

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista de Contextualización 1

Datos Generales	
No. Encuestado	1
1.METODOLOGIA	
1.1 ¿A qué le llama proyecto la organización? ¿Cómo se define en la práctica un proyecto en la organización?	Suma de acciones con un objetivo final al cual se le asignan una cantidad de tiempo y recursos.
1.2 ¿Cómo surgen los proyectos en la organización? (Origen)	La identificación de necesidades anuales que hacen parte de la misión de la empresa.
1.3. ¿Existen criterios para clasificar los proyectos? (Por ejemplo Grandes, medianos o pequeños. Estratégicos o no estratégicos)	No existe clasificación real de proyectos. Criterio para tecnología es soporte. La de la nueva empresa seria criterio estratégicos
1.4 ¿Existe un área encargada de la administración de proyectos, una persona o cómo lo hacen?	No existe
1.5 ¿A su criterio cuales son los problemas más frecuentes que se presentan en la administración de proyectos en la empresa?	Falta de recursos, falta de continuidad en la administración, escases de proyectos estructurados. La empresa tiene un problema grave en la planeación
1.6 ¿Sabe usted si se utiliza una Metodología estandarizada para la gestión de los proyectos en la empresa (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre)?	No se utiliza una metodología de gestión de proyectos, el seguimiento se hace a nivel de infraestructura,
1.7 ¿Considera usted que se pierde mucho tiempo en cosas simples relacionadas con proyectos en la empresa?	Existe deficiencia en la asignación de responsabilidades, muchos recursos subutilizados. Y sobreasignación otros
1.8 ¿La empresa tiene alguna manera para definir el éxito o fracaso de los Proyectos (métricas)?	No se evalúa la diferencia de proyectos.
1.9 ¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?	La parte operativa es la fortaleza de la empresa.
1.10 ¿El área de IT establece estrategias para retener el conocimiento adquirido por los miembros del equipo de proyecto?	No, el conocimiento se va con el personal. Existe una problemática de documentación del conocimiento adquirido.
1.11 ¿Cuál considera usted es la percepción de la organización frente a la Administración de Proyectos? Es algo importante y funcional?	Se tiene la claridad de corregir, tiene claro las falencias de la empresa. La raíz de la empresa es estructural.

Anexo 1

Entrevista de Contextualización 1

COMPETENCIAS	
2.1 ¿La organización establece el rol de gerente o director de proyectos en cada proyecto? ¿¿Su organización cuenta con personal competente en gestión de proyectos?	No existe
2.2. ¿Considera usted que hace falta en la empresa un programa de capacitación y desarrollo en proyectos?	La empresa no cuenta con personal competente en el área tecnología, en la organización existe gente con conocimiento de manejo de proyectos MGA, ventanilla única. Y si hace falta la capacitación, conceptualización en manejo de proyectos. La visión de proyectos tiene que tenerla todo el mundo. Mucha gente tiene conocimiento pero se quedó en la empresa, el nivel profesional de la empresa es bajo.
2.3 ¿Los responsables de los proyectos del área de IT se comunican y colaboran efectivamente con los responsables de otros proyectos relacionados o dependientes?	No
2.4 ¿Cuáles cree usted sean los principales limitantes que tienen los funcionarios encargados de la administración de proyectos en la Organización?	Hay una militante cultural, falta de personal competente.
HERRAMIENTAS	
3.1 ¿Existen herramientas de Software en la empresa para la administración de proyectos? ¿Cuáles?	No. Solo ofimática
3.2 ¿Cree usted que hace falta Capacitación para el uso de esas herramientas de software?	Si
3.3 ¿¿Su organización utiliza plantillas para gestión de proyectos?	No
3.4 ¿¿Su organización establece resúmenes ejecutivos con cuadros de mando para control de proyectos?	No

Anexo 1

Entrevista de Contextualización 1

Comentarios adicionales.

- Incrementar ingresos uno de los objetivos estratégicos
- No existe área TI, existe son ingenieros realizando funciones puntuales, no tienen objetivo comunes, se contrataron para cubrir necesidades. No existe plan de tecnología. La gerencia actual planifica crear el área de tecnología. El equipo no tiene capacidad de gestión
- La parte fuerte de la empresa es la parte operativa, porque se entrega el servicio a tiempo y de calidad.
- La debilidad de la organización es la parte de planeación.
- Tecnología no existía antes del planeación estratégica actual
- Empresa tiene un alta posibilidad de reestructuración se están consiguiendo los recursos
- Plantear una etapa de transición para la oficina de proyectos
- Que le conviene al empresa se tercerice la gestión de proyectos PMO
- Una consultoría que administre la oficina de proyectos
- Que la Pmo maneje proyectos estructurados, por la dinámica de la empresa la mayoría de los proyectos surge de la necesidad.
- Que la Pmo identifique los proyectos que necesiten soporte metodológico
- Que la oficina proyecte el desgaste o depreciación de las estructura tecnológica
- La oficina de planeación consolida información
- La mayoría de trabajadores son operativos.
- Existe mala documentación de lecciones aprendidas
- La empresa tiene problemas estructurales y existe mucha resistencia al cambio.
- La gestión de proyectos se debe implementar, si no se realiza la reestructuración se debe buscar gente capaz dentro de la organización.
- Que se puede proporcionar buenas prácticas si no existen recursos.
- Existe una necesidad de convertir a tecnología e una unidad estratégica, que brinde información oportuna, real y que permita la toma de decisiones.

Anexo 2

Entrevista de Contextualización 2

Datos Generales	
No. Encuestado	2
1.METODOLOGIA	
1.1 ¿A qué le llama proyecto la organización? Cómo se define en la práctica un proyecto en la organización?	Una necesidad específica de la comunidad se consolida en el diseño de un proyecto para ser ejecutado.
1.2 ¿Cómo surgen los proyectos en la organización? (Origen)	Surgen de la necesidad de la organización.
1.3. ¿Existen criterios para clasificar los proyectos?(Por ejemplo Grandes, medianos o pequeños. Estratégicos o no estratégicos)	No existe criterio de para la clasificación de proyectos.
1.4 ¿A su criterio cuales son los problemas Más frecuentes que se presentan en la administración de proyectos en la empresa?	Los problemas más frecuentes en la realización de diseños (Planos de obras), siempre toca contra el tiempo contratar, no se ha fortalecido el área de diseño.
1.5 ¿Sabe usted si se utiliza una metodología estandarizada para la gestión de los proyectos en la empresa (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre)?	Se trabaja con metodología MGA marco lógico para la presentación de proyectos que nos pide DPN o Regalías, pero no se cuenta con una metodología propia solo se cuenta con un trámite ficha de radicación con el nombre del proyecto, el monto, plazo, las actividades, y el rubro que se afecta y de ahí se diligencia la ficha de viabilidad y se asignan los recursos.
1.6 ¿La empresa tiene alguna manera para definir el éxito o fracaso de los Proyectos (métricas)?	No se cuenta con una métricas para definir el éxito de los proyectos
1.7 ¿Cuál considera usted es la percepción de la organización frente a la Administración de Proyectos? ¿Es algo importante y funcional?	Es algo importante para la empresa, pues le ayudaría estructurar adecuadamente los proyectos.

Anexo 2

Entrevista de Contextualización 2

COMPETENCIAS	
2.1 ¿La organización establece el rol de gerente o director de proyectos en cada proyecto? ¿¿Su organización cuenta con personal competente en gestión de proyectos?	La Empresa no establece el rol de gerente de proyectos, existe un rol de supervisor y roles de interventoría para el control de obra.
2.2 ¿Cuales cree usted sean los principales limitantes que tienen los funcionarios encargados de la administración de proyectos en la empresa?	La falta de capacitación en temáticas de gestión de proyectos.
HERRAMIENTAS	
3.1 ¿Existen herramientas de Software en la empresa para la administración de proyectos. Cuáles?	No existe, es importante contar con un sistema que centralice la información para la comunicación con la gerencia para ver el avance de los proyectos.
3.2 ¿¿Su organización utiliza plantillas para gestión de proyectos?	No se cuenta con plantillas para la gestión de proyectos.

Comentarios adicionales

- Se ha presentado proyectos a regalías
- Lo proyectos son trabajados en MGA y entran a través de ventanilla única.
- Existe muchos problemas con los diseños no existe un banco de proyectos
- En planeación se maneja metodología MGA para la presentación de proyectos.
- Dentro de la organización solo existe el trámite de ficha de viabilidad
- Es importante capacitar a la gente en la metodología de gestión de proyectos
- No existe una bitácora de lecciones aprendidas
- No existe información consolidada de evaluación de proyectos
- Hacen faltan herramientas gerenciales como score balance para facilitar la gerencia de proyectos.
- Se destaca la importancia de la creación de oficina de proyectos
- Se podría traer gente de la misma empresa para fortalecer la planificación de proyectos

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

Datos Generales	
No. Encuestado	3
1.METODOLOGIA	
1.1 ¿A qué le llama proyecto la organización? ¿Cómo se define en la práctica un proyecto en la organización?	Los proyectos en el área de tecnología se basan en requerimientos o en contratos de soporte de los sistemas de información. Se maneja un presupuesto anual. Proyectos que salen de necesidades como la adquisición de equipos de cómputo, video beam, impresoras y necesidades puntuales de las oficinas como por ejemplo licencia de software como Autocad
1.2 ¿Cómo surgen los proyectos en la organización? (Origen)	Se ha querido trabajar para presentar proyectos más estructurados pero la base es la necesidad.
1.3. ¿Existen criterios para clasificar los proyectos? (Por ejemplo Grandes, medianos o pequeños. Estratégicos o no estratégicos)	No hay criterios para clasificar proyectos surgen de las necesidades, de la urgencia de esa necesidad.
1.4 ¿A su criterio cuales son los problemas más frecuentes que se presentan en la administración de proyectos en la empresa?	En muchos casos la falta de planeación. Se obtiene un listado de proyectos para presentar a planeación quien realiza un segundo filtro. En el comité directivo se va a pelear los recursos, algunas veces pasa que ese proyecto ya no se va a hacer o eso vale más de lo que se había calculado. Esto sería mala planeación dentro del área y se da con mucha frecuencia.
1.5 ¿Sabe usted si se utiliza una metodología estandarizada para la gestión de los proyectos en la empresa (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre)?	Falta una visión más clara del alcance de los proyectos. Existe una forma folclórica de costear el trabajo, por ejemplo dar un valor sin hacer un análisis de lo que se va hacer, que herramientas usar, cuanto tiempo, cuantas personas. Y en realidad cuando ya se va hacer el trabajo hay desfase en dinero. No es tan fácil pedir adición de dinero en entidades públicas, se necesitan varias autorizaciones.

