

**DIAGNÓSTICO Y ACTUALIZACIÓN A LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS DE SKANDIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA GUÍA DE LOS
FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)**

GUILLERMO ANDRÉS BARAJAS HERRERA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2010

**DIAGNÓSTICO Y ACTUALIZACIÓN A LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS DE SKANDIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA GUÍA DE LOS
FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)**

GUILLERMO ANDRÉS BARAJAS HERRERA

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director:

CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

**Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Universidad
Industrial de Santander**

Tutor:

DIANA IVONE LOZANO GODOY

Director Oficina de Proyectos Skandia Colombia

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2010

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, mi protector.

A mi madre Hortensia, por ser mi soporte en momentos difíciles y por su apoyo y consejo en mis decisiones

A mi padre Claudio, por su confianza.

A mi hermano Edgar Javier por su tiempo, por sus consejos insistentes y de ánimo que finalmente me permitieron alcanzar esta meta.

A mi hermano César Augusto, por su apoyo.

A mi familia, razón de mi existencia.

*A mis amigos Cristina, Diego, Felipe, Lina y Yeison,
por su paciencia y apoyo.*

A Álvaro, Carlos y Eduardo, por su aporte profesional en Skandia.

A Camilo, por su enseñanza y consejos en Skandia.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue posible gracias a la Oficina de Administración de Proyectos de Skandia, en cabeza de su directora Diana Ivonne Lozano, al aporte y colaboración de los Gerentes de Proyecto: Álvaro Reyes, Camilo Jiménez, Diana Mendoza, Eduardo Quiroz, Luz Adriana Gil y Nelson Pacheco. También fue fundamental la asesoría y apoyo prestada por el Profesor Carlos Eduardo Díaz Bohórquez.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	20
1.5 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO	21
2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	22
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	22
2.2 TAMAÑO	23
2.2.1 Skandia en el Mundo	23
2.2.2 Skandia en Colombia.....	24
2.2.3 Reconocimientos	24
2.2.4 Calificación AAA	25
2.3 PLAN ESTRATÉGICO	25
2.3.1 Misión.....	25
2.3.2 Transparencia e integridad	25
2.3.3 Empresas del grupo empresarial Skandia Holding de Colombia S.A.	26

3	GUÍA DEL PMBOK.....	30
3.1	PROYECTO	31
3.2	DIRECCIÓN DE PROYECTOS	31
3.3	GRUPOS DE PROCESOS QUE INTERACTÚAN EN UN PROYECTO	32
3.4	GRUPO DEL PROCESO DE INICIO.....	33
3.5	GRUPO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	34
3.6	GRUPO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN.....	37
3.7	GRUPO DEL PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL	39
3.8	GRUPO DEL PROCESO DE CIERRE	40
4	PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX	42
4.1	CONTENIDO GENERAL DE LAS PLANTILLAS 2009	43
4.1.1	Iniciar:	43
4.1.2	Planear:.....	43
4.1.3	Ejecutar:.....	44
4.1.4	Monitorear y Controlar:	45
4.1.5	Cierre:	45
5	METODOLOGÍA EMPLEADA.....	47
5.1	ACTUALIZAR EL DOCUMENTO “POLÍTICAS DEL PROCESO – GESTIONAR PROYECTOS” DE LA PMO SKANDIA COLOMBIA E INTEGRARLO CON EL DOCUMENTO “LINEAMIENTOS DEL PROCESO” DE LA PMO SKANDIA MÉXICO	49
5.2	ACTUALIZAR LAS PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLOMBIA E INTEGRARLOS CON LAS PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA MÉXICO.....	51
5.2.1	Diagnóstico a la PMO Skandia Colombia del cumplimiento a la metodología.....	51
5.2.2	Actualizar plantillas a la versión cuatro de la guía del PMBOK.....	60
5.3	CREAR UN CURSO BÁSICO ON LINE QUE PERMITA CAPACITAR A LOS COLABORADORES DE SKANDIA COLMEX EN LA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS UTILIZADA POR LA PMO SKANDIA COLMEX.....	62

5.4	RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK VERSIÓN 4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE PARA CERTIFICAR LA RETROALIMENTACIÓN.....	63
6	ENTREGABLES	64
6.1	POLÍTICAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX	64
6.2	PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX Y MODIFICACIÓN DEL SITE PWA.....	65
6.3	CURSO VIRTUAL DE LA PMO SKANDIA COLMEX	66
6.4	RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK V4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑOY APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.	66
6.5	CURSO VIRTUAL DE LA PMO SKANDIA COLMEX	69
6.6	RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK V4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑOY APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.	70
6.7	DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.	70
6.8	RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	71
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES.....	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	75

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyectos Analizados.....	51
Tabla 2. Matriz para recopilar datos de la PMO	52
Tabla 3. Datos recopilados del diligenciamiento de Plantillas	53
Tabla 4. Análisis General.....	54
Tabla 5. Análisis según el estado del Proyecto	55
Tabla 6. Resumen de la Actualización de Plantillas	67
Tabla 7. Documentos entregados a la PMO de Skandia COLMEX	69
Tabla 8. Resumen del cumplimiento de los Objetivos Específicos	71

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfico 1. Grupos de procesos que interactúan en un Proyecto	32
Gráfico 2. Proceso para actualizar el documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” e integrarlo con el documento con el documento “Lineamientos del Proceso” de la PMO Skandia México.....	50
Gráfico 3. Consolidado General del Cumplimiento de la Metodología por parte de los Gerentes de la PMO Skandia Colombia	56
Gráfico 4. Cumplimiento de la Metodología por macro proceso en la PMO Skandia Colombia	57
Gráfico 5. Cumplimiento de la metodología por Plantilla en la PMO Skandia Colombia ..	58
Gráfico 6. Cumplimiento de la Metodología según el estado de los Proyectos en la PMO Skandia Colombia.....	59
Gráfico 7. Cumplimiento de la Metodología según el macro proceso y el estado de los Proyectos en la PMO Skandia Colombia	59
Gráfico 8. Proceso utilizado para actualizar las <i>plantillas</i> de la PMO Skandia Colombia .	60

Gráfico 9. Proceso utilizado para integrar las plantillas de la PMO de Skandia Colombia con las plantillas de la PMO de Skandia México y modificar el Site PWA 61

Gráfico 9. Proceso utilizado para crear el Curso básico On Line 62

Gráfico 10. Proceso utilizado para llevar a cabo la retroalimentación de la Guía del PMBOK versión 4 y diseñar y aplicar el examen de certificación de la retroalimentación
..... 63

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Políticas PMO Skandia

ANEXO A1. Documento 2009 POL-GPE-01-01-01

ANEXO A2. Funciones de la PMO Skandia COLMEX

ANEXO A3. Políticas de la PMO Skandia COLMEX

ANEXO A4. Procesos para la Administración de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX

ANEXO B. Actualización Plantillas

ANEXO B1. Plantillas 2009

ANEXO B2. Plantillas 2010

ANEXO C. Curso Virtual

ANEXO C1. Diseño y contenido Curso Virtual

ANEXO D. Presentaciones retroalimentación Guía del PMBOK

ANEXO D1. Introducción

ANEXO D2. Ciclo de Vida del Proyecto y Organización

ANEXO D3. Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto

ANEXO D4. Integración

ANEXO D5. Alcance

ANEXO D6. Tiempo

ANEXO D7. Costos

ANEXO D8. Calidad

ANEXO E. Examen retroalimentación Guía del PMBOK

ANEXO E1. Examen aplicado Guía del PMBOK V4

Nota: Los Anexos se encuentran disponibles en la carpeta "ANEXOS" del CD entregado a la Biblioteca UIS.

GLOSARIO

DIRECCIÓN DE PROYECTOS: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

HITO: un punto o evento significativo dentro del proyecto.

PLANTILLA: también se conoce como “template” y es un *documento* parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura definida para recopilar, organizar y presentar información y datos.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge – Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Expresión inclusive que describe la suma de conocimientos de la profesión de dirección de proyectos.

PMI: Project Management Institute.

PMO Skandia COLMEX: Project Management Office Skandia COLMEX - Oficina de Administración de Proyectos de Skandia COLMEX. Es el área de Skandia responsable de dirigir los Proyectos Estratégicos para la Compañía y de proveer funciones de apoyo para la Dirección de Proyectos dentro de la misma.

SITE PWA: ambiente virtual-interno de colaboración – Plataforma SharePoint - Página Web con funciones de documentación, almacenamiento, control del Cronograma de Proyectos, asignación de tareas, entre otras.

SKANDIA COLMEX: abreviatura utilizada para nombrar las empresas Skandia Colombia y Skandia México.

SKANDIA UNIVERSITY: área de Skandia encargada de las funciones de capacitación y actualización de conocimientos de los Colaboradores Skandia.

RESUMEN

TÍTULO

DIAGNÓSTICO Y ACTUALIZACIÓN A LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE SKANDIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)*.

AUTOR

Guillermo Andrés Barajas Herrera**.

PALABRAS CLAVE

Administración de Proyectos, Gerencia, Oficina de Proyectos, PMO, PMBOK.

DESCRIPCIÓN

Uno de los aspectos más importantes en el proceso de Administración de Proyectos de una Empresa, es el de disponer de una metodología eficiente de cara a la documentación, las herramientas y técnicas que se decidan utilizar. Para realizar esta labor las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, se apoyan en teorías y métodos internacionalmente reconocidos y que permiten tener presentes *buenas prácticas* para que un Proyecto integre los elementos que permiten una mejor estructuración, coordinación y control para maximizar las posibilidades de éxito.

El desarrollo de este proyecto se realizó en la modalidad de Práctica Empresarial en la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de Skandia Colombia y Skandia México en donde se utiliza una de las normas internacionalmente reconocida para Administración de Proyectos, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). La actualización a la versión 4 de esta Guía, crea la necesidad de revisar la metodología de Proyectos y realizar los cambios y modificaciones pertinentes para mantener a la PMO a la vanguardia de los lineamientos del PMBOK.

La idea original del Proyecto de Grado estaba soportada en alinear las políticas de la PMO con los cambios que se vivían al interior de la Compañía, tener una documentación tan ligera que garantizara su implementación y tan densa que permitiera un buen control de recursos y de información, y desarrollar herramientas que permitieran a los colaboradores de Skandia Colombia y México conocer aquellos conceptos y procesos básicos desarrollados y liderados por la PMO.

Los entregables del proyecto, fueron ajustados permanentemente a los requerimientos de la PMO y se mantuvo un equilibrio entre las expectativas de los integrantes de la Oficina con las directrices del Director de la PMO para alcanzar un nivel de aceptación satisfactorio.

*Trabajo de Grado.

** Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS. Directo: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Tutor: Diana Ivone Lozano Godoy.

ABSTRACT

TITLE:

DIAGNOSIS AND UPDATE TO THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE OF SKANDIA UNDER THE GUIDELINES OF PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK) *.

AUTHOR

Guillermo Herrera Andres Barajas **.

KEY WORDS

Project Management, Management, Project Office, PMO, PMBOK.

DESCRIPTION

One of the most important aspects in the process of project management of an enterprise is to provide an efficient methodology facing to documentation, tools and techniques that have been chosen to use. To make this work, companies, regardless of the sector they belong to, base on theories and internationally recognized methods that allow keep in mind “good practices” for a project to integrate elements that allow better structuring, coordination and control to maximize the chances of success.

The development of this project was made in form of Business Practice in the Project Management Office (PMO) of Skandia Colombia and Skandia Mexico where it's used an of internationally recognized standards for Project Management, Project Management Body of Knowledge (PMBOK). The upgrade to version 4 of this Guide creates the need to review the methodology of projects and make changes and modifications to maintain the PMO at the forefront of the PMBOK's guidelines.

The Project's original idea was supported to align the PMO's policies with the changes that was living within the Company, to have a very light documentation to ensure its implementation and thick enough to allow good control of resources and information and develop tools that enable employees of Skandia Colombia and Skandia Mexico know those basic concepts and processes developed and led by the PMO.

The project deliverables were permanently adjusted to the requirements of the PMO and was maintained a balance between expectations of the members of the office with the guidelines of the PMO Director to achieve a satisfactory level.

* Undergraduate Project

** Physiomechanical Engineering Facult. Industrial's and Enterprises Studio's. UIS. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez. Tutor: Diana Ivone Lozano Godoy.

