calidad definidos en los tres proyectos?
9. ¿Qué medidas cree que se deben tomar para que los contratistas cumplan con las certificaciones y las normativas necesarias para el proyecto?
10. ¿Cree usted que el desarrollo de la cabida y el estudio de norma fue el adecuado en los proyectos?
11. ¿Cree que hizo falta una metodología de control de procesos en la gestión de los proyectos?
12. ¿Qué considera usted que ayudaría a mejorar el control de las fases?

Otras preguntas generales:

1. ¿Cuál considera usted que fue la visión general del proyecto VIVO 52? ¿Considera que se logró cumplir con esta visión?
2. ¿Cuál considera usted que fue la visión general del proyecto VOU? ¿Considera que se logró cumplir con esta visión?
3. ¿Cuál considera usted que fue la visión general del proyecto ACADEMIA 59? ¿Considera que se logró cumplir con esta visión?
4. ¿Qué lecciones aprendidas identifica usted referente a la gestión de los proyectos VIVO 52, VOU y ACADEMIA 59?
5. ¿Considera usted que los diseños fueron un determinante en la gestión de los proyectos?
6. ¿Qué aspectos del diseño de los proyectos considera usted que funcionaron bien y cuáles no?
7. ¿Considera que el diseño de los proyectos estuvo alineado con los objetivos de los proyectos?
8. ¿Qué desafíos surgieron durante el diseño de los proyectos y como estos se atacaron?
9. ¿Considera usted que los diseños tienen modificaciones significativas a lo largo de su desarrollo?
10. ¿Considera usted que en el desarrollo del diseño de los proyectos priman las limitantes de tiempo, materiales y presupuesto?
11. ¿Cómo evidencio que fue la colaboración entre arquitectura y las demás áreas?
12. ¿Considera usted que la comunicación afectó el diseño de los proyectos?
13. ¿Los diseños reflejaron las expectativas de los clientes?