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

<p>1.6 ¿La empresa tiene alguna manera para definir el éxito o fracaso de los Proyectos (métricas)?</p>	<p>Si el proyecto se liquida es porque cumplió con las expectativas, si no se liquida empiezan problemas de tipo jurídico y son fracasos. El indicador es los proyectos se hicieron o no se hicieron y se califica en el formato de proveedores.</p> <p>Si hubo dificultades, adición de tiempo o de recursos dinero, la calificación del proveedor baja y si el contrato no se pudo liquidar se ejecutan las pólizas, el proveedor demanda y su calificación es negativa, son malas experiencias. Esa evaluación de proveedor y toda la información del contrato queda en el área jurídica en físico pero en internet queda el soporte del documento, pero no se extrae la información que se puede sacar.</p>
<p>1.7 ¿El área de IT establece estrategias para retener el conocimiento adquirido por los miembros del equipo de proyecto?</p>	<p>Por ejemplo la instalación de un data center se pide darle capacitación al personal de tecnología en el manejo de las nuevas herramientas, en los contratos se incluye que los proveedores transmitan ese conocimiento al personal de tecnología</p>
<p>1.8 ¿Cuál considera usted es la percepción de la organización frente a la Administración de Proyectos? ¿Es algo importante y funcional?</p>	<p>Importante una oficina de proyectos. En muchas ocasiones los proyectos se presentan de forma muy artesanal. Se necesita esto, se hace y listo.</p> <p>La ingeniera Adriana rechaza algunos proyectos pero si se tiene un banco se pueden guardar, más adelante se puede decirle yo se lo presenté y no lo aprobó, ella dice dónde está? Se saca del banco de proyectos y se retoma todo ese conocimiento, no fue trabajo en vano sino que queda en los archivos de los proyectos de tecnología</p>

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

COMPETENCIAS	
<p>2.1 ¿La organización establece el rol de gerente o director de proyectos en cada proyecto? ¿¿Su organización cuenta con personal competente en gestión de proyectos?</p>	<p>El supervisor es como el líder del proyecto.</p> <p>Hace que se efectúe el alcance, que se logre el objeto del contrato. Si se necesita una adición al contrato o suspender el contrato, si se va a hacer actas de pago esto tiene control el supervisor. Es la persona encarga que el contrato arranque, se ejecute y finalice de la mejor manera. El Supervisor al comienzo del año dice lo que requiere que se haga, el contratista presenta la propuesta de lo que va a hacer y el valor de lo que va a hacer. Se radica la propuesta, se hace el contrato y arranca la supervisión. El contratista debe ejecutar todos los trabajos a que se comprometió y mensualmente se hace seguimiento y se hace el pago según las tareas que hizo, al vencimiento del contrato debe estar entregado todo. Si cumplió se finaliza el contrato y queda a paz y salvo. Si no alcanzó a terminar se puede hacer una adición al contrato por parte del supervisor.</p> <p>Se puede mejorar, se puede hacer capacitaciones o buscar alternativas para hacer más competente al personal de tecnología</p>
<p>2.2 ¿Los responsables de los proyectos del área de IT se comunican y colaboran efectivamente con los responsables de otros proyectos relacionados o dependientes?</p>	<p>No comparten lecciones. A otras no les interesa como se ejecutó el contrato solo les interesa el producto entregable. No les interesa con quien se hizo, cuánto costó el equipo</p>
<p>2.3 ¿Cuáles cree usted sean los principales limitantes que tienen los funcionarios encargados de la administración de proyectos en la empresa?</p>	<p>La limitación es el tiempo para organizar proyectos para dedicarse a cuadrar la documentación, acá las cosas son ya o es ya. Se necesita esto y toca comprarlo. Toca ejecutarlo</p>
HERRAMIENTAS	

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

3.1 ¿Existen herramientas de Software en la empresa para la administración de proyectos? ¿Cuáles?	Software para hacer seguimiento del contrato no, pero un software donde se almacene toda la información de los contratos sí. Que diga que el contrato va al 80 o 90% o falta esto o esto no se tiene.
3.2 ¿¿Su organización utiliza plantillas para gestión de proyectos?	Ficha de viabilidad, ficha de solicitud de bienes y servicios y otra ficha

Comentarios adicionales

¿Queda información de los proyectos que se van haciendo?

Todo queda en custodia del supervisor del contrato quien guarda las evidencias, por ejemplo mensualmente presenta un informe de soporte de lo que se ha realizado y la cuenta de cobro. Esto se anexa a la carpeta del contrato que tiene el área jurídica. El sitio donde reposan estos documentos es en el área jurídica. Ahí aparece desde la solicitud de servicios hasta la evaluación del proveedor

¿Tienen información de lecciones aprendidas?

No hay un documento que contenga esto. Las lecciones aprendidas quedan en el supervisor pero no documentadas ni en medio físico ni digital.

La única forma de evaluar al proveedor y el trabajo que se hizo es un formato de evaluación de proveedores, si fue oportuno el servicio, si hubo alguna observación o reclamo. El formato da un valor y ubica al proveedor dentro de un listado. Para el próximo contrato se buscan en el listado los mejores proveedores que se han tenido

¿Sobre las solicitudes de cambio?

Es complicado, desde que se hace la solicitud de bienes y servicios debe ir con el alcance y todas las cosas claras. Solicitar firmas de la ingeniera Adriana o del gerente por segunda vez es un complique enorme.

Se piden recursos y cuando se van a ejecutar ya no los necesitan. A mi me miden por ejemplo usted tenía 20 proyectos entonces debe ejecutar los 20 proyectos. En este momento ya no tengo contratos pendientes del año pero reviso mi presupuesto y veo que hay 2 ingenieros que tienen tareas pendientes, le pregunto por qué no los hacen? uno porque ya no lo necesitan que se arrepintió de contratarlo y que no lo va a hacer otro que tiene 9 millones y que cuesta en realidad alrededor de 20 millones

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

¿Cuántos proyectos han manejado en el último año? 20 o 25 proyectos en los que está la contratación del soporte de los sistemas de información, compra de equipos, compra de licencias, y contratos que me garantizan la continuidad de los sistemas de información

¿Se dirigen hacia el interior de la Organización o hay alguno para interactuar con clientes externos?

Por ejemplo la administración de la página web que es tanto interna como externa. Los contratos son más que todo para garantizar la continuidad de los sistemas de información por ejemplo el sistema de información financiero, contrato con la empresa que hizo el software, en caso de hacer una actualización o de una nueva norma que sale, que se libere inversiones. Contrato de mantenimiento de hardware, equipos de cómputo, mantenimiento de los servidores.

¿Cómo mejorar el problema de planeación?

Tener un banco de proyectos, donde queden guardados los proyectos que no se realizaron por algún motivo como por ejemplo por falta de dinero. Se debería contar con información de costos por ejemplo con base en estudios de mercado y diferentes variables se sabe que el valor de un proyecto es de 16 millones y si lo presentan por 20 millones hacer el contraste y revisar donde estuvo la falla al presupuestar.

Con documentos se pueden mejorar el tema de responsabilidades para no echarse la pelota por los sobrecostos que uno le dijo al otro y que no hizo caso.

¿Cómo se imagina esa oficina o ese banco de proyectos cómo podría ayudarle al área de tecnología?

El área se volvería más estratégica, no de solucionar el día a día sino con proyectos de largo plazo y proyectos grandes a mediano y largo plazo.

¿Tamaño de los proyectos del área de tecnología frente a otras áreas de la empresa? El presupuesto de tecnología en el año puede ser de 500 millones pequeño frente a infraestructura

¿Cuál es la estrategia para tener más respaldo en la dirección de la empresa?

Presentar proyectos más fundamentados con mejor justificación de las inversiones no sólo ideas sueltas, sino con soporte en muy buenos estudios

En el caso de implementar un proyecto se debería tener en cuenta la capacitación de los funcionarios que van a trabajar, la disponibilidad de tiempo de las personas o de ser necesario contratar nuevos

Anexo 3

Entrevista de Contextualización 3

Existe el apoyo de la gerencia pero falta planificación de los proyectos. Hay personas que llevan muchos años en la empresa y no están dispuestas a participar en proyectos

La PMO le daría valor agregado y estatus a la oficina de tecnología, la jalona y la hace visible proyectos formulados en los que se consideran los pros y los contras