INTRODUCCIÓN

Las empresas que ofrecen servicios de Gerencia de Proyectos o aquellas en donde existe un área especializada para que se apropie de estas funciones a nivel interno, necesitan implementar una metodología altamente dinámica, que responda a los cambios del día a día y que permita administrar los recursos y mantener una estructura clara y eficiente

Una de las guías de referencia es la Guía del PMBOK - Project Management Body of Knowledge, creada y actualizada por el Project Management Institute – PMI. Esta Guía es una norma reconocida internacionalmente que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería, etc. El 'PMBOK' reconoce 5 grupos de procesos básicos y 9 áreas de conocimiento comunes a casi todos los proyectos. Los procesos se traslapan e interactúan a través de un proyecto o fase. Los procesos son descritos en términos de: entradas (documentos, planes, diseños, etc.), herramientas y técnicas (mecanismos aplicados a las entradas) y Salidas (documentos, productos, etc.).

La práctica empresarial del estudiante Guillermo Andrés Barajas Herrera, realizada con el objetivo de obtener el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander tuvo lugar en la Oficina de Administración de Proyectos de Skandia Colombia y Skandia México (PMO Skandia COLMEX) y se ha titulado “DIAGNÓSTICO Y ACTUALIZACIÓN A LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE SKANDIA BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)”. El Proyecto estuvo a cargo de la PMO Skandia COLMEX conformada por un Director de Proyectos y siete Gerentes de Proyectos, y de Skandia

University. Además contó con el apoyo y asesoría de las áreas de Mejoramiento Continuo, Riesgo Operacional, Soporte IT y Gestión del Conocimiento.

El presente libro es el compendio de los resultados obtenidos la Práctica Empresarial, y se encuentra organizado en 6 capítulos. En el primer capítulo se especifican los objetivos y la justificación del proyecto. En el segundo capítulo se realiza una reseña histórica y una descripción general de Skandia Colombia. En el tercer capítulo se hace una revisión general de la Guía del PMBOK versión cuatro. En el cuarto capítulo se hace referencia a *plantillas*¹ metodológicas de la PMO Skandia COLMEX. En el quinto capítulo se expone la metodología utilizada, los resultados del análisis del diligenciamiento de las *plantillas* y la propuesta realizada para cumplir con los entregables del Proyecto. Finalmente, en el sexto capítulo se encuentra una lista de los entregables finalizados y entregados a la PMO Skandia COLMEX.

En los documentos electrónicos anexos, se encuentran los entregables que recibió la PMO Skandia COLMEX. Considerando las políticas de confidencialidad de Skandia Colombia y Skandia México el uso del contenido, las formas y formatos así como la publicación de la información, está sujeto a la aprobación del estudiante Guillermo Andrés Barajas Herrera con el aval del área competente de Skandia Colombia y Skandia México.

Considerando que la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta edición utilizada por el estudiante en práctica, es beneficio exclusivo de un miembro del PMI, y no es para distribución, venta o reproducción, no se anexa al presente libro.

¹ Plantilla: también se conoce como “template” y es un *documento* parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura definida para recopilar, organizar y presentar información y datos. Tomado de la Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Glosario - Definiciones – Página 389.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar a la PMO de Skandia COLMEX a la versión cuatro de la Guía del PMBOK.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar el documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” de la PMO Skandia Colombia e integrarlo con el documento “Lineamientos del Proceso” de la PMO Skandia México.
- Actualizar las *plantillas* de la PMO Skandia Colombia e integrarlos con las *plantillas* de la PMO Skandia México.
- Modificar el Site PWA de la PMO Skandia Colombia, reorganizando la información existente.
- Crear un curso básico On Line que permita capacitar a los colaboradores de Skandia COLMEX en la Metodología para la Administración de Proyectos utilizada por la PMO Skandia COLMEX.
- Realizar una retroalimentación del contenido de la Guía del PMBOK V4 con los Gerentes de Proyectos y personal invitado de Skandia Colombia (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto).

- Diseñar y aplicar un examen que evalúe conceptos y conocimientos de la Guía del PMBOK V4 (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto).

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La PMO de Skandia Colombia-México es el área de Skandia responsable de dirigir los Proyectos Estratégicos para la Compañía y de proveer funciones de apoyo para la Dirección de Proyectos dentro de la misma. Su misión es planear y ejecutar proyectos y programas estratégicos de la Compañía bajo los principios metodológicos propuestos por el Project Management Institute (PMI) integrando la Organización en todas sus dimensiones.

La PMO ha seguido con gran interés las directrices del PMI que, en versiones anteriores de su guía PMBOK, ha identificado un subconjunto de lineamientos de la dirección de proyectos, permitiendo que los procesos de administración de Proyecto en la compañía mejoren considerablemente en una línea de tiempo establecida.

En la versión cuatro de la guía PMBOK se han actualizado conceptos, procesos, herramientas y técnicas que se recomiendan implementar para aumentar las probabilidades de éxito al momento de desarrollar un proyecto. Por todo esto, se hace necesario que el equipo de dirección de proyectos de Skandia, responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto, realice una evaluación interna de los procesos, herramientas y técnicas que se ponen en marcha al desarrollar proyectos y se ajusten las nuevas recomendaciones del PMBOK versión cuatro a las necesidades de la compañía.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Se identificaron y realizaron los cambios al documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” (POL-GPE-01-01-01) que integra el funcionamiento y lineamientos de la PMO, para conservar la coherencia entre la actualización del PMBOK y la Oficina de Administración de Proyectos.

Por otra parte, considerando las 15 *plantillas* que se utilizan en la PMO para documentar los proyectos que se desarrollan dentro de la empresa, se modificaron, crearon y/o eliminaron *plantillas* según los procesos de Gerencia de Proyectos y posteriormente se “cargó” el contenido de las nuevas *plantillas* en el Site PWA manteniendo la información disponible a los interesados.

Ahora bien, en el año 2007, los integrantes de la PMO de Skandia Colombia, realizaron una campaña para capacitar a los colaboradores de Skandia en los procesos sugeridos por la Guía del PMBOK. Al considerar la actualización de la Guía, la rotación de colaboradores y la integración de Skandia Colombia con Skandia México, se hizo necesario diseñar y publicar un curso en línea que consolidara la información para comprender qué es la PMO, qué servicios presta y cómo se trabaja en esta área de la Compañía.

Finalmente, como resultados adicionales al alcance inicial del Proyecto, se realizaron unas reuniones de retroalimentación a cargo de los integrantes de la PMO y, con el apoyo de Skandia University, se realizó un examen que evaluó los temas para poder expedir los certificados de capacitación, esto justificado en el hecho de que el Director de Proyectos y los Gerentes de Proyectos tienen certificación de Project Management Professional (PMP), certificación que debe actualizarse cada dos años y una de las formas para hacerlo es evidenciando capacitación en las actualizaciones de la Guía del PMBOK.

1.5 ENTIDADES INTERESADAS EN EL PROYECTO

El resultado final del proyecto es para el grupo empresarial Skandia Holding de Colombia S.A. y el Grupo Empresarial Skandia México.

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA²

Skandia tiene sus raíces como la primera compañía de seguros de vida sueca, una compañía aseguradora pionera, con una base Nórdica fuerte desde sus comienzos.

Hoy en día, Skandia es una compañía de servicios financieros y aseguradora transnacional.

Skandia es el asegurador más grande de Suecia y comanda una posición sustancial en Europa. El crecimiento de Skandia durante los últimos 150 años se ha construido sobre finanzas sólidas y una adaptación continua a las demandas y necesidades de los clientes. Los dos productos originales de la compañía han sido desarrollados y refinados durante el transcurso de los años hacia un amplio rango de soluciones para seguridad financiera.

El establecimiento de Skandia en 1855 hizo parte de la modernización de la sociedad sueca. Al principio, sólo tenía una oficina, situada en Mynttorget 1, adyacente al castillo real en Estocolmo.

En 1953 Skandia comenzó su operación en Sur América y abrió operaciones en Colombia.

² Disponible en www.skandia.com.co. Consultado en Octubre de 2009.

En 1964 fue presentando el nuevo grupo empresarial Skandia con la fusión de cinco grandes compañías. Skandia continuó adicionando nuevas compañías a su organización en los años siguientes y así, una nueva “Skandia” tomó forma.

En el 2009 Skandia Colombia inicia un proceso de fusión con Skandia México.

2.2 TAMAÑO

2.2.1 Skandia en el Mundo

Skandia está orientada hacia el desarrollo de competencias de categoría mundial, con procesos de selección muy rigurosos, una oferta de productos novedosos, excelentes servicios y una operación sencilla.

El grupo alimenta permanentemente una red a través de la cual comparte conocimientos y desarrollos en torno a la construcción de una marca global de alto valor para sus clientes.

Es líder internacional en integrar las soluciones financieras y oportunidades del mercado a las necesidades de ahorro e inversión de las personas y empresas. Es uno de los proveedores de soluciones de ahorro e inversión más importante a nivel global.

Sus negocios más relevantes se encuentran en Suecia y El Reino Unido, con un crecimiento importante en Australia y algunos países en Asia y América Latina. Tiene presencia en más de 20 países en los cinco continentes.

Desde el 2006, Skandia hace parte del Grupo Old Mutual, conglomerado financiero internacional que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios en ahorro, inversión y administración de activos. Fue fundada en 1845 y tiene su sede principal en Londres.

El Grupo Old Mutual cuenta hoy con 57,000 empleados y un capital disponible por más de £ 600 millones (a diciembre 2008) con presencia en más de 40 países en los 5 continentes.

2.2.2 Skandia en Colombia

Presente en Colombia desde 1953, liderada por Skandia Holding de Colombia S.A. Experiencia y trayectoria de 56 años, con 400 empleados, en 7 ciudades.

Administra portafolios de inversión por valor de más de 7.0 billones de pesos, al cierre de junio de 2009. Ofrece soluciones en pensiones, administración de fondos de inversión, fideicomisos especiales y seguros individuales y colectivos de pensiones.

2.2.3 Reconocimientos

Skandia ha sido reconocida por importantes grupos como una de las mejores compañías en lo que a ambiente laboral se refiere, gracias a su propuesta de “empleabilidad” y crecimiento personal, que tiene como punto de partida el desarrollo de competencias, la gestión del conocimiento y la medición de las contribuciones.

Skandia ha sido considerada líder organizacional, por ser un lugar donde se gestiona el conocimiento y en el que la capacidad de innovación de sus colaboradores es predominante.

2.2.4 Calificación AAA

Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores ha otorgado la Calificación “AAA” de Riesgo de Crédito al Fondo de Cesantías Skandia y de “2” en Riesgo de Mercado.

2.3 PLAN ESTRATÉGICO

2.3.1 Misión

Skandia Colombia facilita a sus clientes el alcanzar sus proyectos de vida, proporcionando soluciones financieras de largo plazo para cada segmento de mercado a través de la personalización de sus relaciones.

2.3.2 Transparencia e integridad

Skandia Colombia adelanta un programa de transparencia e integridad que además de establecer los principios éticos, brinda medios e instrumentos que garantizan la transparencia de los asuntos y problemas que puedan afectar la correcta administración de la compañía.

El compromiso de una gestión abierta y transparente es esencial para asegurar la confianza de sus clientes inversionistas, colaboradores, proveedores, distribuidores y socios de negocio. Esta confianza es parte del patrimonio y elemento fundamental de la diferenciación de Skandia.

Como parte de la labor, Skandia ha implementado un canal para facilitar la comunicación con la empresa. Usando esta forma, las personas podrán enviar de manera anónima sus comentarios u observaciones, las cuales serán enviadas directamente al Oficial de Prevención y Control de Fraude.

2.3.3 Empresas del grupo empresarial Skandia Holding de Colombia S.A.

2.3.3.1 Skandia Pensiones y Cesantías S.A.

Skandia Pensiones y Cesantías S.A. ofrece soluciones a través de sus productos obligatorios y voluntarios de pensión. Cerca de 10 años de experiencia en la administración y manejo de productos de pensiones obligatorias, voluntarias y fondo de cesantías.

Al cierre de junio de 2010, administraba activos de terceros por valor de \$7.5 billones de pesos.

Productos y servicios

Experiencia en la gestión de soluciones de pensión, ahorro e inversión para personas y en la estructuración e implementación de programas de ahorro para empresas y sus empleados, a través de los siguientes fondos:

- Fondo de Pensiones Voluntarias Multifund Skandia.

- Fondo de Pensiones Obligatorias Skandia.
- Fondo Alternativo de Pensiones Skandia.
- Fondo de Cesantías Skandia.

Cuenta con calificación M1 - Superior "Como Administrador de Activos de Inversión", otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores, a 1 de julio de 2010.

2.3.3.2 Fiduciaria Skandia S.A.

Más de 30 años de experiencia en la administración y gestión de portafolios de inversión y negocios fiduciarios especiales.

Al cierre de junio de 2010, administraba activos por valor de \$ 919.907 millones de pesos.

Cuenta con calificación M1 - Superior "Como Administrador de Activos de Inversión", otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A. Sociedad Calificadora de Valores, a 1 de julio de 2010.

Productos y Servicios

En la actualidad ofrece soluciones de inversión a plazo y de liquidez para personas y empresas, así como la estructuración e implementación de fideicomisos especiales de inversión para familias y empresas.

- Cartera Colectiva Abierta con compartimientos Multitrust Skandia.
- Fideicomisos Especiales de Inversión con destinación específica.

Fiduciaria Skandia S.A., a través de estas alternativas, permite al inversionista acceder a los mercados financieros nacionales e internacionales con opciones de inversión administradas por gestores reconocidos en el mundo.

2.3.3.3 Skandia Seguros de Vida S.A.

Más de 50 años de experiencia y presencia en el país en el mercado de seguros a través de soluciones encaminadas a asegurar obligaciones pensionales.

Al cierre de marzo de 2010, administraba reservas por más de \$195.659 millones de pesos.

Productos y Servicios

En la actualidad ofrece soluciones para personas y empresas, y la posibilidad de contratar seguros que faciliten la gestión de pasivos pensionales.

- Seguro Individual de Pensiones - Total Life.
- Seguro Colectivo de Pensiones.

2.3.3.4 Skandia Valores S.A.

Es una sociedad que bajo contratos de corresponsalía promociona, a los residentes en Colombia, productos y servicios del mercado de valores de algunas entidades del exterior.

Actualmente actúa como corresponsal de:

- Old Mutual Bermuda PLC.
- SGF Marketing Limited.

La relación contractual que surge es entre el cliente y la entidad del exterior.

Productos y Servicios

En la actualidad ofrece soluciones para personas, familias y empresas, y productos de acuerdo con el perfil de cada inversionista.

3 GUÍA DEL PMBOK

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK³) es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Entre sus propósitos se encuentran:

- ✓ Identificar el subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son responsables de establecer lo que es apropiado para un proyecto determinado.

- ✓ Proporcionar y promover un vocabulario común en el ámbito de la profesión de la dirección de proyectos, para analizar, escribir, y aplicar conceptos de la dirección de proyectos.

³ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 1 - Introducción, Páginas 10-11.

- ✓ Servir de referencia al Project Management Institute (PMI) para sus certificaciones y programas de desarrollo profesional.

3.1 PROYECTO⁴

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Puede involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la Organización.

3.2 DIRECCIÓN DE PROYECTOS⁵

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos que, agrupados lógicamente, conforman los 5 grupos de procesos (Macro Procesos):

- ✓ Iniciación.
- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Monitoreo y Control.
- ✓ Cierre.

⁴ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 1 - Introducción, Página 11.

⁵ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 1 - Introducción, Página 12.

Proyectos y Planificación estratégica

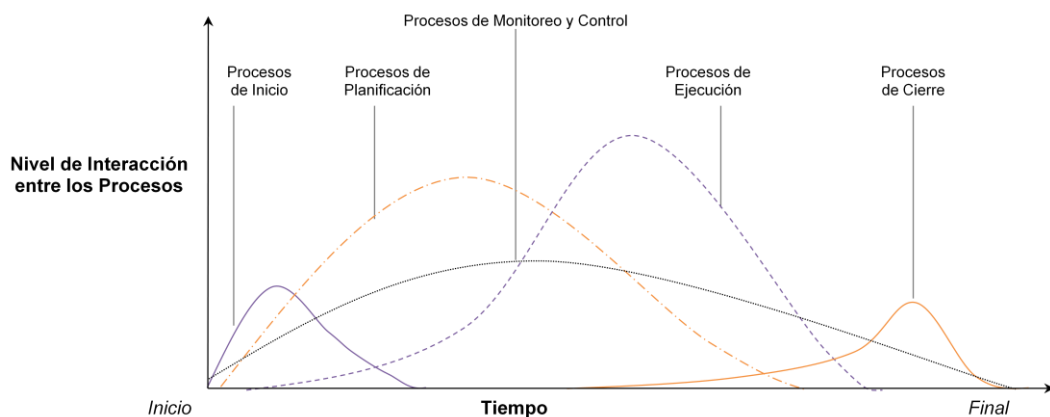
Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- ✓ Demanda.
- ✓ Oportunidad estratégica/ necesidad comercial.
- ✓ Solicitud de un cliente.
- ✓ Adelantos tecnológicos.
- ✓ Requisitos legales.

3.3 GRUPOS DE PROCESOS QUE INTERACTÚAN EN UN PROYECTO⁶

El gráfico 1 ilustra cómo interactúan los grupos

Gráfico 1. Grupos de procesos que interactúan en un Proyecto



Fuente. Guía del PMBOK. Capítulo 3.

⁶ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 43.

Los procesos del proyecto generalmente se enmarcan en:

- ✓ Procesos de Dirección de Proyectos: aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia.
- ✓ Procesos orientados al producto: especifican y crean el producto del proyecto y normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación.

3.4 GRUPO DEL PROCESO DE INICIO⁷

Está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. El grupo del proceso de iniciación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Desarrollar el acta de constitución del Proyecto: es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- Identificar a los interesados: es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y

⁷ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 47.

en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.

3.5 GRUPO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN⁸

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. El grupo del proceso de planificación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto: es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios
- Recopilar requisitos: es el Proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- Definir el Alcance: es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- Crear la EDT (Estructura del Desglose del Trabajo): es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

⁸ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 49.

- Definir las Actividades: es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- Secuenciar las actividades: es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
- Estimar los recursos de las actividades: es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- Estimar la duración de las actividades: es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- Desarrollar el Cronograma: es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- Estimar Costos: es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Determinar el Presupuesto: es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.

- Planificar la calidad: es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y, se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.
- Planificar el Plan de Recursos Humanos: es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas, y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
- Planificar las comunicaciones: es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.
- Planificar la Gestión de Riesgos: es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- Identificar Riesgos: es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos: es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- Realizar análisis cuantitativo de Riesgos: es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

- Planificar la respuesta a los Riesgos: es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- Planificar las adquisiciones: es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

3.6 GRUPO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN⁹

Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Este grupo de de proceso implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan para la dirección del proyecto. El grupo del proceso de ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto: consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto con el fin de cumplir los objetivos del proyecto.
- Realizar Aseguramiento de Calidad: consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad,

⁹ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 57.

a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.

- Adquirir el equipo del proyecto: es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles.
- Desarrollar el equipo del proyecto: consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.
- Dirigir el equipo del proyecto: consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- Distribuir la información: es el proceso para poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.
- Gestionar las expectativas de los interesados: consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- Ejecutar adquisiciones: consiste en obtener respuesta de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

3.7 GRUPO DEL PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL¹⁰

Está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El grupo del proceso de monitoreo y control incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto: consiste en analizar, revisar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- Realizar control integrado de cambios: consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios, y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto.
- Verificar el alcance: consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- Controlar el alcance: es el proceso por el que se da seguimiento al estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.
- Controlar el cronograma: es el proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

¹⁰ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 61.

- Controlar Costos: es el proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.
- Realizar control de calidad: el fin es evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.
- Informar el desempeño: es el proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones.
- Dar seguimiento y controlar los riesgos: es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados, riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos.
- Administrar las adquisiciones: es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

3.8 GRUPO DEL PROCESO DE CIERRE¹¹

Está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos,

¹¹ Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 3 – Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto, Página 65.

a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. El grupo del proceso de cierre incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Cerrar el proyecto o fase: consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
- Cerrar las adquisiciones: es el proceso de finalización de cada adquisición del proyecto.

4 PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX

Los integrantes de la PMO de Skandia COLMEX trabajan con base en “La Metodología de Proyectos de Skandia COLMEX” que establece los procesos, herramientas y técnicas que se siguen para la Gerencia de Proyectos. Esta metodología ha estado soportada en la *Guía del PMBOK*, versión 3 - *Project Management Body of Knowledge*, se ha construido a partir de los *proyectos realizados en Skandia* y permite tener presentes *buenas prácticas* para que un Proyecto integre los elementos que permiten una mejor estructuración, coordinación y control para maximizar la posibilidad de éxito y satisfacción del Cliente Final.

En la PMO existen 15 *plantillas* que son utilizadas de acuerdo al macro proceso de Gerencia de Proyectos que se esté desarrollando:

- PMS-000: Guía de Referencia Rápida (Formato Word).
- PMS-000: Caso de Negocio (Formato PowerPoint).
- PMS-001: Presentación Inicial del Proyecto (Formato PowerPoint).
- PMS-002: Lista de Chequeo – Gerencia de Proyectos (Formato Word).
- PMS-003: Plan de Proyecto (Formato Word).
- PMS-004: Roles y Responsabilidades (Formato Word).
- PMS-005: Acta de Reunión (Formato Word).
- PMS-006: Lista de Issues (Manejado por el site PWA).
- PMS-007: Solicitud de cambios (Formato Word).
- PMS-009: Informe de Desempeño (Formato PowerPoint).
- PMS-010: Cierre de Proyecto (Formato Word).
- PMS-013: Listado de Requerimientos (Formato Excel).
- PMS-014: Acta de Entrega (Formato Word).

- PMS-016: Evaluación Financiera del Proyecto (Formato PowerPoint).
- PMS-017: Matriz de Asignación de Responsabilidades – RAM (Formato Excel).
- PMS-018: Matriz de Identificación de Riesgos (Formato Excel).

4.1 CONTENIDO GENERAL DE LAS PLANTILLAS 2009¹²

4.1.1 Iniciar:

PMS-016 Evaluación Financiera del Proyecto

Esta es una guía que debe seguir el dueño de la iniciativa del proyecto. Esta guía detalla el ciclo que se debe seguir para determinar los beneficios y los costos en términos cuantitativos para posteriormente integrarlos en un modelo financiero y determinar la viabilidad de la idea a ser desarrollada como proyecto.

PMS-001 Presentación Inicial del Proyecto

Describe de una manera estructurada el objetivo del proyecto y como puede ser desarrollado. Se usa también para oficializar el proyecto en la organización.

4.1.2 Planear:

PMS-003 Plan del Proyecto

Consignar e integrar los planes subsidiarios, resultado de la planeación de todas las áreas de conocimiento, los cuales son necesarios para la administración y el control durante la ejecución del proyecto.

¹² Tomado de la Plantilla PMS-000 Guía de Referencia Rápida, PMO Skandia Colombia.

PMS-004 Descripción de Roles y Responsabilidades

Describir los perfiles, los roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto.

PMS-013 Listado de Requerimientos

Esta lista posteriormente se utilizará para revisar y aceptar los entregables del proyecto.

PMS-017 Matriz de Asignación de Responsabilidades.

Esta es la matriz de asignación de responsabilidades, que servirá para determinar qué recursos se necesitan para la realización del proyecto.

PMS-018 Matriz de Identificación de Riesgos

Esta es la matriz sirve para realizar el análisis cualitativo, cuantitativo, controles y plan de respuesta a los riesgos.

4.1.3 Ejecutar:

PMS-002 Lista de Chequeo del Proceso de Gerencia de Proyectos

Asegurar el uso de la Metodología de Administración de Proyectos.

PMS-005 Acta de Reunión

Citar y registrar los resultados de aquellas reuniones del proyecto diferentes a las de seguimiento. Este formato podrá ser reemplazado por el reporte de conclusiones y tareas que surjan directamente el sitio de colaboración del proyecto con previo acuerdo del equipo de trabajo.

4.1.4 Monitorear y Controlar:

PMS-006 Lista de Issues

Llevar el control de los sucesos que se presentan durante la ejecución de un proyecto facilitando su administración y seguimiento. Esta lista también puede ser sustituida por el registro de “Issue Log” de cada sitio de colaboración de cada proyecto.