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

Datos Generales	
No. Encuestado	4
1.METODOLOGIA	
<p>1.1 ¿A qué le llama proyecto la organización? ¿Cómo se define en la práctica un proyecto en la organización?</p>	<p>Se generan varios tipos de proyectos en cada una de las áreas. Por ejemplo en el área comercial, lo de medidores. En infraestructura los proyectos de obras. En tecnología, sobre todo en el último año ha sido uno de los énfasis grandes, aunque sin tener una oficina como tal se han generado las necesidades para el desarrollo de proyectos.</p>
<p>1.2 ¿Cómo surgen los proyectos en la organización? (Origen)</p>	<p>EMPOPASTO maneja 2 tipos de proyectos: lo que está establecido dentro de un plan estratégico y con un presupuesto asignado y que ya está definido. Por ejemplo proyectos de infraestructura normales, son de mantenimiento</p> <p>También hay unos proyectos especiales que se salen de ese marco y se proyectan como nuevos, por ejemplo las nuevas obras. Algunos se han generado de la oportunidad de acceso a recursos como créditos no reembolsables por medio de convocatorias. Son temas necesarios pero que como no se tenían los recursos no estaban listados como proyectos.</p>
<p>1.3. ¿Existen criterios para clasificar los proyectos? (Por ejemplo Grandes, medianos o pequeños. Estratégicos o no estratégicos)</p>	<p>Los proyectos no nacen de la planeación estratégica, surgen de las necesidades pero finalmente cuando se formulan si concuerdan con los objetivos estratégicos.</p> <p>Criterios: viabilidad financiera y técnica</p> <p>En proyectos de infraestructura hay muchas variaciones que no se pueden contemplar desde la concepción del proyecto. Por ejemplo en el proyecto piedras en la primera fase se tuvo unas 5 variaciones en presupuesto, después variaciones en diseños, debido a las cosas que se encuentran en el terreno y que no se pueden prever con anterioridad. Esos cambios toca resolverlos de la mejor forma porque se está en fase de ejecución.</p>

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

1.4 ¿Existe un área encargada de la administración de proyectos, una persona o cómo lo hacen?	El área que maneja todo lo de proyectos es la oficina de planeación, dentro de cada área se generan diferentes proyectos, pero los más relevantes están el área de Infraestructura.
1.5 ¿A su criterio cuales son los problemas más frecuentes que se presentan en la administración de proyectos en la empresa?	Problema de la gran mayoría de proyectos cuando hay cambio en la alta dirección se frenan.
1.6 ¿Sabe usted si se utiliza una Metodología estandarizada para la gestión de los proyectos en la empresa (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre)?	Hace mucha falta. Hay una ficha de viabilidad de proyectos que se lleva a través del área de planeación. Pero creo que metodología como tal no existe.
1.7 ¿Considera usted que se pierde mucho tiempo en cosas simples Relacionadas con proyectos en la empresa?	Si
1.8 ¿La empresa tiene alguna manera para definir el éxito o fracaso de los Proyectos (métricas)?	<p>El cumplimiento de contratos. Hay indicadores de área y de gestión pero no está por proyecto específico.</p> <p>Indicadores como número de suscriptores, agua no contabilizada, agua suministrada, de norma por la superintendencia que constantemente nos evalúan.</p> <p>El cumplimiento del contrato, la obra realizada o no realizada y hay un seguimiento a la ejecución presupuestal de cada uno de los proyectos y el tiempo.</p>
1.9 ¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?	Errores que se repiten. No existen memorias. La persona que aprendió en un proyecto no está en el siguiente y vuelve a arrancar de ceros. Comete errores en la planificación, en la proyección

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

<p>1.10 ¿La organización establece estrategias para retener el conocimiento adquirido por los miembros del equipo de proyecto?</p>	<p>No, hay un historial del proyecto como tal pero hablando del aprendizaje no. El conocimiento queda en las personas que participaron.</p> <p>En los documentos quedan las actas de modificaciones, los documentos de adiciones, un escrito de porque se dio ya que estamos sujetos a revisiones por parte de Contraloría las decisiones deben quedar soportadas. Se podría mejorar el aprendizaje guardando lecciones aprendidas</p>
<p>1.11 ¿Cuál considera usted es la percepción de la organización frente a la Administración de Proyectos? ¿Es algo importante y funcional?</p>	<p>Ahora si, antes planeación se encargaba y hacía lo habitual, pero llevamos un tiempo de desarrollo de proyectos nuevos que ha generado la necesidad de administrar los proyectos y la necesidad que el área de Planeación sea reforzada.</p> <p>Además la oficina de planeación estaba a cargo de sistemas de información, documentación y ambiental y hace roles que no le corresponden.</p>
2.COMPETENCIAS	

<p>2.1 ¿La organización establece el rol de gerente o director de proyectos en cada proyecto? ¿Su organización cuenta con personal competente en gestión de proyectos?</p>	<p>Los supervisores tienen la función de hacer un seguimiento permanente al proyecto. Da el aval del cumplimiento.</p>
<p>2.2. ¿Considera usted que hace falta en la empresa un programa de capacitación y desarrollo en proyectos?</p>	<p>Si. Definir las personas que tienen relación con el tema de proyectos y hacer la capacitación desde cero aunque tengan formación previa o información previa.</p>
<p>2.3 ¿Cuáles cree usted sean los principales limitantes que tienen los funcionarios encargados de la administración de proyectos en la empresa?</p>	<p>Variación de personal directivo o que maneja los proyectos.</p> <p>En el manejo del proyecto la parte del tiempo se designan supervisores pero no se tiene el tiempo para dedicarse a un solo tema ya que son tantas las cosas que llegan porque tienen una gran carga de trabajo, limita la dedicación a cada proyecto.</p>

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

HERRAMIENTAS	
3.1 ¿Existen herramientas de Software en la empresa para la administración de proyectos? ¿Cuáles?	Hay un grupo de proyectos especiales PAPS. Programa de Agua Potable y Saneamiento para Pasto, se tiene un crédito con el BID que maneja software porque se reporta. Tienen Project.
3.2 ¿Su Organización utiliza plantillas para gestión de proyectos?	Algunos Formatos y un sistema de gestión de calidad implementado. Formatos de viabilidad de proyectos, Ficha de solicitud de bienes o servicios con la cual inicia el proceso de contratación, actas de liquidación y de modificación, pago y en cada una de las áreas se manejan cada uno de los formatos

Comentarios adicionales

¿La mayoría de los proyectos cumplen el tiempo y el costo presupuestados?

La mitad pienso yo. En obra hay mucha variación. Los proyectos que son más administrativos si cumplen en un mayor número. Un ejemplo de proyecto administrativo por ejemplo reposición de medidores, se tiene una meta clara de cuantos medidores cambiar y en cuanto tiempo. Uno de bienestar en talento humano por ejemplo capacitación. Se desarrolla a lo largo del año, actividades deportivas, lúdica, pueden variar en fechas pero si dentro del año establecido.

Las modificaciones de obra se dan conforme se va avanzando.

¿Qué proyecto podría desarrollar tecnología para facilitar su trabajo en proyectos?

Integración informática porque tenemos muchos sistemas que están aislados, uno financiero, otro de la parte comercial otro que maneja el área de redes, operaciones, en mi área de control interno un software de riesgos, pero no hay ninguno que interrelacione. Por ejemplo no hay indicadores en línea o un sistema de información gerencial y nos toca ir a buscar la información de uno y de otro y de otro. Hay muchos procesos sistematizados pero están independientes.

Acá son administradores de los sistemas existentes, pero falta reforzar el tema de sentarse a pensar, no hacer el agite de desarrolle esto porque hay esta oportunidad, sino ir más allá.

Ahora el área de tecnología es más operativa.

¿Cómo recibe la consultoría del PETIC? ¿Cuál es la respuesta frente al diagnóstico que se dió?

Hay muchas cosas por hacer por ejemplo integrar los sistemas o más bien generar un sistema integrado de información que permite tener información clara, rápida, eficiente, oportuna.

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

Las decisiones tomadas van en esa línea. No es fácil. Es un proceso. Hay que trasladar información, asegurar información y se están buscando los recursos.

¿Cree que la Organización pierde oportunidad de generar valor al no contar con un departamento de tecnología más estratégico que operativo?

Si es necesario porque solo ha sido un soporte pero no ha generado información. Se dispersa o no se tiene a la mano con lo cual se pierden oportunidades.

¿Riesgos se relacionan con los proyectos?

No se hace riesgos por proyecto sino por proceso.

¿Se hace plan?

Hay acciones específicas para mitigar cada uno de esos riesgos. En este momento se tiene una sola licencia del software, existe un solo administrador de riesgo que trata de recoger toda la información y hacer monitoreo. Al menos una persona por proceso sería bueno que tuviera acceso al sistema. No se tiene la información en línea y la gerencia u otras personas que lo necesiten no tienen la información. La persona que tiene la licencia trata de consolidar la información pero se necesita que al menos una persona por proceso tenga acceso al software.

¿Hay proyectos que se pueden considerar fracasos o no exitosos?

La 27, no ha comenzado a ejecutarse por factores externos que lo impiden, legales. En PAPS se va tener que hacer modificación porque se está llegando al final del crédito y aun no se ha comenzado con la obra.

¿Cree que los proyectos en los que se utiliza una metodología de administración de proyectos estándar tienen mejores resultados?

Si, porque hay mayor seguimiento. Me cuesta en términos de imagen en caso de no hacerlo.

Los proyectos grandes son en general menos que los pequeños.

PAPS es un programa, en infraestructura todas las obras de Pasto actuales, unos 10 proyectos de acueductos rurales y en la línea de mejoramiento institucional se tienen 6 proyectos. El más grande es infraestructura que incluye la 16, la 20, la 27, las Américas, Colector Chapal, Tamasagra, La rosa, Pinos del Norte, en total unos 30 proyectos.

¿Cuáles son las dificultades de los proyectos grandes?

Por usar una metodología diferente para cumplir las normas internacionales, por eso se tuvieron muchos problemas al inicio, cada paso necesita más tiempo y pedir revisión.

Anexo 4

Entrevista de Contextualización 4

El seguimiento del BID es continuo.

Genera carga de trabajo adicional, de seguimiento en Project.

¿Vista a futuro de área de tecnología?

Tecnología y comunicaciones son áreas que son estratégicas para la organización. Comunicaciones ni siquiera aparece en el organigrama. Falta un buen conocedor de tecnología. Generador de información que necesita la organización.

El manejo de la información es muy importante. Actualmente tecnología es solo soporte. Es importante la seguridad informática.

¿Generación de valor de una PMO?

Si rotundo, pensar en proyectos, oficina que apoye a la gerencia en la toma de decisiones importantes. Los resultados del seguimiento que sean inmediatos para la toma de decisiones.