PMS-007 Solicitud y Evaluación de Cambios

Registrar, evaluar y llevar control de los cambios que se requieran implantar a lo largo del desarrollo del proyecto. Es importante resaltar que cuando un cambio sea aprobado, el documento de plan de proyecto (PMS-003) debe ser actualizado. También podrá ser utilizado un web part del sitio del proyecto para este control.

PMS-009 Informe Desempeño de Proyecto

Informe quincenal, que muestra el avance del proyecto, los hitos logrados en el período, los issues y riesgos y el análisis de valor ganado.

PMS-013 Listado de Requerimientos

Ayuda en la verificación del cumplimiento de los requerimientos del proyecto.

4.1.5 Cierre:

PMS-010 Cierre del Proyecto

Cerrar formalmente el proyecto mediante la evaluación de los cambios de mayor relevancia que hayan ocurrido a lo largo del desarrollo del proyecto y por medio de la generación de las lecciones aprendidas que se deriven por el impacto positivo o negativo de estos cambios.

PMS-014 Acta de Entrega

Oficializar la entrega de productos (software, hardware, capacitación, funciones de negocio, procesos, responsabilidades, etc.) a las áreas operativas de la Compañía.

5 METODOLOGÍA EMPLEADA

Al empezar la práctica empresarial, el estudiante inició una etapa de capacitación durante los primeros días en la Empresa con el objetivo de conocer el Negocio y los conceptos fundamentales de la Oficina de Administración de Proyectos de Skandia COLMEX. Para ello asistió a reuniones con los Gerentes de Proyectos y realizó una lectura individual de la Guía del PMBOK, versión 4.

Es importante recordar que los integrantes de la PMO de Skandia COLMEX trabajan con base en “La Metodología de Proyectos de Skandia COLMEX” que establece los procesos, herramientas y técnicas que se siguen para la Gerencia de Proyectos. Esta metodología se ha construido a partir de los proyectos realizados en Skandia, ha estado soportada en la Guía del PMBOK versión 3 y permite tener presentes buenas prácticas para que un Proyecto integre los elementos que dan como resultado una mejor estructuración, coordinación y control para maximizar la posibilidad de éxito y satisfacción del cliente final. Desde el primero de Julio de 2009 existe la versión 4 de la Guía del PMBOK y se genera la necesidad de actualizar a la PMO para mantenerla a la vanguardia de la Guía soporte de su metodología.

El primer hito¹³ de la actualización es realizar las modificaciones necesarias al documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos”. Considerando la integración de la PMO Skandia Colombia con la PMO Skandia México, también se

¹³ Hito: cuando las fases de un Proyecto son secuenciales, el cierre de una fase termina con cierta forma de transferencia o entrega del trabajo producido como el entregable de la fase. La terminación de esta fase representa un punto natural para re-evaluar el esfuerzo en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto. Estos puntos se conocen como salidas de fase, hitos, puertas de fase, puntos de decisión, puertas de etapa o puntos de cancelación. Tomado de Guía del PMBOK - Cuarta edición, Versión en Español, Capítulo 2 – Ciclo de vida del proyecto y organización, Página 25.

debe consolidar un único documento que sea aprobado por los integrantes de estas áreas de la Compañía.

El segundo hito es la actualización de las 15 *plantillas* de la oficina. En este punto es necesario nuevamente que los esfuerzos sean liderados en conjunto por la PMO Skandia COLMEX para tener una metodología unificada. Al pensar en que el diligenciar las *plantillas* es necesario para el *buen término* de los Proyectos, se decidió hacer un diagnóstico inicial analizando la información histórica del diligenciamiento de *plantillas* para 12 de los proyectos liderados por la Oficina en el periodo 2008 – 2009 y de esta manera obtener datos del cumplimiento de una parte de la metodología que el equipo de Proyectos había determinado como “apropiada” al implementar las *plantillas*.

El tercer hito es la modificación del Site PWA de la PMO Skandia Colombia, proceso secuencial a la actualización de *plantillas*, “cargando” las *plantillas* actualizadas al sitio de colaboración interno.

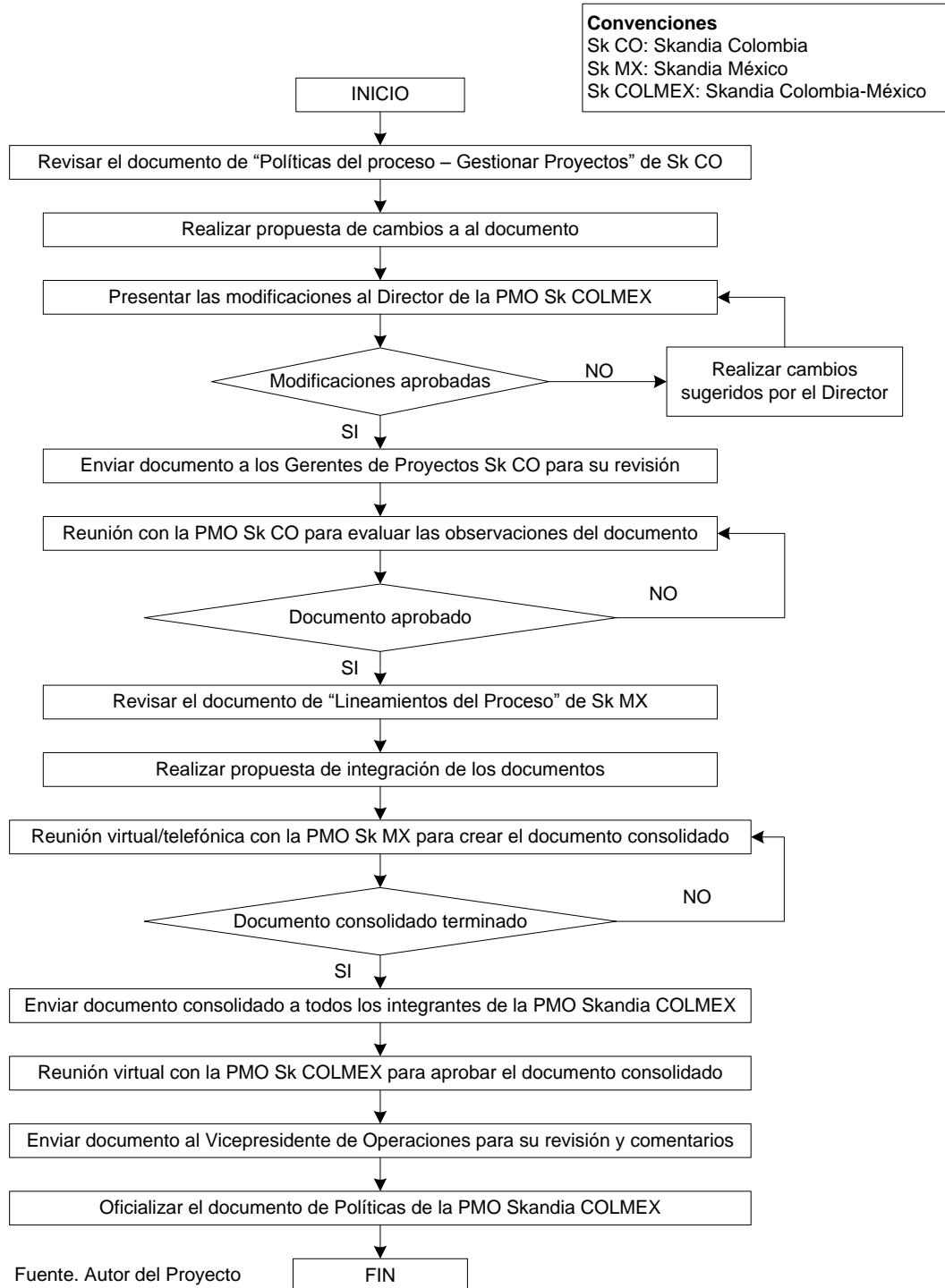
El cuarto hito es la creación de un curso básico *On Line* estructurado en dos partes, la primera que exponga los términos claves para la Dirección de Proyectos y los Roles de un Proyecto; la segunda que responda a las preguntas ¿Qué es y quiénes conforman la PMO Skandia COLMEX? ¿Cuál es el Portafolio de Servicios de la PMO Skandia COLMEX? y ¿Cómo trabaja y cuál es la metodología utilizada por la PMO Skandia COLMEX?

El quinto hito es la retroalimentación del contenido de la Guía del PMBOK V4 en la PMO por medio de reuniones en horarios no laborales. Con este punto se profundiza el estudio del PMBOK y los PMP de la Oficina de Proyectos se mantienen actualizados en los nuevos conceptos.

El sexto y último hito, es el diseño y aplicación de un examen que acredite lo aprendido en la retroalimentación y permita que Skandia University expida un certificado de capacitación por las horas totales de trabajo en la temática del PMBOK.

5.1 ACTUALIZAR EL DOCUMENTO “POLÍTICAS DEL PROCESO – GESTIONAR PROYECTOS” DE LA PMO SKANDIA COLOMBIA E INTEGRARLO CON EL DOCUMENTO “LINEAMIENTOS DEL PROCESO” DE LA PMO SKANDIA MÉXICO

Gráfico 2. Proceso para actualizar el documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” e integrarlo con el documento con el documento “Lineamientos del Proceso” de la PMO Skandia México



5.2 ACTUALIZAR LAS PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLOMBIA E INTEGRARLOS CON LAS PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA MÉXICO

5.2.1 Diagnóstico a la PMO Skandia Colombia del cumplimiento a la metodología

5.2.1.1 Proyectos analizados

Tabla 1. Proyectos Analizados

Proyectos Mandatorios
Decreto de Multivinculados
Siafp etapa 5
Medios Magnéticos 2009
Proyecto Circular 052 Seguridad IT
Carteras Colectivas
Proyecto Seguridad IT Fase II
Objetivo Estratégico - Crecimiento de los Segmentos Seleccionados
Nuevos Productos por Segmento
New Service
Objetivo Estratégico - Crecimiento de los Segmentos Seleccionados
Omni Migration
Eficiencia Recaudos 2009
Construcción del Sistema General de Distribución Eléctrica
NOVA

Fuente. Datos de la PMO Skandia Colombia

5.2.1.2 Recopilar y analizar la información del Sitio Web interno (Site PWA).

Tabla 2. Matriz para recopilar datos de la PMO

Convenciones					
FI	Fecha de Inicio				
FF	Fecha de Finalización				
% C	Porcentaje de cumplimiento				

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS														
Iniciar		Planear					Ejecutar		Monitorear y Controlar			Cerrar		
016	001	003	004	013	017	018	002	005	006	007	009	013	010	014

Proyecto	Gerente de Proyecto	Estado de Proyecto	FI	FF	% C
----------	---------------------	--------------------	----	----	-----

Fuente. Autor del Proyecto

Tabla 3. Datos recopilados del diligenciamiento de Plantillas

Convenciones		PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS																	
FI	FECHA DE INICIO	INICIAR		PLANEAR						EJECUTAR			MONITOREAR Y CONTROLAR				CIERRE		
FF	FECHA DE FINALIZACIÓN	PMS - 016	PMS - 001	PMS - 003	PMS - 004	PMS - 013	PMS - 017	PMS - 018	PMS - 002	PMS - 005	PMS - 006	PMS - 007	PMS - 009	PMS - 013	PMS - 010	PMS - 014			
% C	% DE CUMPLIMIENTO	PROYECTO	GERENTE DE PROYECTO	ESTADO DE PROYECTO	FI	FF	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C	% C
MANDATORIOS																			
Decreto de Multivinculados	GP3	Activo	14/10/08	06/08/09	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	100%	0%	0%	0%
Siafp etapa 5	GP3	Activo	17/10/08	06/05/10	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%
Medios Magnéticos 2009	GP1	Cerrado	20/01/09	12/06/09	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	50%	75%	0%	0%	100%	50%
Proyecto Circular 052 Seguridad IT	GP5	Cerrado	17/12/07	01/07/08	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Carteras Colectivas	GP5	Cerrado	03/09/07	26/09/08	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Proyecto Seguridad IT Fase II	GP5	Activo	25/07/08	31/03/09	0%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
OE2 - Crecimiento de los Segmentos Seleccionados																			
Nuevos Productos por Segmento	GP2	Activo	15/07/08	19/10/09	0%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
New Services	GP4	Cerrado	03/03/08	24/04/09	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OE4 - Potencializar Eficiencia																			
Omni Migration	GP1	Activo	06/11/08	15/07/10	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%
Eficiencia Recaudos 2009	GP3	Activo	04/08/08	17/09/09	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Construcción del Sistema General de Distribución Eléctrica	GP1	Activo	17/12/07	25/03/09	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NOVA	GP5	Activo	04/08/08	30/12/08	100%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente. Autor del Proyecto