Anexo 5

ENCUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS USANDO OPM3

EMPRESA
SECTOR

EMPOPASTO S.A E.S.P GRUPO DE TECNOLOGÍA
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

# Pregunta	Pregunta de autoevaluación	REQUIERE MEJORA	NO CUMPLE	Etapas de mejora del proceso	Área de conocimiento PMI	Grupos de procesos PMI
1	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?	1		Estandarizar	Integración	Iniciación
2	¿El área de IT establece el rol del gerente de proyecto para todos sus proyectos?	1		Estandarizar	Integración	Iniciación
3	¿El área de IT define y prioriza los proyectos de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización?		1	Estandarizar	Integración	Iniciación
4	¿Su organización mide el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?		1	Medir	Integración	Iniciación
5	¿Su organización controla el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?		1	Controlar	Integración	Iniciación
6	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar la carta del proyecto"?		1	Mejorar	Integración	Iniciación
7	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1	Estandarizar	Integración	Planificación
8	¿El área de IT usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para planificar los proyectos?		1	Estandarizar	Integración	Planificación

9	¿Su organización mide el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1	Medir	Integración	Planificación
10	¿Su organización controla el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1	Controlar	Integración	Planificación
11	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?		1	Mejorar	Integración	Planificación
12	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?		1	Estandarizar	Integración	Ejecución
13	¿Su organización mide el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?		1	Medir	Integración	Ejecución
14	¿Su organización controla el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?		1	Controlar	Integración	Ejecución
15	¿Su organización mejora el proceso "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?		1	Mejorar	Integración	Ejecución
16	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	1		Estandarizar	Integración	Seguimiento y Control
17	¿El área de IT ha definido puntos de control de avance, donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?	1		Estandarizar	Integración	Seguimiento y Control
18	¿En el área de IT existen herramientas de software disponibles para la Dirección de Proyectos?		1	Estandarizar	Integración	Seguimiento y Control
19	¿Su organización mide el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?		1	Medir	Integración	Seguimiento y Control
20	¿Su organización controla el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?		1	Controlar	Integración	Seguimiento y Control
21	¿Su organización mejora el proceso "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?		1	Mejorar	Integración	Seguimiento y Control
22	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?	1		Estandarizar	Integración	Seguimiento y Control
23	¿Su organización mide el proceso "desarrollar el		1	Medir	Integración	Seguimiento y

	control integrado de cambios"?					Control
24	¿Su organización controla el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?		1	Controlar	Integración	Seguimiento y Control
25	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar el control integrado de cambios"?		1	Mejorar	Integración	Seguimiento y Control
26	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?	1		Estandarizar	Integración	Cierre
27	¿Su organización captura y comparte lecciones aprendidas?		1	Estandarizar	Integración	Cierre
28	¿Su organización define métricas para medir el éxito o fracaso de los proyectos?		1	Estandarizar	Integración	Cierre
29	¿Su organización mide el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?		1	Medir	Integración	Cierre
30	¿Su organización controla el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?		1	Controlar	Integración	Cierre
31	¿Su organización mejora el proceso "cerrar el proyecto o la fase"?		1	Mejorar	Integración	Cierre
32	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión del alcance"?		1	Estandarizar	Alcance	Planificación
33	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión del alcance"?		1	Medir	Alcance	Planificación
34	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión del alcance"?		1	Controlar	Alcance	Planificación
35	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión del alcance"?		1	Mejorar	Alcance	Planificación
36	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "recopilar los requisitos"?	1		Estandarizar	Alcance	Planificación
37	¿Su organización mide el proceso "recopilar los requisitos"?		1	Medir	Alcance	Planificación
38	¿Su organización controla el proceso "recopilar los requisitos"?		1	Controlar	Alcance	Planificación
39	¿Su organización mejora el proceso "recopilar los		1	Mejorar	Alcance	Planificación

	requisitos"?					
40	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "definir el alcance"?	1		Estandarizar	Alcance	Planificación
41	¿Su organización mide el proceso "definir el alcance"?		1	Medir	Alcance	Planificación
42	¿Su organización controla el proceso "definir el alcance"?		1	Controlar	Alcance	Planificación
43	¿Su organización mejora el proceso "definir el alcance"?		1	Mejorar	Alcance	Planificación
44	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "crear la EDT"?		1	Estandarizar	Alcance	Planificación
45	¿Su organización mide el proceso "crear la EDT"?		1	Medir	Alcance	Planificación
46	¿Su organización controla el proceso "crear la EDT"?		1	Controlar	Alcance	Planificación
47	¿Su organización mejora el proceso "crear la EDT"?		1	Mejorar	Alcance	Planificación
48	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "validar el alcance"?	1		Estandarizar	Alcance	Seguimiento y Control
49	¿Su organización mide el proceso "validar el alcance"?		1	Medir	Alcance	Seguimiento y Control
50	¿Su organización controla el proceso "validar el alcance"?		1	Controlar	Alcance	Seguimiento y Control
51	¿Su organización mejora el proceso "validar el alcance"?		1	Mejorar	Alcance	Seguimiento y Control
52	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar el alcance"?		1	Estandarizar	Alcance	Seguimiento y Control
53	¿Su organización mide el proceso "controlar el alcance"?		1	Medir	Alcance	Seguimiento y Control
54	¿Su organización controla el proceso "controlar el alcance"?		1	Controlar	Alcance	Seguimiento y Control
55	¿Su organización mejora el proceso "controlar el alcance"?		1	Mejorar	Alcance	Seguimiento y Control
56	¿Su organización tiene estandarizado el proceso		1	Estandarizar	Tiempo	Planificación

	"planificar la gestión del cronograma"?					
57	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión del cronograma"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
58	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión del cronograma"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación
59	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión del cronograma"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
60	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "definir las actividades"?	1		Estandarizar	Tiempo	Planificación
61	¿Su organización mide el proceso "definir las actividades"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
62	¿Su organización controla el proceso "definir las actividades"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación
63	¿Su organización mejora el proceso "definir las actividades"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
64	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "secuenciar las actividades"?	1		Estandarizar	Tiempo	Planificación
65	¿Su organización mide el proceso "secuenciar las actividades"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
66	¿Su organización controla el proceso "secuenciar las actividades"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación
67	¿Su organización mejora el proceso "secuenciar las actividades"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
68	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar los recursos de las actividades"?	1		Estandarizar	Tiempo	Planificación
69	¿Su organización establece procesos de asignación y optimización de recursos?		1	Estandarizar	Tiempo	Planificación
70	¿Su organización mide el proceso "estimar los recursos de las actividades"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
71	¿Su organización controla el proceso "estimar los recursos de las actividades"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación

72	¿Su organización mejora el proceso "estimar los recursos de las actividades"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
73	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar la duración de las actividades"?	1		Estandarizar	Tiempo	Planificación
74	¿Su organización mide el proceso "estimar la duración de las actividades"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
75	¿Su organización controla el proceso "estimar la duración de las actividades"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación
76	¿Su organización mejora el proceso "estimar la duración de las actividades"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
77	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el cronograma"?	1		Estandarizar	Tiempo	Planificación
78	¿Su organización mide el proceso "desarrollar el cronograma"?		1	Medir	Tiempo	Planificación
79	¿Su organización controla el proceso "desarrollar el cronograma"?		1	Controlar	Tiempo	Planificación
80	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar el cronograma"?		1	Mejorar	Tiempo	Planificación
81	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar el cronograma"?	1		Estandarizar	Tiempo	Seguimiento y Control
82	¿Su organización mide el proceso "controlar el cronograma"?		1	Medir	Tiempo	Seguimiento y Control
83	¿Su organización controla el proceso "controlar el cronograma"?		1	Controlar	Tiempo	Seguimiento y Control
84	¿Su organización mejora el proceso "controlar el cronograma"?		1	Mejorar	Tiempo	Seguimiento y Control
85	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de costos"?	1		Estandarizar	Costo	Planificación
86	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de costos"?		1	Medir	Costo	Planificación
87	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de costos"?		1	Controlar	Costo	Planificación

88	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de costos"?		1	Mejorar	Costo	Planificación
89	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "estimar los costos"?	1		Estandarizar	Costo	Planificación
90	¿Su organización mide el proceso "estimar los costos"?		1	Medir	Costo	Planificación
91	¿Su organización controla el proceso "estimar los costos"?		1	Controlar	Costo	Planificación
92	¿Su organización mejora el proceso "estimar los costos"?		1	Mejorar	Costo	Planificación
93	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "determinar el presupuesto"?	1		Estandarizar	Costo	Planificación
94	¿Su organización mide el proceso "determinar el presupuesto"?		1	Medir	Costo	Planificación
95	¿Su organización controla el proceso "determinar el presupuesto"?		1	Controlar	Costo	Planificación
96	¿Su organización mejora el proceso "determinar el presupuesto"?		1	Mejorar	Costo	Planificación
97	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar los costos"?	1		Estandarizar	Costo	Seguimiento y Control
98	¿Su organización mide el proceso "controlar los costos"?		1	Medir	Costo	Seguimiento y Control
99	¿Su organización controla el proceso "controlar los costos"?		1	Controlar	Costo	Seguimiento y Control
100	¿Su organización mejora el proceso "controlar los costos"?		1	Mejorar	Costo	Seguimiento y Control
101	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de la calidad"?		1	Estandarizar	Calidad	Planificación
102	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de la calidad"?		1	Medir	Calidad	Planificación
103	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de la calidad"?		1	Controlar	Calidad	Planificación