Tabla 4. Análisis General

Gerente de Proyecto	INICIAR	PLANEAR					EJECUTAR		MON. Y CON.				CIERRE		Cumplimiento. Metodología
	PMS - 016 PMS - 001	PMS - 003 PMS - 004	PMS - 013 PMS - 017	PMS - 018	PMS - 002 PMS - 005	PMS - 006 PMS - 007	PMS - 009 PMS - 013	PMS - 010 PMS - 014							
Consolidado Gerentes	63%	57%					40%		23%				40%		44%
	50% 75%	77% 67%	42% 33%	67%	17% 63%	27% 17%	17% 33%	38% 42%							
GP1	33%	48%					13%		17%				25%		30%
	33% 33%	75% 33%	33% 33%	67%	0% 25%	33% 0%	0% 33%	17% 33%							
GP2	50%	80%					100%		25%				0%		53%
	0% 100%	100% 100%	0% 100%	100%	100% 100%	0% 0%	100% 0%	0% 0%							
GP3	50%	33%					25%		17%				17%		28%
	33% 67%	33% 33%	33% 33%	33%	0% 50%	33% 33%	0% 0%	0% 33%							
GP4	100%	80%					100%		100%				100%		93%
	100% 100%	100% 100%	100% 0%	100%	100% 100%	100% 100%	100% 100%	100% 100%							
GP5	88%	70%					41%		14%				63%		53%
	75% 100%	100% 100%	50% 25%	75%	0% 81%	6% 0%	0% 50%	75% 50%							

Fuente. Autor del Proyecto

Tabla 5. Análisis según el estado del Proyecto

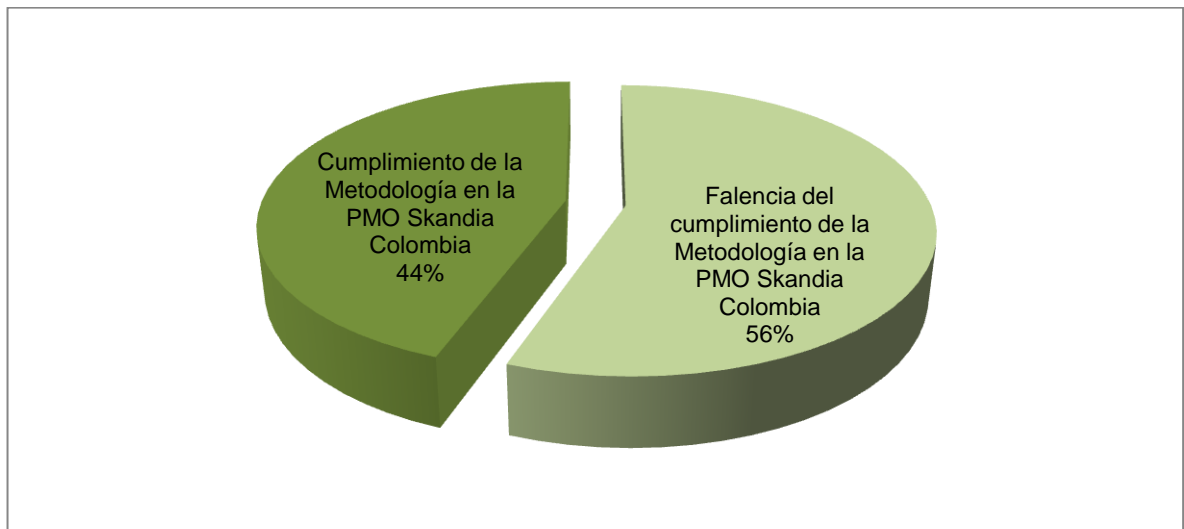
Gerente de Proyecto	INICIAR	PLANEAR	EJECUTAR	MON. Y CON.	CIERRE	Cumplimiento. Metodología
Activos	44%	43%	31%	11%	13%	29%
GP1	0%	23%	6%	3%	0%	9%
GP2	50%	80%	100%	25%	0%	53%
GP3	50%	33%	25%	17%	17%	28%
GP5	75%	60%	31%	3%	25%	38%
Cerrados	100%	85%	56%	48%	94%	75%
GP1	100%	100%	25%	44%	75%	72%
GP4	100%	80%	100%	100%	100%	93%
GP5	100%	80%	50%	25%	100%	67%

Fuente. Autor del Proyecto

5.2.1.3 Gráficos del Diagnóstico

Después de recopilar los datos y realizar el análisis correspondiente, se obtienen los gráficos de este título. El gráfico 3 evidencia que el cumplimiento de la metodología para los proyectos analizados es de un 44% y por tanto, existe una falencia del 56%. Hay que considerar que este resultado contiene los datos de proyectos cerrados y activos, es decir aquellos que ya han terminado y aquellos que al momento del análisis aún estaban en ejecución.

Gráfico 3. Consolidado General del Cumplimiento de la Metodología por parte de los Gerentes de la PMO Skandia Colombia

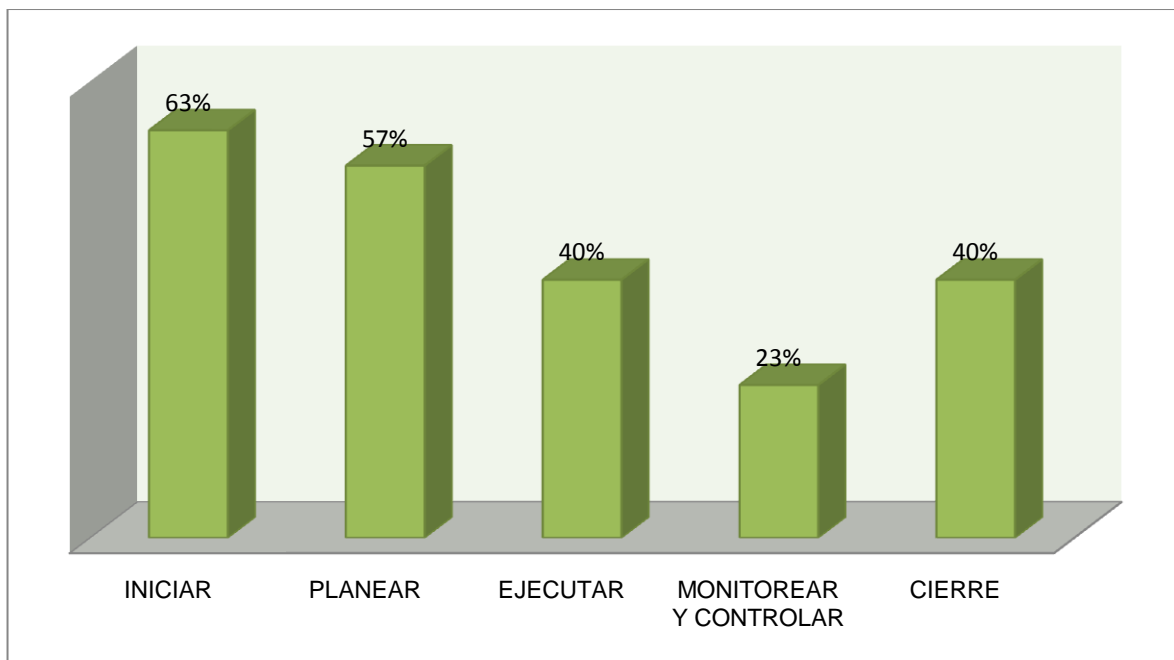


Fuente. Autor del Proyecto

En el gráfico 4, se observan los cinco macro procesos de la Metodología de proyectos, y aunque los datos siguen siendo de proyectos cerrados y activos, se evidencia un porcentaje considerablemente bajo en las *plantillas* de “Monitorear y Controlar” (23%) lo que sugiere reevaluar la utilidad y eficacia de estas plantillas al desarrollar cualquier Proyecto.

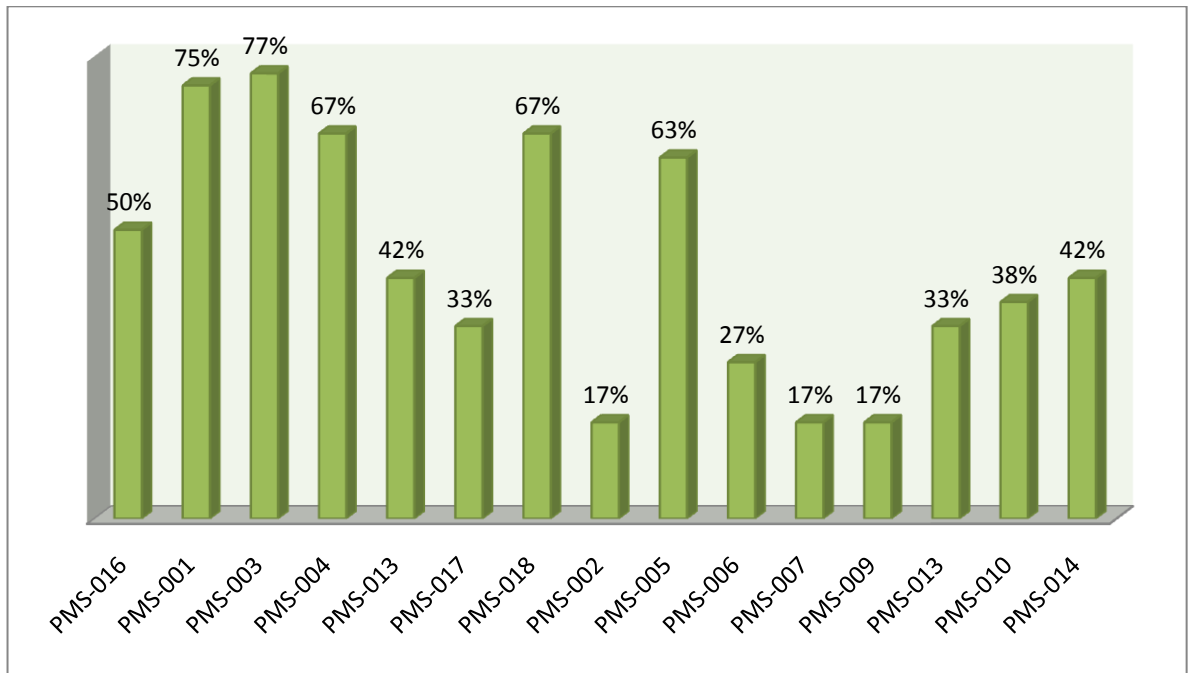
El gráfico 5, presenta un mayor detalle del anterior, en éste se observa que la *plantilla* “PMS-016 Evaluación Financiera del Proyecto” se encuentra diligenciado en el 50% de los proyectos, pero se justifica con el hecho de que no todos los proyectos necesitan un análisis financiero para iniciar su planeación porque existen proyectos mandatorios que son de obligatorio cumplimiento. La *plantilla* “PMS-002 Lista de chequeo” está diligenciado en el 17% de los proyectos, y si se considera que es una “lista de actividades” aceptada por los integrantes de la PMO de Skandia Colombia para asegurar el uso de la Metodología, es una cifra crítica y se debe reevaluar y/o mejorar su utilidad.

Gráfico 4. Cumplimiento de la Metodología por macro proceso en la PMO Skandia Colombia



Fuente. Autor del Proyecto

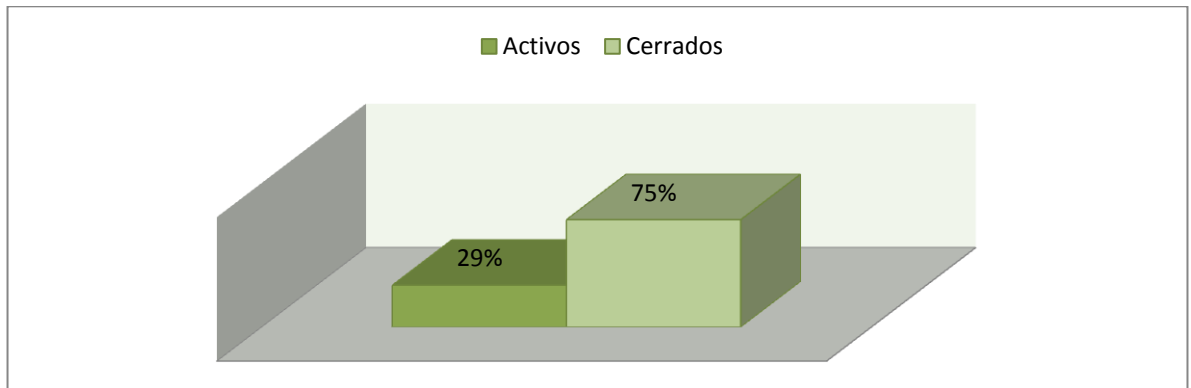
Gráfico 5. Cumplimiento de la metodología por Plantilla en la PMO Skandia Colombia



Fuente. Autor del Proyecto

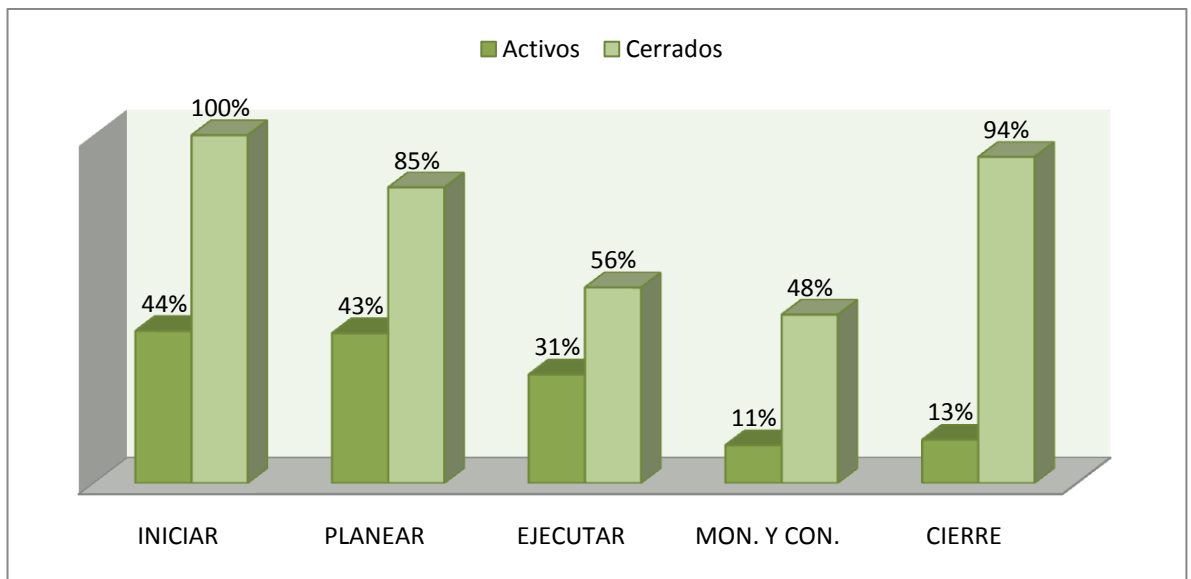
El gráfico 6 hace una diferenciación clara entre el cumplimiento de la Metodología para los Proyectos activos *versus* los proyectos cerrados. Estas cifras son predecibles ya que algunos de los proyectos activos pueden ir tan solo en el macro proceso “Iniciar” y por tanto las *plantillas* de los otros macro procesos aún no han sido diligenciadas. Sin embargo, el 75% de cumplimiento de la Metodología que muestran los proyectos cerrados, sí indican una falencia del 25% en la metodología.

Gráfico 6. Cumplimiento de la Metodología según el estado de los Proyectos en la PMO Skandia Colombia



Fuente. Autor del Proyecto

Gráfico 7. Cumplimiento de la Metodología según el macro proceso y el estado de los Proyectos en la PMO Skandia Colombia



Fuente. Autor del Proyecto

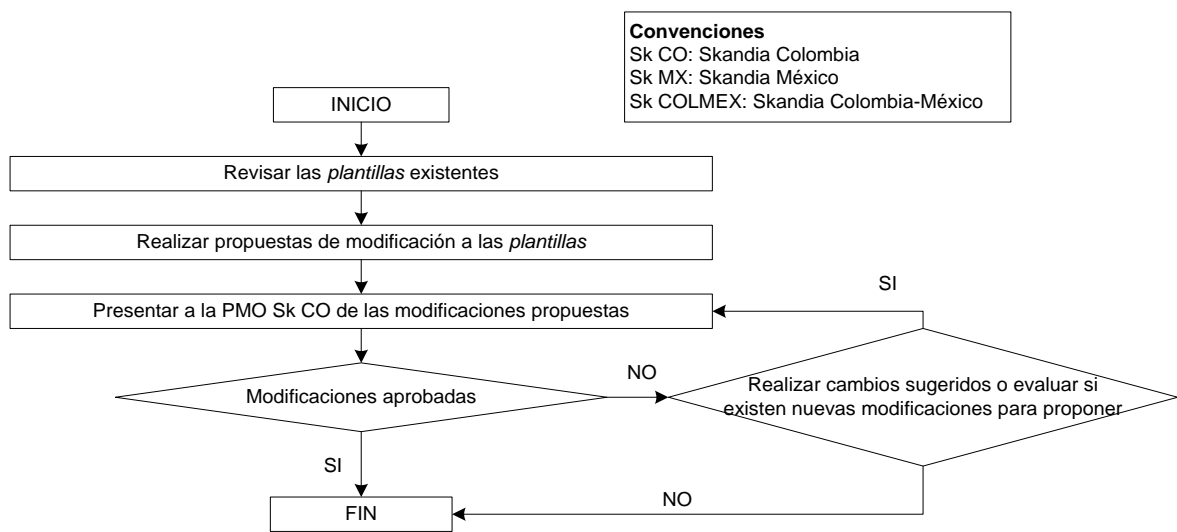
En el detalle que presenta el gráfico 7, muestra una vez más que el macro proceso de “Monitoreo y Control” es el más crítico, aún en Proyectos cerrados; también, que las *plantillas* del macro proceso “Ejecutar” muy seguramente no están siendo

considerados importantes para varios de los Gerentes de Proyectos o su diligenciamiento es complicado en comparación con su utilidad. De este gráfico, también se concluye que existen proyectos cerrados que no cumplieron la etapa de “planear” al igual que existen proyectos que después de oficializar su cierre, aún no han completado los documentos de esta última etapa.

Al terminar el diagnóstico, y presentarlo a los integrantes de la PMO Skandia Colombia, se justificó con motivos diferentes a la actualización de la Guía del PMBOK, la necesidad de modificar las *plantillas* para la oficina, al mismo tiempo se evidenció que existen proyectos por su criticidad dificultan el equilibrio entre diligenciar *plantillas* y cumplir con entregables, pero no obstante se mantiene la posición de que la Metodología de Proyectos apoya el éxito de la ejecución de las iniciativas lideradas por la PMO.

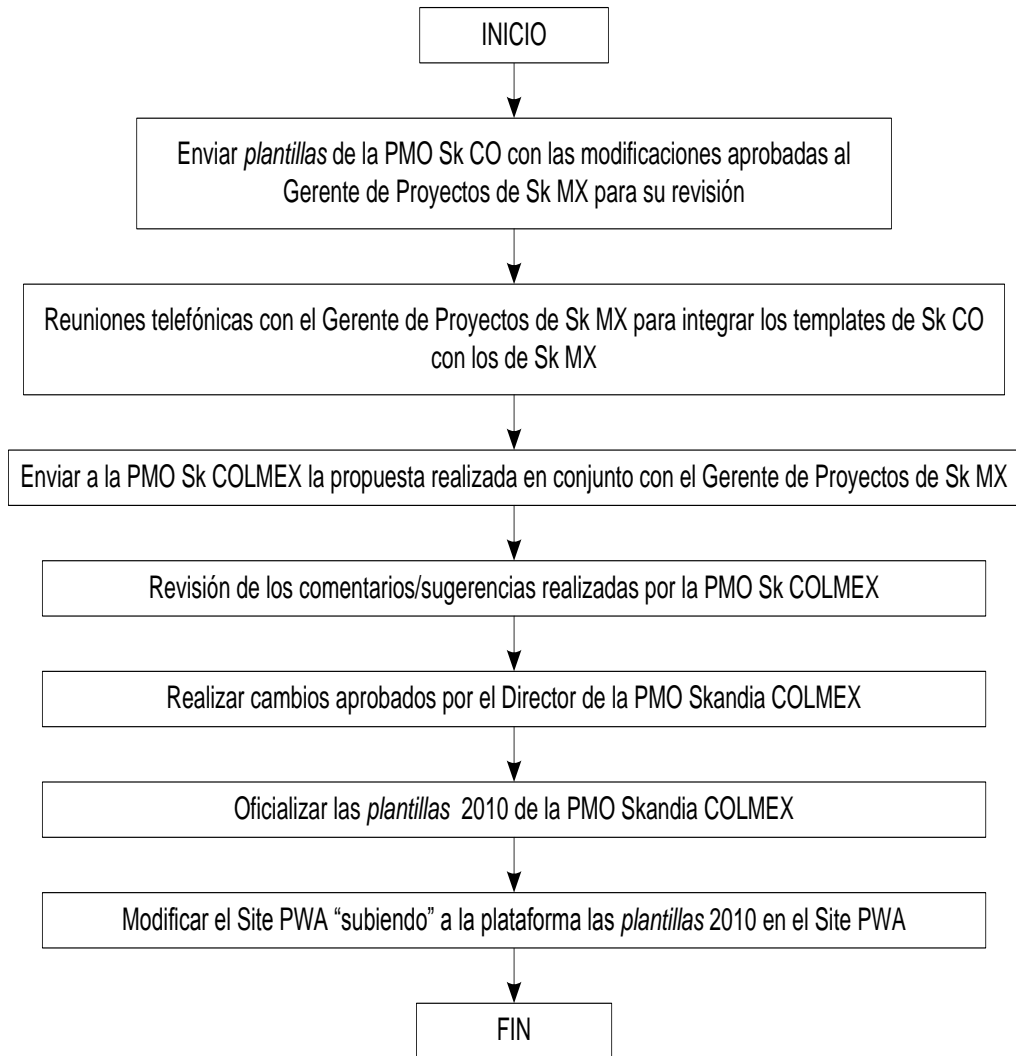
5.2.2 Actualizar plantillas a la versión cuatro de la guía del PMBOK

Gráfico 8. Proceso utilizado para actualizar las *plantillas* de la PMO Skandia Colombia