104	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de la calidad"?		1	Mejorar	Calidad	Planificación
105	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?		1	Estandarizar	Calidad	Ejecución
106	¿Su organización mide el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?		1	Medir	Calidad	Ejecución
107	¿Su organización controla el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?		1	Controlar	Calidad	Ejecución
108	¿Su organización mejora el proceso "realizar el aseguramiento de calidad"?		1	Mejorar	Calidad	Ejecución
109	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar la calidad"?	1		Estandarizar	Calidad	Seguimiento y Control
110	¿Su organización mide el proceso "controlar la calidad"?		1	Medir	Calidad	Seguimiento y Control
111	¿Su organización controla el proceso "controlar la calidad"?		1	Controlar	Calidad	Seguimiento y Control
112	¿Su organización mejora el proceso "controlar la calidad"?		1	Mejorar	Calidad	Seguimiento y Control
113	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?		1	Estandarizar	RRHH	Planificación
114	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?		1	Medir	RRHH	Planificación
115	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?		1	Controlar	RRHH	Planificación
116	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los recursos humanos"?		1	Mejorar	RRHH	Planificación
117	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
118	¿Su organización dispone de personal competente para la gestión de proyectos organizacionales?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
119	¿Su organización mide el proceso "adquirir el equipo		1	Medir	RRHH	Ejecución

	del proyecto"?					
120	¿Su organización controla el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?		1	Controlar	RRHH	Ejecución
121	¿Su organización mejora el proceso "adquirir el equipo del proyecto"?		1	Mejorar	RRHH	Ejecución
122	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
123	¿El área de IT establece estrategias para retener el conocimiento adquirido por los miembros del equipo de proyecto?	1		Estandarizar	RRHH	Ejecución
124	¿Su organización facilita el desarrollo del gerente de proyectos?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
125	¿Su organización proporciona entrenamiento en gestión de proyectos?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
126	¿Su organización asegura que los expertos son compartidos entre proyectos?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
127	¿Su organización mide el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?		1	Medir	RRHH	Ejecución
128	¿Su organización controla el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?		1	Controlar	RRHH	Ejecución
129	¿Su organización mejora el proceso "desarrollar el equipo del proyecto"?		1	Mejorar	RRHH	Ejecución
130	¿Su organización interactúa con comunidades externas en gestión de proyectos?		1	Mejorar	RRHH	Ejecución
131	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?		1	Estandarizar	RRHH	Ejecución
132	¿Su organización mide el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?		1	Medir	RRHH	Ejecución
133	¿Su organización controla el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?		1	Controlar	RRHH	Ejecución
134	¿Su organización mejora el proceso "dirigir el equipo del proyecto"?		1	Mejorar	RRHH	Ejecución

135	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Planificación
136	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?		1	Medir	Comunicaciones	Planificación
137	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?		1	Controlar	Comunicaciones	Planificación
138	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de comunicaciones"?		1	Mejorar	Comunicaciones	Planificación
139	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "gestionar las comunicaciones"?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
140	¿Su organización tiene un sistema de información en gestión de proyectos?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
141	¿En el área de IT existen plantillas para los procesos de Dirección de Proyectos?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
142	¿Su organización establece resúmenes ejecutivos de cuadros de mando?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
143	¿Su organización establece reportes estándar en la gestión de proyectos organizacionales?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
144	¿Los responsables de los proyectos del área de IT se comunican y colaboran efectivamente con los responsables de otros proyectos relacionados o dependientes?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Ejecución
145	¿Su organización mide el proceso "gestionar las comunicaciones"?		1	Medir	Comunicaciones	Ejecución
146	¿Su organización controla el proceso "gestionar las comunicaciones"?		1	Controlar	Comunicaciones	Ejecución
147	¿Su organización mejora el proceso "gestionar las comunicaciones"?		1	Mejorar	Comunicaciones	Ejecución
148	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar las comunicaciones"?		1	Estandarizar	Comunicaciones	Seguimiento y Control
149	¿Su organización mide el proceso "controlar las comunicaciones"?		1	Medir	Comunicaciones	Seguimiento y Control

150	¿Su organización controla el proceso "controlar las comunicaciones"?		1	Controlar	Comunicaciones	Seguimiento y Control
151	¿Su organización mejora el proceso "controlar las comunicaciones"?		1	Mejorar	Comunicaciones	Seguimiento y Control
152	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de riesgos"?		1	Estandarizar	Riesgos	Planificación
153	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de riesgos"?		1	Medir	Riesgos	Planificación
154	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Planificación
155	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Planificación
156	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "identificar los riesgos"?		1	Estandarizar	Riesgos	Planificación
157	¿Su organización mide el proceso "identificar los riesgos"?		1	Medir	Riesgos	Planificación
158	¿Su organización controla el proceso "identificar los riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Planificación
159	¿Su organización mejora el proceso "identificar los riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Planificación
160	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?		1	Estandarizar	Riesgos	Planificación
161	¿Su organización mide el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?		1	Medir	Riesgos	Planificación
162	¿Su organización controla el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Planificación
163	¿Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cualitativo de riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Planificación
164	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?		1	Estandarizar	Riesgos	Planificación
165	¿Su organización mide el proceso "realizar el análisis		1	Medir	Riesgos	Planificación

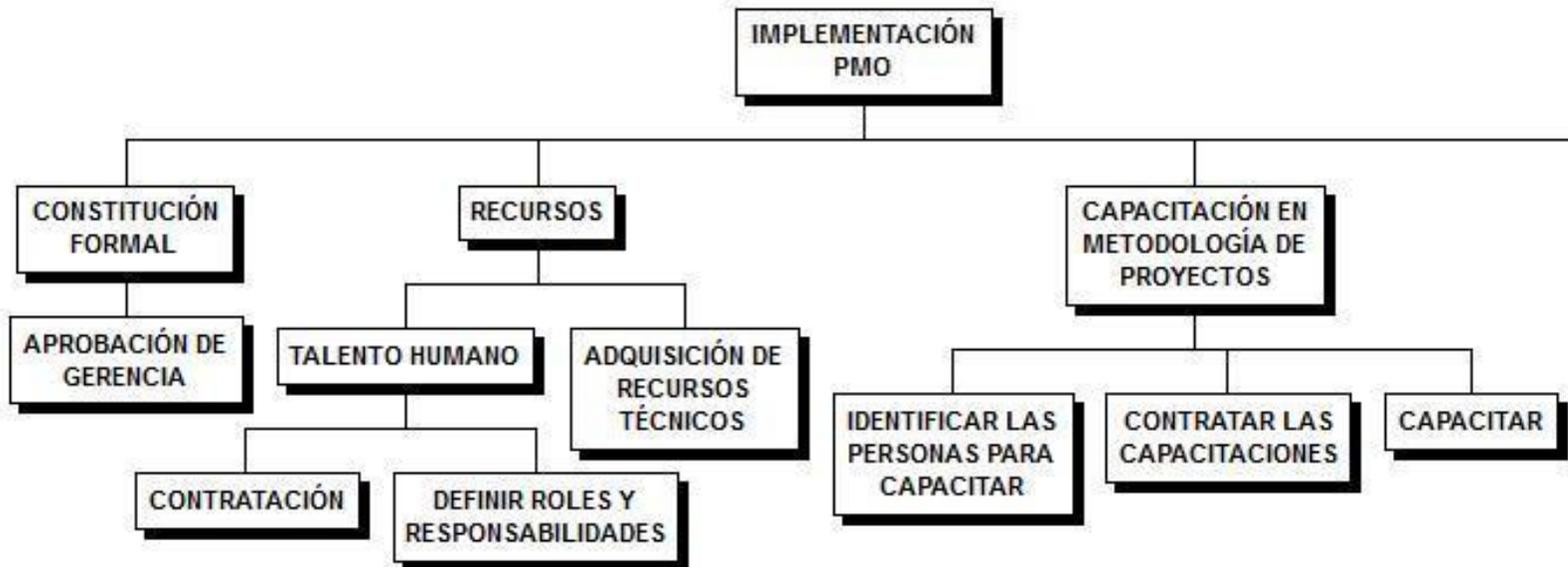
	cuantitativo de riesgos"?					
166	¿Su organización controla el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Planificación
167	¿Su organización mejora el proceso "realizar el análisis cuantitativo de riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Planificación
168	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?	1		Estandarizar	Riesgos	Planificación
169	¿Su organización mide el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?		1	Medir	Riesgos	Planificación
170	¿Su organización controla el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Planificación
171	¿Su organización mejora el proceso "planificar la respuesta a los riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Planificación
172	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar los riesgos"?		1	Estandarizar	Riesgos	Seguimiento y Control
173	¿Su organización mide el proceso "controlar los riesgos"?		1	Medir	Riesgos	Seguimiento y Control
174	¿Su organización controla el proceso "controlar los riesgos"?		1	Controlar	Riesgos	Seguimiento y Control
175	¿Su organización mejora el proceso "controlar los riesgos"?		1	Mejorar	Riesgos	Seguimiento y Control
176	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?	1		Estandarizar	Adquisiciones	Planificación
177	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?		1	Medir	Adquisiciones	Planificación
178	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?		1	Controlar	Adquisiciones	Planificación
179	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de las adquisiciones"?		1	Mejorar	Adquisiciones	Planificación
180	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "efectuar las adquisiciones"?	1		Estandarizar	Adquisiciones	Ejecución