Fuente. Autor del Proyecto

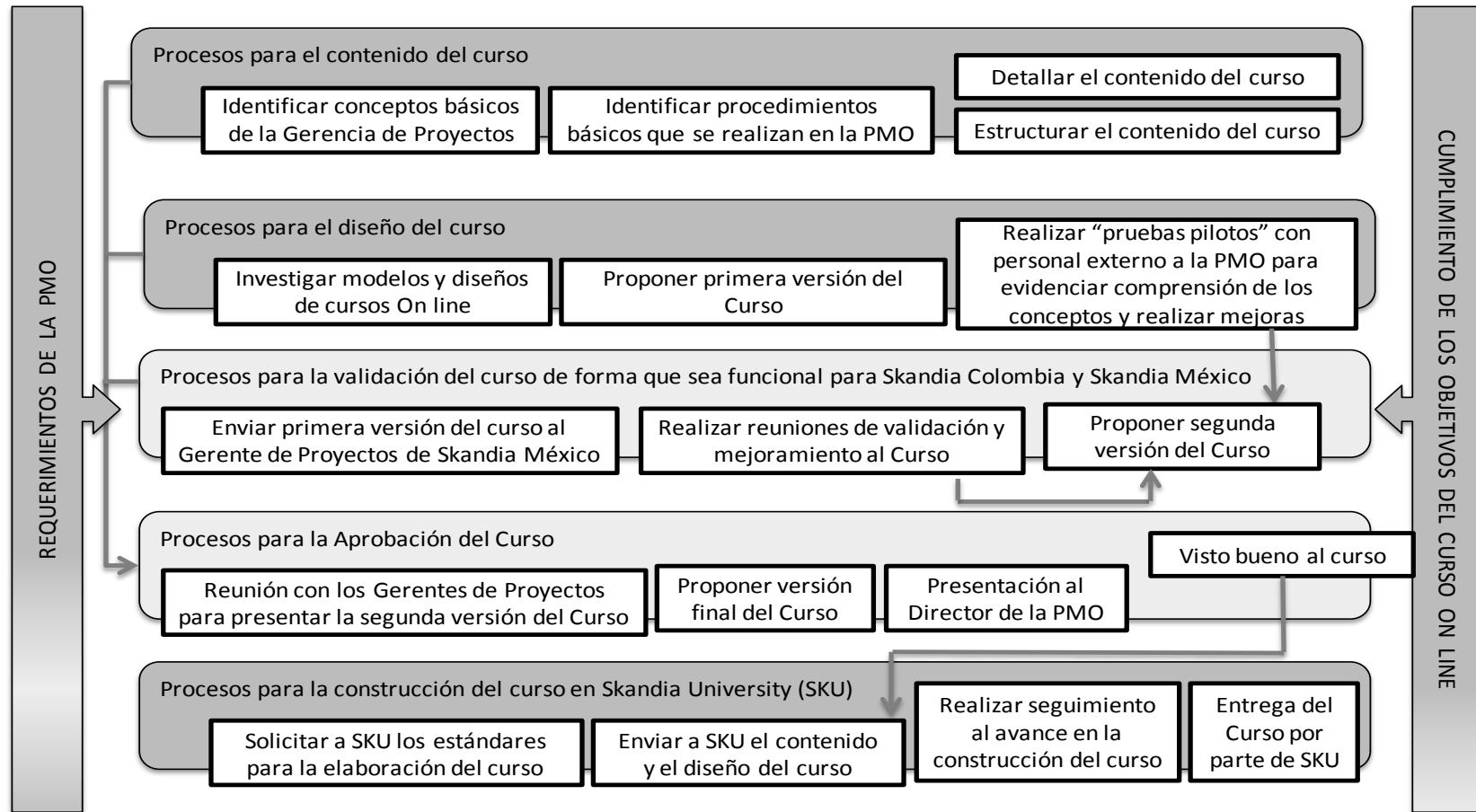
Gráfico 9. Proceso utilizado para integrar las plantillas de la PMO de Skandia Colombia con las plantillas de la PMO de Skandia México y modificar el Site PWA



Fuente. Autor del Proyecto

5.3 CREAR UN CURSO BÁSICO ON LINE QUE PERMITA CAPACITAR A LOS COLABORADORES DE SKANDIA COLMEX EN LA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS UTILIZADA POR LA PMO SKANDIA COLMEX

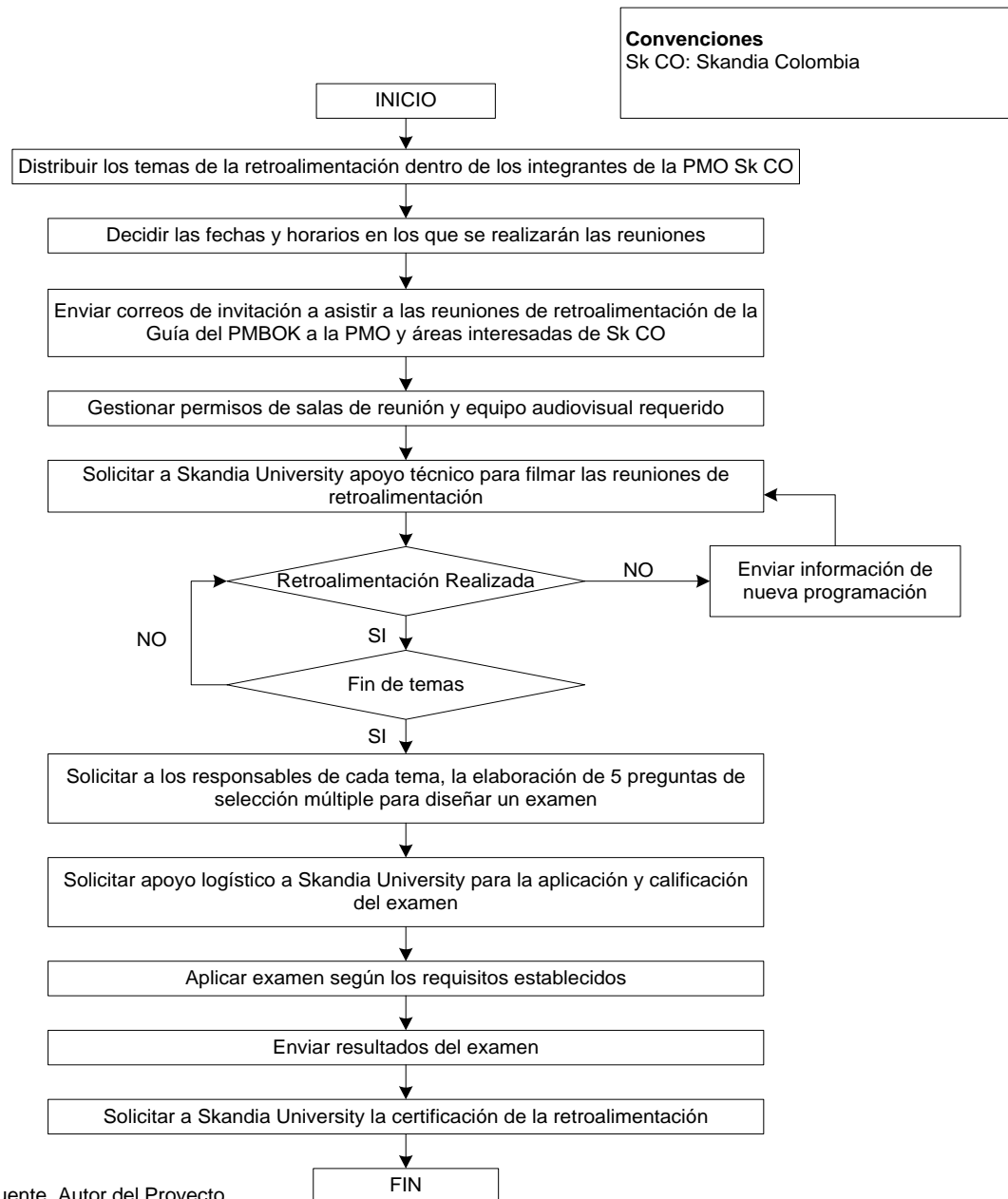
Gráfico 9. Proceso utilizado para crear el Curso básico On Line



Fuente. Autor del Proyecto

5.4 RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK VERSIÓN 4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE PARA CERTIFICAR LA RETROALIMENTACIÓN.

Gráfico 10. Proceso utilizado para llevar a cabo la retroalimentación de la Guía del PMBOK versión 4 y diseñar y aplicar el examen de certificación de la retroalimentación



Fuente. Autor del Proyecto

6 ENTREGABLES

6.1 POLÍTICAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX

Nota: Los anexos se pueden consultar en la carpeta “ANEXOS” adjunta en el CD entregado a la Biblioteca UIS.

En el Anexo A “Políticas de la PMO Skandia” se encuentra el documento inicial “Documento 2009 POL-GPE-01-01-01” y los documentos entregados “Funciones de la PMO Skandia COLMEX” “Políticas de la PMO Skandia COLMEX” y “Procesos para la Administración de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX”.

Los cambios realizados al documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” de la PMO Skandia Colombia son:

- 1) Se detallaron las Funciones de la PMO.
- 2) Se modificó el gráfico “Macro procesos desarrollados en la PMO Skandia”.
- 3) Se incluyeron los Gráficos “Interacción de los Macro procesos desarrollados en la PMO Skandia”, “Ciclo de Vida de los Proyectos No Mandatorios” y “Ciclo de Vida de los Proyectos Mandatorios”
- 4) Se actualizaron los procesos y se representaron por medio de diagramas.
- 5) Se adicionaron políticas generales.
- 6) Se actualizaron las responsabilidades del Director de la PMO.

7) Se actualizaron las responsabilidades de los Gerentes de Proyectos.

Al iniciar el trabajo en conjunto con la PMO Skandia México, Se actualiza el documento “MP_04_Roles_y_ responsabilidades” que tiene la PMO con el Capítulo de Responsabilidades de los Cargos y se decide dividir el documento teniendo en cuenta el contenido de las diferentes partes; la reestructuración final da como resultado los documentos:

- Políticas de la PMO Skandia COLMEX.
- Procesos para la Administración de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX.
- Funciones de la PMO Skandia COLMEX.

Finalmente, se integra el documento de políticas de la PMO de Skandia Colombia con el documento “Lineamientos del Proceso” de la PMO de Skandia México y se realizan las reuniones pertinentes para aprobar y oficializar los cambios realizados.

6.2 PLANTILLAS DE LA PMO SKANDIA COLMEX Y MODIFICACIÓN DEL SITE PWA

En el Anexo B “Actualización Plantillas” se encuentran dos carpetas, una con las plantillas anteriores “Plantillas 2009” y la otra con las plantillas entregadas “Plantillas 2010”. En esta última carpeta se incluye otra con el nombre “Ejemplo Modificaciones” que evidencia cómo se modificaron las plantillas “MP-04 Roles y Responsabilidades” y “MP-02 Lista de Chequeo”. Los cambios realizados a las demás plantillas se realizaron con procedimientos similares, en donde el

estudiante justificaba las modificaciones al Director de la PMO Skandia COLMEX así como las nuevas funciones de seguimiento según el caso.

En la tabla 6 se encuentra el resumen de la actualización de las plantillas y en la tabla 7 se listan los documentos entregados a la PMO de Skandia COLMEX. Al mismo tiempo, estos documentos están disponibles en el Site PWA para consulta y uso de los integrantes de la PMO Skandia COLMEX.

6.3 CURSO VIRTUAL DE LA PMO SKANDIA COLMEX

En el Anexo C “Curso Virtual” se encuentra el diseño y contenido del curso virtual entregado a Skandia University para su aplicación.

6.4 RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK V4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.

En el Anexo D “Retroalimentación Guía del PMBOK” están 8 de las presentaciones de la retroalimentación de la Guía del PMBOK V4. Las presentaciones “Introducción”, “Ciclo de Vida del Proyecto y Organización” y “Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto” fueron realizadas y presentadas por el estudiante en práctica.

Tabla 6. Resumen de la Actualización de Plantillas

PLANTILLA ANTERIOR (2009)	ESTADO DE ACTUALIZACIÓN	PLANTILLA ACTUALIZADA (2010) - ACTIVIDADES - DETALLE CAMBIOS	RESPONSABLES
PMS-000 Caso Negocio	Eliminado	Eliminado al tomarse la decisión de que la PMO modificará su procedimiento para integrar Proyectos al Portafolio de Proyectos	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-000 Guía de Referencia Rápida	Eliminado	El contenido de este documento se encuentra en los documentos "Políticas de la PMO Skandia COLMEX" y "Procesos para la Administración de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX" - NOTA: La PMO Skandia COLMEX debe decidir el objetivo de un folleto y si actualiza la información de cara a los cambios de la Compañía.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-001 Presentación Inicial Proyecto	Actualizado	Cambios de forma: Se elimina la tabla de contenidos que tenían todas las diapositivas en la parte izquierda y se incluye una única tabla de contenidos al principio de la presentación. Se incluyen "campos de escritura única" para intentar mantener todas las presentaciones de la PMO Skandia COLMEX estandarizadas. Se cambian gráficos de la presentación. Cambios de fondo: Se integra contenido del "PMS-016 Evaluación Financiera del Proyecto". Se realiza la actualización de conceptos y contenido de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX y a la versión 4 de la Guía del PMBOK. Se integra el documento con el manejado en la PMO Skandia MX buscando efectividad.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-002 Lista Chequeo Gerencia de Proyectos	Actualizado	Cambios de forma: Se cambia el formato del template de ".docx" a ".xlsx" y se diferencia el "chequeo de templates" al resaltarlo con color verde. Cambios de fondo: Se realiza la actualización de conceptos y contenido de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX y a la versión 4 de la Guía del PMBOK. Nueva Funcionalidad: Se realiza el análisis cuantitativo automático del cumplimiento de la "Lista de Chequeo" y se crea la hoja "Gráfico de Análisis" que realiza 3 gráficas "Cumplimiento de la metodología del PMI", "Cumplimiento General de la Metodología del PMI" y "Cumplimiento General de la Metodología del PMI (Avance Real)"	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-003 Plan de Proyecto	Actualizado	Cambios de fondo: Se divide el documento en dos partes; la primera el "MP-00 Definición del Plan de Proyecto" y la segunda "MP-03 Plan de Proyecto". El MP-03 evidencia la "ejecución" del Proyecto y por tanto debe ser iterativa su revisión y modificación. Se realiza la actualización de conceptos y contenido de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX y a la versión 4 de la Guía del PMBOK. Se integra el documento con el manejado en la PMO Skandia MX buscando efectividad	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
	Nuevo	"MP-00 Definiciones del Plan de Proyecto" contiene el "cómo" se realizará el MP-03, las "definiciones" importantes para documentar y ejecutar el "MP-03".	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas

PLANTILLA ANTERIOR (2009)	ESTADO DE ACTUALIZACIÓN	PLANTILLA ACTUALIZADA (2010) - ACTIVIDADES - DETALLE CAMBIOS	RESPONSABLES
PMS-004 Roles y Responsabilidades	Actualizado	Cambios de fondo: Se realiza la actualización de conceptos y contenido de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX y a la versión 4 de la Guía del PMBOK. Se integra el documento con el manejado en la PMO Skandia MX buscando efectividad.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-005 Acta de Reunión [No]	Actualizado	Se crean los siguientes formatos y formas para el acta: - Acta .doc (Word) detallada. - Acta .doc (Word) sencilla.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-006 Lista de Issues	Completado	Este template es manejado directamente desde la plataforma de SharePoint	-
PMS-007 Solicitud de Cambios [No]	Completado	Se realiza una propuesta para que se maneje desde la plataforma de SharePoint	Eduardo Quiroz
PMS-009 Informe de Desempeño	Actualizado	Cambios de fondo: Se divide el documento en dos partes; la primera el "MP-09 Informe de avance del Proyecto Presidencia" y la segunda "MP-08 Informe de avance del Proyecto Vicepresidencia". Se integra el documento con el manejado en la PMO Skandia MX buscando efectividad y cumplir con los mínimos exigidos por Presidencia.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
	Nuevo	"MP-08 Informe de avance del Proyecto Vicepresidencia" contiene el formato para los informes a Vicepresidencia con un mayor detalle de issues (incidentes) y de la información y estado del Proyecto.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-010 Cierre Proyecto	Actualizado	Cambios de Fondo: Se realiza la actualización de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-013 Listado de Requerimientos	Actualizado	Cambios de Forma: Se cambia el nombre del documento por "Rastreabilidad de Requerimientos". Cambios de Fondo: Se realiza la actualización de conceptos y contenido de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX y a la versión 4 de la Guía del PMBOK. Nueva Funcionalidad: Se realiza el análisis necesario para tener una "rastreabilidad de los requerimientos" y se crea la hoja "Gráfico de Análisis" que realiza 3 gráficas "Cumplimiento de Requerimientos", "Control de Requerimientos" y Rastreabilidad de Requerimientos.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-014 Acta de Entrega	Actualizado	Cambios de Forma: Se cambia el nombre del documento por "Acta de Recepción" Cambios de Fondo: Se realiza la actualización de acuerdo al resultado de las reuniones con los Gerentes de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX.	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-016 Evaluación Financiera del Proyecto	Eliminado	Se integra con el MP-01 Project Charter	Eduardo Quiroz Guillermo Barajas
PMS-017 RAM	Actualizado	Se actualizan algunos campos pero manteniendo la base de contenido y su forma.	Guillermo Barajas
PMS-018 MatrizIDRiesgos	Completado	Cambios de Fondo: Conservando el formato Excel se crea un documento con las hojas "Lista de factores", "Identificación y Cuantificación" y "Plan de Mitigación" con funciones automáticas para el seguimiento y control de los riesgos.	Camilo Jiménez Guillermo Barajas

Fuente. Autor del Proyecto

Tabla 7. Documentos entregados a la PMO de Skandia COLMEX

DOCUMENTOS PMO SKANDIA COLMEX 2010
(Nuevo) Funciones de la PMO Skandia COLMEX
Políticas de la PMO Skandia COLMEX
(Nuevo) Proceso para la Administración de Proyectos de la PMO Skandia COLMEX
(Nuevo) MP-00 Definición del Plan de Proyecto
MP-01 Project Charter
MP-02 Lista de Chequeo Gerencia de Proyectos
MP-03 Plan de Proyecto
MP-04 Roles y Responsabilidades
MP-05 Acta de Reunión
MP-06 Lista de Issues (Plataforma SharePoint)
MP-07 Solicitud de cambios (Plataforma SharePoint)
(Nuevo) MP-08 Informe de avance del Proyecto Vicepresidencia
MP-09 Informe de avance del Proyecto Presidencia
MP-13 Rastreabilidad de Requerimientos
MP-14 Acta de Recepción
(Nuevo) MP-15 Registro y Estrategia de Gestión de Stakeholders
MP-17 RAM
MP-18 MatrizIDRiesgos
MP-19 Cierre de Proyecto

Fuente. Autor del Proyecto

6.5 CURSO VIRTUAL DE LA PMO SKANDIA COLMEX

En el Anexo C “Curso Virtual” se encuentra el diseño y contenido del curso virtual entregado a Skandia University para su aplicación.

6.6 RETROALIMENTACIÓN DE LA GUÍA DEL PMBOK V4 EN LA PMO SKANDIA COLOMBIA Y DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.

En el Anexo D “Retroalimentación Guía del PMBOK” están 8 de las presentaciones de la retroalimentación de la Guía del PMBOK V4. Las presentaciones “Capítulo 1 - Introducción - PMBOK 4”, “Capítulo 2 - Ciclo de Vida del Proyecto y Organización - PMBOK 4” y “Capítulo 3 - Procesos de la Dirección de Proyectos para un Proyecto - PMBOK V4” fueron realizadas y presentadas por el estudiante en práctica.

6.7 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL EXAMEN DE LA RETROALIMENTACIÓN.

En el Anexo E “Examen PMBOK V4” se encuentra el examen diseñado y aplicado a los participantes de las reuniones de retroalimentación para evidenciar el resultado y la evaluación que permite expedir un certificado de capacitación por parte de Skandia University.

El diseño de este examen estuvo a cargo de cada uno de los expositores en las reuniones de retroalimentación de acuerdo al tema que les correspondió. El estudiante en práctica, con el apoyo de Skandia University, realizó los procedimientos necesarios para llevarlo a buen término.

6.8 RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Tabla 8. Resumen del cumplimiento de los Objetivos Específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO
<p>Actualizar el documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” de la PMO Skandia Colombia e integrarlo con el documento “Lineamientos del Proceso” de la PMO Skandia México.</p>	<p>Políticas actualizadas e integradas entre la PMO Skandia Colombia y la PMO Skandia México. Entregables Anexo 1 "Políticas PMO Skandia".</p>
<p>Actualizar las <i>plantillas</i> de la PMO Skandia Colombia e integrarlas con las <i>plantillas</i> de la PMO Skandia México.</p>	<p><i>Plantillas</i> actualizadas e integradas entre la PMO Skandia Colombia y Skandia México. Entregables Anexo 2 "Actualización Plantillas"</p>
<p>Modificar el Site PWA de la PMO Skandia Colombia, reorganizando la información existente.</p>	<p>Las <i>plantillas</i> se "cargaron" en el Site PWA y se realizaron propuestas de nuevas funcionalidades para la elaboración de actas y seguimiento de cambios.</p>
<p>Crear un curso básico On Line que permita capacitar a los colaboradores de Skandia COLMEX en la Metodología para la Administración de Proyectos utilizada por la PMO Skandia COLMEX.</p>	<p>Curso entregado a Skandia University después de su validación con los integrantes de la PMO Skandia COLMEX. Entregables Anexo 3 "Curso Virtual"</p>
<p>Realizar una retroalimentación del contenido de la Guía del PMBOK V4 con los Gerentes de Proyectos y personal invitado de Skandia Colombia (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto).</p>	<p>Reuniones de retroalimentación realizadas en la PMO de Skandia Colombia; Skandia University tiene evidencia visual. Entregables Anexo 4 "Retroalimentación Guía del PMBOK V4"</p>
<p>Diseñar y aplicar un examen que evalúe conceptos y conocimientos de la Guía del PMBOK V4 (Objetivo adicional a los aprobados en el Plan de Proyecto).</p>	<p>Examen diseñado por cada uno de los responsables de las reuniones de retroalimentación y aplicado con apoyo de Skandia University. Entregable Anexo 5 "Examen PMBOK V4"</p>

Fuente. Autor del Proyecto

CONCLUSIONES

- La actualización del documento “Políticas del proceso – Gestionar Proyectos” de la PMO Skandia Colombia se completó considerando los lineamientos del PMBOK V4 y al mismo tiempo evaluando las necesidades propias de la Oficina de Proyectos de Skandia COLMEX.
- En los procesos de “cambio” dentro de una sociedad, y por tanto dentro de una Compañía, se presenta “resistencia al cambio” por parte de las personas involucradas y/o afectadas y es responsabilidad de quienes promueven los “cambios” realizar las actividades necesarias para garantizar que éstos sean aceptados.
- Las plantillas de la PMO Skandia Colombia se actualizaron e integraron con las plantillas de la PMO Skandia México por medio de un proceso de continua retroalimentación con los interesados en cada plantilla logrando reducir la “resistencia al cambio” por parte de los integrantes de la PMO.
- El diligenciamiento del MP-02 Lista de chequeo permitirá a la PMO mantener un diagnóstico del cumplimiento a la metodología de proyectos con un mayor detalle y en tiempo real.
- Las nuevas funcionalidades del Site PWA fueron evaluadas continuamente por los integrantes de la PMO permitiendo identificar las mejoras y/o correcciones de implementación permanentemente.
- Diseñar un curso virtual que cumpla con el objetivo de “enseñar” garantizando el aprendizaje mínimo por medio del estudio individual y sin acompañamiento físico, es un proceso que demanda una representación del perfil de las

personas a las que se dirigirá el curso, así como una retroalimentación continua entre las personas responsables del resultado y una representación de los perfiles de las personas a los que se dirige el curso.

- Las reuniones de retroalimentación fueron aceptadas positivamente por los asistentes y se evidenció lo importante de mantener los conceptos de Gerencia de Proyectos actualizados y de compartir la información y los conocimientos entre las diferentes personas de una Compañía.
- Los procesos de evaluación cuantitativos llevan a las personas a aumentar su motivación por aprender y sobresalir al momento de evidenciar sus conocimientos.
- Administrar Proyectos es un proceso dinámico que debe ajustarse a cada situación después de realizar las evaluaciones y consideraciones necesarias.
- El aprendizaje de un estudiante de Pregrado al realizar una Práctica Empresarial es un factor diferenciador positivo para su vida profesional.
- La sencillez y claridad son aspectos claves cuando se quiere dar a conocer una idea o justificar una posición o pensamiento.

RECOMENDACIONES

- Los datos utilizados para la elaboración de los Gráficos de Diagnóstico para la PMO Skandia Colombia estuvieron sujetos a la información del Site PWA, y sesgados por todos aquellos documentos que los Gerentes de Proyectos tengan únicamente en sus computadores. Por lo anterior, es importante que los documentos de cada Proyecto se encuentren en el Site PWA durante y después del desarrollo de cada macro proceso de la Metodología.
- La complejidad de los Proyectos es un factor que no se consideró y puede ser motivo de un mayor o menor cumplimiento de la metodología de proyectos en futuros diagnósticos. Por tal motivo, se debe estandarizar el método cuantitativo que establece la “complejidad” y puede estar sujeto a la triple restricción definida para los Proyectos (Tiempo – Alcance – Costo).
- Las funcionalidades del Site PWA unificado para Colombia y México deben oficializarse después de obtener el consenso de los integrantes de la PMO Skandia COLMEX y posteriormente capacitarlos en los cambios de la plataforma de SharePoint.
- Se debe realizar un seguimiento de avance para el Curso Virtual el cual se entregó a la Directora de Skandia University para su implementación y lanzamiento en la plataforma de capacitación de la Compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Versión 4 (Guía del Project Management Body of Knowledge – PMBOK)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) – Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition
- CROSSWIND PROJECT MANAGEMENT INC – Crosswind Project Management Inc. and Tony Johnson, MBA, PMP, PgMP - Version 8.0