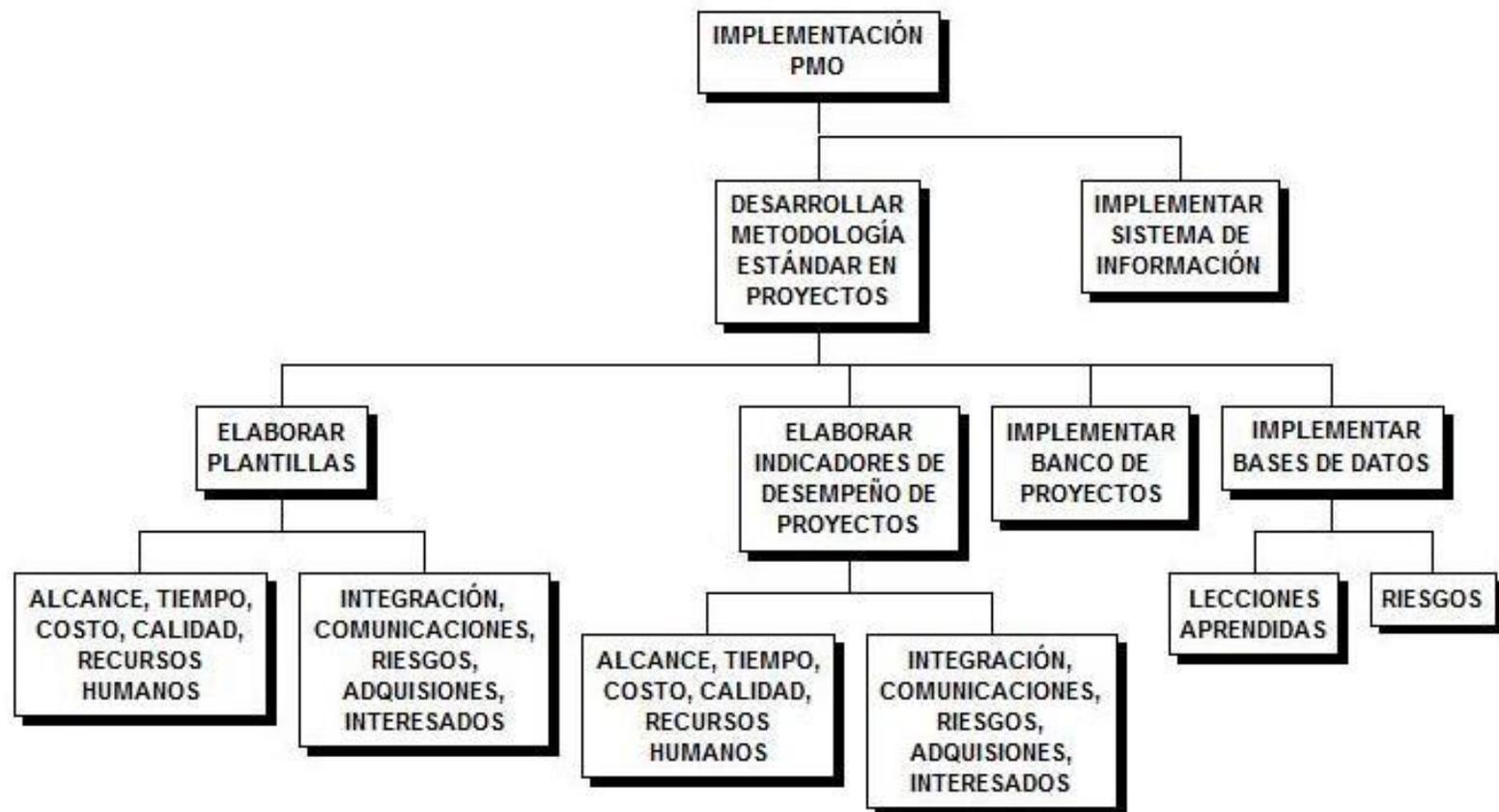
181	¿Su organización mide el proceso "efectuar las adquisiciones"?	1		Medir	Adquisiciones	Ejecución
182	¿Su organización controla el proceso "efectuar las adquisiciones"?	1		Controlar	Adquisiciones	Ejecución
183	¿Su organización mejora el proceso "efectuar las adquisiciones"?	1		Mejorar	Adquisiciones	Ejecución
184	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar las adquisiciones"?	1		Estandarizar	Adquisiciones	Seguimiento y Control
185	¿Su organización mide el proceso "controlar las adquisiciones"?		1	Medir	Adquisiciones	Seguimiento y Control
186	¿Su organización controla el proceso "controlar las adquisiciones"?		1	Controlar	Adquisiciones	Seguimiento y Control
187	¿Su organización mejora el proceso "controlar las adquisiciones"?		1	Mejorar	Adquisiciones	Seguimiento y Control
188	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "cerrar las adquisiciones"?	1		Estandarizar	Adquisiciones	Cierre
189	¿Su organización mide el proceso "cerrar las adquisiciones"?		1	Medir	Adquisiciones	Cierre
190	¿Su organización controla el proceso "cerrar las adquisiciones"?		1	Controlar	Adquisiciones	Cierre
191	¿Su organización mejora el proceso "cerrar las adquisiciones"?		1	Mejorar	Adquisiciones	Cierre
192	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "identificar a los interesados"?		1	Estandarizar	Stakeholders	Iniciación
193	¿Su organización mide el proceso "identificar a los interesados"?		1	Medir	Stakeholders	Iniciación
194	¿Su organización controla el proceso "identificar a los interesados"?		1	Controlar	Stakeholders	Iniciación
195	¿Su organización mejora el proceso "identificar a los interesados"?		1	Mejorar	Stakeholders	Iniciación
196	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "planificar la gestión de los interesados"?		1	Estandarizar	Stakeholders	Planificación

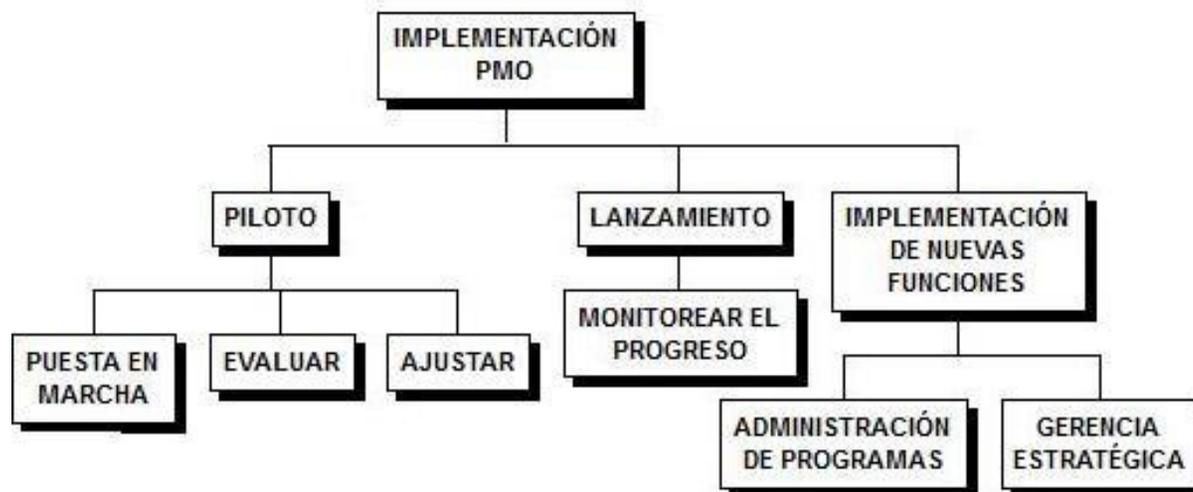
197	¿Su organización mide el proceso "planificar la gestión de los interesados"?		1	Medir	Stakeholders	Planificación
198	¿Su organización controla el proceso "planificar la gestión de los interesados"?		1	Controlar	Stakeholders	Planificación
199	¿Su organización mejora el proceso "planificar la gestión de los interesados"?		1	Mejorar	Stakeholders	Planificación
200	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "gestionar la participación de los interesados"?		1	Estandarizar	Stakeholders	Ejecución
201	¿Su organización mide el proceso "gestionar la participación de los interesados"?		1	Medir	Stakeholders	Ejecución
202	¿Su organización controla el proceso "gestionar la participación de los interesados"?		1	Controlar	Stakeholders	Ejecución
203	¿Su organización mejora el proceso "gestionar la participación de los interesados"?		1	Mejorar	Stakeholders	Ejecución
204	¿Su organización tiene estandarizado el proceso "controlar la participación de los interesados"?		1	Estandarizar	Stakeholders	Seguimiento y Control
205	¿Su organización mide el proceso "controlar la participación de los interesados"?		1	Medir	Stakeholders	Seguimiento y Control
206	¿Su organización controla el proceso "controlar la participación de los interesados"?		1	Controlar	Stakeholders	Seguimiento y Control
207	¿Su organización mejora el proceso "controlar la participación de los interesados"?		1	Mejorar	Stakeholders	Seguimiento y Control

Anexo 6

Estrategia de Implementación







Anexo 7

Plantillas

Se sugiere la utilización de las siguientes plantillas que se presentan para cada grupo de procesos de administración de proyectos tomadas de (Project Management for Results, 2014) y de (Salazar Gómez, Francisco, 2009):

1. Grupo de procesos de inicio
 - 1.1. Acta del proyecto
 - 1.2. Matriz de interesados

2. Grupo de procesos de planificación
 - 2.1. Matriz de comunicaciones
 - 2.2. Matriz de planificación
 - 2.3. Matriz de responsabilidades
 - 2.4. Matriz de riesgos
 - 2.5. Matriz de adquisiciones

3. Grupo de procesos de ejecución
 - 3.1. Matriz de registro de problemas

4. Grupo de procesos de monitoreo y control
 - 4.1. Reporte de avance de proyecto
 - 4.2. Análisis de Valor ganado

5. Grupo de procesos de cierre
 - 5.1. Lecciones aprendidas
 - 5.2. Reporte de cierre de proyecto.

1.1 Acta del Proyecto

Nombre del Proyecto:	
Preparado por:	
Fecha:	
Iniciación: <i>Incluye el nombre del proyecto y justificación del nombramiento del director del proyecto designado</i>	
Propósito / Necesidades de Negocios: <i>Identifica los clientes quienes reciben y se benefician del producto que el proyecto desarrolla y las necesidades que el producto intenta reunir (ya sea como la solución a un problema, o el aprovechamiento de una oportunidad)</i>	
Descripción del Producto y Entregables: <i>Identifica que producto se entrega al final del proyecto y las diferentes entregas parciales. Describe el producto completo, para que el equipo del proyecto pueda crearlo, y para que se cumplan los objetivos acordados y la entrega a tiempo del producto.</i>	
Supuestos, Restricciones, Riesgos: <i>Brevemente identifica los supuestos relevantes, restricciones y riesgos conocidos, si de alguna forma pueden ser anticipados para tener un mejor impacto en los procesos y/o resultados del proyecto, y que decisiones o acciones son requeridas por el</i>	SUPUESTOS
	RESTRICCIONES

Gerencia de Proyectos

<p><i>patrocinador o por el equipo.</i></p>	<p>RIESGOS</p>
<p>Recursos: <i>Indica los recursos requeridos y/o disponibles para el proyecto. Conforme sea apropiado, indica recursos material, personal, económico (tales como instalaciones, equipos, suministros y servicios).</i></p>	
<p>Comunicación e informes: <i>Identifica los requerimientos de comunicación entre el patrocinador y el equipo.</i></p>	
<p>Aceptación: <i>Indica el método y el criterio para que el patrocinador acepte las entregas específicas del proyecto como completadas y adecuadas.</i></p>	
<p>Gerencia del cambio: <i>Indica los procedimientos que se usarán para realizar y documentar los cambios al acta.</i></p>	
<p>Resumen: <i>Breve resumen de los aspectos relevantes del proyecto que responde a las preguntas: "Por qué?" (Propósito), "Que?" (Descripción del producto / alcance), "Cuándo?" (Tiempo), y "Cuánto?" (Recursos)</i></p>	
<p>Aprobación (opcional)</p>	<p>Director del proyecto: _____ Patrocinador: _____</p>

1.2 Matriz de interesados					
Proyecto:	Nombre del proyecto.				
Código:	Código identificador del proyecto.				
Fecha de Inicio:	Fecha de comienzo del proyecto.				
Stakeholder:	Nombre con el que se identifica al interesado.				
Tipo:	Identifica si el interesado desempeña un rol interno o externo al proyecto				
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Objetivos o resultados del proyecto en los que el stakeholder muestra interés o puede influir.	Grado de interés que muestra el interesado en el proyecto.	Grado de influencia que puede ejercer el interesado sobre el éxito del proyecto.	Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar negativamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Lista de acciones que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y/o cierre del proyecto.
Conclusiones:	Síntesis sobre puntos clave a considerar en el manejo de las expectativas del interesado.				

1.2 Matriz de interesados					
Proyecto:					
Código:					
Fecha de Inicio:					
Stakeholder:					
Tipo:					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Conclusiones:					

2.2 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

PROYECTO: Nombre del proyecto.

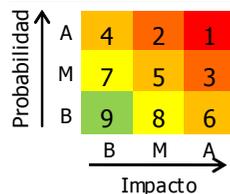
ID PROYECTO: Se indica el código del proyecto acorde a la clasificación del organismo financiador

FECHA DE INICIO: Se coloca la fecha de inicio, correspondiente a la junta de kick off

FECHA DE REPORTE: La fecha en la cual se actualiza esta matriz de planificación con la versión específica de la fecha dada

FECHA DE TÉRMINO PROPUESTA: Se coloca la fecha de terminación del proyecto acorde al cronograma de arranque aprobado

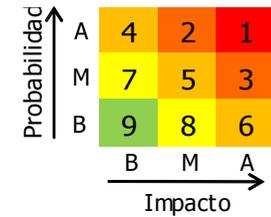
Alcance (EDT)		Tiempo			Costo	Compras (Adquisiciones)	Riesgos		Comunicación	Responsable		
Componentes	Productos	Paquetes de trabajo	Duración	Entrega	Avance (%)	Presupuesto	Tipos de Licitación	Nivel de riesgo	Prioridad (1-9)	Comunicaciones	Nombre y/o puesto específico	
Se indica el componente de acuerdo a como se definió en la EDT	Aquí se indica el nombre del primer producto conforme a como se definió en la EDT: Producto 1.1	Paquete 1.1.1	Se indica la duración de la ejecución del paquete respectivo	Se indica la fecha de entrega esperada para el paquete respectivo	Se indica el avance del paquete de trabajo a la fecha de corte del reporte de la matriz de planificación.	Se indica el presupuesto asignado planificado al paquete de trabajo respectivo	Se indica el método de asignación de los bienes y servicios externos al proyecto a adquirirse para la ejecución del mismo.	Se indica el riesgo máximo del paquete de trabajo respectivo: alto, medio y /o bajo acorde a la matriz de identificación	Se indica el color del riesgo acorde a la matriz de identificación y el nivel de prioridad del riesgo máximo, además se identifica la columna de acuerdo al color del riesgo.	Se establece cómo se van a reportar los resultados obtenidos en cuanto al avance, entrega, riesgos, decisiones, situaciones relativas al paquete de trabajo respectivo.	Se indica, preferentemente por nombre y puesto específico al responsable de la adecuada ejecución del paquete de trabajo respectivo.	
		Paquete 1.1.2										
		Paquete 1.1.1										



2.4 MATRIZ DE RIESGOS

ID PROYECTO:
 FECHA DE INICIO:
 FECHA DE TÉRMINO PROPUESTA:

#	Riesgo (si)	Factor	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Prioridad (1 - 9)	Acción	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
	Detallar el riesgo identificado. Ejemplo: Que no se entregue el equipo en tiempo.	Fase	Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra. Ejemplo: Retraso en el proyecto.	Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir. Ejemplo: el proveedor no proporciona una respuesta concreta, sólo da largas a la entrega del equipo. Recuerda que no todos los riesgos tienen síntomas	Evaluar la probabilidad de que el riesgo ocurra. (Alto, Medio y Bajo)	Evaluar el impacto en el proyecto en caso de que el riesgo ocurra. (Alto, Medio y Bajo)	Priorizar los riesgos con ayuda de la Matriz que se muestra abajo.	Aceptar, transferir, mitigar, o evitar	Especificar la acción que el Equipo de Trabajo llevará a cabo para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo.	Nombre del responsable del Equipo de Trabajo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.



2.5 Matriz de Adquisiciones						
Proyecto: Nombre del proyecto.						
ID: Código del proyecto.						
Código EDT	Producto o Entregable	Tipo de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Fechas Estimadas		Presupuesto Estimado
				Inicio	Fin	
1	Componente					
1,1	Output					
1.1.1	Entregable	Indica el producto a comprar o el servicio a contratar.	Indica el modo en que se lleva a cabo la adquisición: Licitación Pública Nacional, Licitación Pública Internacional, Licitación Privada, Comparación de Precios, Contratación Directa o Administración Directa, etc.	Fecha estimada de inicio del contrato.	Fecha estimada de fin del contrato.	Presupuesto estimado de la adquisición.
1.1.2	Entregable					
1.1.3	Entregable					
1,2	Output					
1.2.1	Entregable					
1.2.2	Entregable					
1.2.3	Entregable					
1,3	Output					
1.3.1	Entregable					
1.3.2	Entregable					
1.3.3	Entregable					
2	Componente					
2,1	Output					
2.1.1	Entregable					
2.1.2	Entregable					
2.1.3	Entregable					
Total						Monto total de las adquisiciones.

2.5 Matriz de Adquisiciones						
Proyecto:						
ID:						
Código EDT	Producto o Entregable	Tipo de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Fechas Estimadas		Presupuesto Estimado
				Inicio	Fin	
1						
1,1						
1.1.1						
1.1.2						
1.1.3						
1,2						
1.2.1						
1.2.2						
1.2.3						
1,3						
1.3.1						
1.3.2						
1.3.3						
2						
2,1						
2.1.1						
2.1.2						
2.1.3						
Total						

4.1 Reporte de Avance de Proyecto

Proyecto:	Nombre del Proyecto
ID:	Código Identificador
Lider de Proyecto:	Nombre del Líder
Periodo:	dd/mm/aa - dd/mm/aa

Acuerdos Anteriores

Acuerdo	Estado	Fecha Compromiso	Responsable/Rol	Observaciones
Descripción del acuerdo.	Indica si el acuerdo está abierto o cerrado.	Fecha límite en que debe cumplirse el acuerdo.	Nombre o rol del encargado de cumplir el acuerdo.	Comentarios relacionados al acuerdo.

Estatus General del Proyecto

Estatus	Avance	%
R	Avance Planeado	%
A	Avance Real	%
V	Desviación	%

Situación General del Proyecto

Descripción de las razones que originan el estatus del proyecto.

Estatus del Proyecto a Nivel Entregable/Fase

Entregable/Fase	Estatus	Presupuesto	Costo	Avance	Observaciones
Nombre del entregable o fase.	Indicar el estatus del entregable o fase (verde, amarillo o rojo).	Cantidad asignada al entregable o fase del proyecto.	Costo actual del entregable o fase.	Porcentaje de avance del entregable o fase.	Comentarios relacionados al entregable o fase.

Actividades Relevantes del Periodo

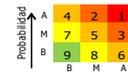
#	Actividad
	Descripción breve de la actividad realizada en el periodo.

Problemas

#	Problemas	Respuesta	Responsable/Rol	Fecha Compromiso
	Descripción del problema.	Plan de acción para gestionar el problema.	Nombre o rol del encargado de gestionar el plan de respuesta.	Fecha límite para solucionar el problema.

Riesgos

ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Respuesta	Responsable
	Descripción del riesgo.	Indica probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja).	Indica si el impacto es alto, medio o bajo.	Indica la urgencia con que debe tratarse el cambio.	Plan de acción para hacer frente al riesgo.	Nombre o rol del encargado de ejecutar el plan de respuesta.



Actividades a Realizar para el Próximo Periodo

#	Actividad
	Descripción breve de la actividad a realizar en el próximo periodo.

4.1 Reporte de Avance de Proyecto																	
Proyecto:																	
ID:																	
Líder de Proyecto:																	
Periodo:																	
Acuerdos Anteriores																	
Acuerdo	Estado	Fecha Compromiso	Responsable/Rol	Observaciones													
Estatus General del Proyecto																	
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr><th>Estatus</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>R</td></tr> <tr><td>A</td></tr> <tr><td>V</td></tr> </tbody> </table>		Estatus	R	A	V	<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr><th>Avance</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Avance Planeado</td><td> </td></tr> <tr><td>Avance Real</td><td> </td></tr> <tr><td>Desviación</td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Avance	%	Avance Planeado		Avance Real		Desviación			
Estatus																	
R																	
A																	
V																	
Avance	%																
Avance Planeado																	
Avance Real																	
Desviación																	
Situación General del Proyecto																	
Estatus del Proyecto a Nivel Entregable/Fase																	
Entregable/Fase	Estatus	Presupuesto	Costo	Avance	Observaciones												
Actividades Relevantes del Periodo																	
#	Actividad																
Problemas																	
#	Problemas	Respuesta	Responsable/Rol	Fecha Compromiso													
Riesgos																	
ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Respuesta	Responsable											
Actividades a Realizar para el Próximo Periodo																	
#	Actividad																

Probabilidad	A					
	M					
	B					
	B	M	A			
				Impacto	→	

4.2 Análisis de Valor Ganado

ID PROYECTO:

Fecha inicial proyecto:

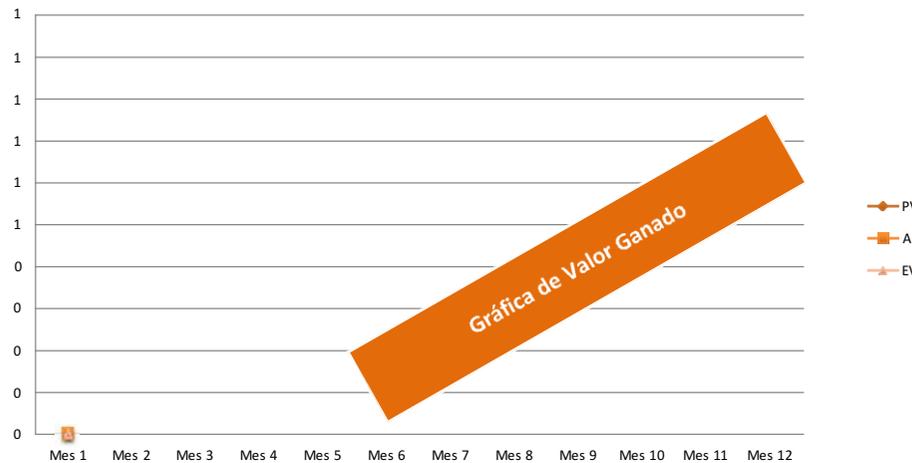
Fecha final a reportar:

Fecha final proyecto:

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valor del Trabajo Planificado		Cantidad programada para la ejecución de actividades durante el mes.											
Valor del Trabajo Planificado Acumulado	PV	Suma progresiva del valor del trabajo planificado.											
Costo real del trabajo realizado		Cantidad real ejercida durante el mes para la ejecución de actividades.											
Costo real acumulado del trabajo realizado	AC	Suma progresiva del costo real del trabajo realizado											
Valor ganado del trabajo realizado		Valor generado durante la ejecución de actividades en el mes.											
Valor ganado del trabajo realizado acumulado	EV	Suma progresiva del valor ganado del trabajo realizado.											

Costo total presupuestado BAC	
--------------------------------------	--

Indices de desempeño	Valor
Índice de rendimiento de los costos del proyecto CPI	
Índice de rendimiento del cronograma del proyecto SPI	
Índice de desempeño PI	
Estimación de costo al completar EAC (1) (Sin acciones correctivas)	
Estimación de costo al completar EAC (2)	
Estimación de costo para completar ETC (1)	
Estimación de costo para completar ETC (2)	
Varianza al completar VAC (1)	
Varianza al completar VAC (2)	
Índice de desempeño hasta la conclusión (TCPI)	



4.2 Análisis de Valor Ganado

ID PROYECTO:

Fecha inicial proyecto:

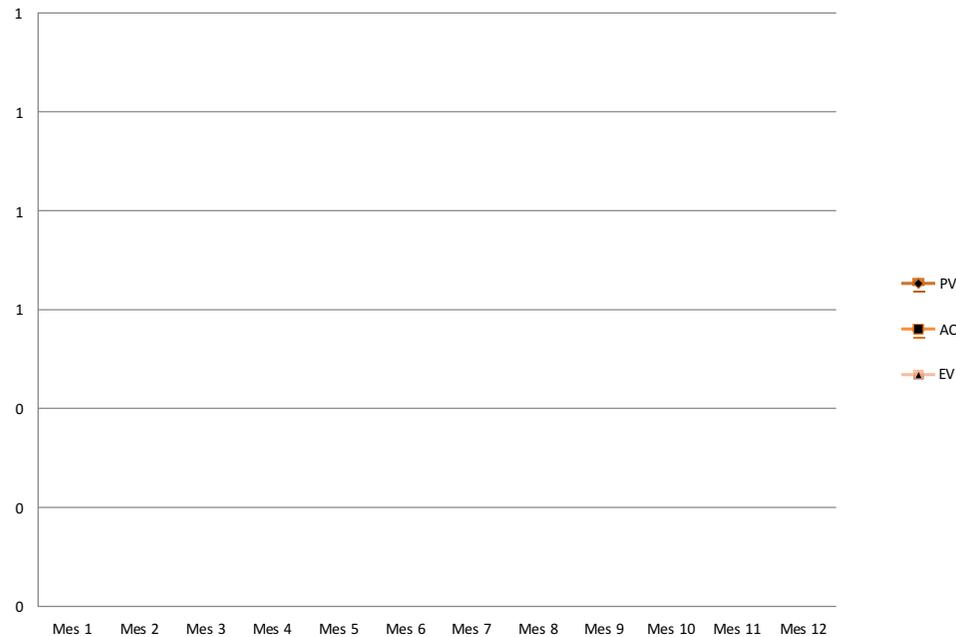
Fecha final a reportar:

Fecha final proyecto:

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valor del Trabajo Planificado													
Valor del Trabajo Planificado Acumulado	PV												
Costo real del trabajo realizado													
Costo real acumulado del trabajo realizado	AC												
Valor ganado del trabajo realizado													
Valor ganado del trabajo realizado acumulado	EV												

Costo total presupuestado BAC	
-------------------------------	--

Indices de desempeño	Valor
Índice de rendimiento de los costos del proyecto CPI	
Índice de rendimiento del cronograma del proyecto SPI	
Índice de desempeño PI	
Estimación de costo al completar EAC (1) (Sin acciones correctivas)	
Estimación de costo al completar EAC (2) (Con acciones correctivas)	
Estimación de costo para completar ETC (1)	
Estimación de costo para completar ETC (2)	
Varianza al completar VAC (1)	
Varianza al completar VAC (2)	
Índice de desempeño hasta la conclusión (TCPI)	



5.2 Reporte de Cierre de Proyecto			
Proyecto:	Nombre con el que se identifica el proyecto.		
Código:	Código identificador del proyecto.		
Financiador del Proyecto:	Nombre de la entidad financiadora del proyecto.		
Entidad Ejecutora	Organización encargada de desarrollar el proyecto.		
Líder de Proyecto:	Nombre del responsable del proyecto.		
Miembros del Equipo:	Nombres de los integrantes del equipo de proyecto.		
Fecha Inicio:	Fecha de Comienzo de Proyecto	Fecha Fin:	Fecha de Terminación del Proyecto
Descripción del Proyecto			
Describe brevemente el proyecto. Esta información puede tomarse del Acta de Constitución de Proyecto.			
Objetivos del Proyecto			
Objetivos del Proyecto	Criterio de Éxito	Resultados	Varianza
Alcance			
Enunciado que describe el alcance requerido para lograr los beneficios planeados del proyecto.	Criterio específico y medible que determina el éxito del proyecto.	Enlista y/o describe la evidencia de que el criterio de éxito fue alcanzado.	Explica cualquier variación en el alcance.
Tiempo			
Enunciado que describe las metas para completar el proyecto en tiempo.	Fechas específicas que deben cumplirse para determinar el éxito en el cronograma.	Identifica la fecha final de entrega del producto/servicio.	Explica cualquier variación en el cronograma o duración del proyecto.
Costo			
Enunciado que describe las metas presupuestarias del proyecto.	Rangos específicos de costos que definen el éxito presupuestario.	Costos finales del proyecto.	Explica cualquier variación en el costo.
Calidad			
Enunciado que describe el criterio de calidad para el proyecto.	Medidas específicas que deben alcanzarse por el proyecto y el producto para considerarlos exitosos.	Verificación y validación de los criterios de calidad comparada con la información de aceptación del producto/servicio.	Explica cualquier variación en la calidad.
Otro			

Cualquier otro tipo de objetivos apropiados para el proyecto.	Resultados medibles, específicos y relevantes que definan el éxito del objetivo.	Evidencia de que los objetivos fueron alcanzados.	Explica cualquier otra variación en cuanto a los objetivos.
Beneficios y/o Impactos del Proyecto en:			
Infraestructura	Descripción de los beneficios o impactos que tuvo el proyecto en la infraestructura de la comunidad.		
Crecimiento Económico	Descripción de los beneficios o impactos que tuvo el proyecto en el crecimiento económico de la comunidad.		
Desarrollo Social	Descripción de los beneficios o impactos que tuvo el proyecto en el desarrollo social de la comunidad.		
Información de Contratos			
Descripción general referente al cierre de contratos.			
Nombre y Firma del Líder de Proyecto		Nombre y Firma del Patrocinador	

5.2 Reporte de Cierre de Proyecto			
Proyecto:			
Código:			
Financiador del Proyecto:			
Entidad Ejecutora			
Líder de Proyecto:			
Miembros del Equipo:			
Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Descripción del Proyecto			
Objetivos del Proyecto	Criterio de Éxito	Resultados	Varianza
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Calidad			
Otro			
Beneficios y/o Impactos del Proyecto en:			
Infraestructura			
Crecimiento Económico			
Desarrollo Social			
Información de Contratos			
Nombre y Firma del Líder de Proyecto		Nombre y Firma del Patrocinador	