



M-ENS-001 Metodología de Proyectos

Responsables

| | |
|-----------------|---------------------------------|
| Elaboró: | Gerente de Entrega de Servicios |
| Revisó: | Control Documental |
| Aprobó: | Directora de Finanzas |

Control de versiones

| Versión | Fecha | Descripción del cambio |
|---------|------------|------------------------|
| 1 | 17/10/2022 | Emisión Inicial |

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Alcance | 4 |
| 3. Definiciones | 4 |
| 4. Descripción del manual | 5 |
| Política | 5 |
| Roles y Responsabilidades | 5 |
| Ciclos de Vida de la Administración de Proyectos | 6 |
| Predictivo | 6 |
| Iterativos e incrementales | 7 |
| Híbrido | 7 |
| A) Inicio del Proyecto | 8 |
| B) Planificación del proyecto | 16 |
| C) Ejecución | 17 |
| D) Control y Seguimiento | 20 |
| E) Cierre | 22 |
| 5. Anexos | 24 |

1. Introducción

Actualmente las empresas, organizaciones públicas, y los países en sí, ya sean países desarrollados o en vía de desarrollo, para mantenerse competitivos están utilizando cada día más la Gerencia de Proyectos como su aliado número uno, debido a que ésta reúne todas las áreas del conocimiento aplicados en la administración moderna.

¿Por qué son necesarias las metodologías de gestión de proyectos? ¿Qué beneficios puede aportar trabajar en base a sus recomendaciones?

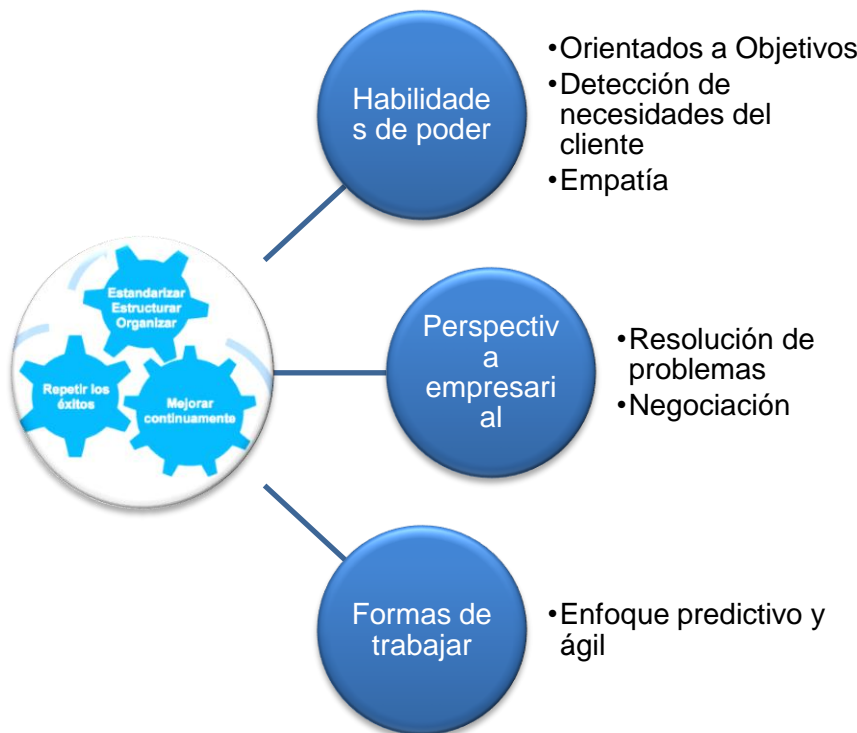


Imagen 1. Beneficios de las metodologías en la gestión de proyectos

La metodología es necesaria debido a que contribuye al cumplimiento de visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, **Imagen 1**.

El uso de una metodología en la gestión de un proyecto tiene algunos de los siguientes beneficios:

- Permitirá lograr el objetivo o finalidad de esta que es Iniciar, Planificar, Ejecutar, Controlar y cerrar todas las tareas del proyecto a fin de obtener el máximo éxito con nuestro proyecto, así como disminuir considerablemente el riesgo de incumplimiento de las restricciones del proyecto séase en Costo, Calidad, Tiempo o Alcance.
- Contribuye a definir mejor las expectativas del cliente, facilita herramientas y métodos para identificar las partes interesadas en el proyecto.
- Aporta herramientas para la gestión y el control del proyecto, informes de incidencias, informes de estado, desviaciones, control de cambios, etc. (Documentación del proyecto)
- Asegura la satisfacción del cliente, ya que se focaliza en satisfacer sus requerimientos y expectativas.
- Fomenta la disciplina de trabajo.

2. Alcance

Esta metodología deberá ser aplicada por la Oficina de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés), a los proyectos adjudicados para operar con base a nuestro catálogo de servicios de S4B.

Como objetivo se tiene: Ser capaz de estandarizar, estructurar y organizar la manera de trabajar. Así se ayuda a enfocar todos los proyectos de la misma forma y nos permite ser capaces de repetir los éxitos y aprender de los errores, por lo que hay un proceso de mejora continua

3. Definiciones

- Informe del Proyecto: Visión general, de alto nivel, sobre los objetivos, entregables y procesos del proyecto.
- Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) / Project Management Office (PMO): Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas
- Ágil: Un término usado para describir una mentalidad de valores y principios según lo expuesto en el manifiesto de Ágil.
- Ciclo de Vida de un proyecto: El proceso mediante el cual un producto es imaginado, creado y puesto en uso
- Business Case: Documento en Excel que desglosa la participación de recursos estimada y otros costos para la ejecución del proyecto.
- Contrato: Un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer el producto, servicio o resultado especificado y el comprador a pagar.
- Control de Cambios: Proceso por medio del cual se identifican, documentan, aprueban o rechazan las modificaciones de documentos, entregables o líneas base asociados con el proyecto
- Entregable: Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto
- Fase del Proyecto: Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
- Informe del Proyecto: Visión general, de alto nivel, sobre los objetivos, entregables y procesos del proyecto.

4. Descripción del manual

Política

La metodología debe ser aplicada a las personas involucradas en toda la gestión del proyecto para poder brindar el servicio al cliente.

Roles y Responsabilidades

Patrocinador o Sponsor

Un *Sponsor* es un patrocinador. Es una persona o una organización que patrocina, apoya o financia una actividad o proyecto.

- Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Es responsable de la aprobación del Caso de Negocio (*Business Case*) y/o cancelación de este debidamente justificado para el negocio.

Líder de Consultoría Estratégica, Ciberinteligencia y/o Operaciones

Es el responsable de la asignación de los recursos al proyecto y la coordinación de las actividades técnicas de su área con el objetivo de cumplir en tiempo y forma, optimizando el tiempo de asignación.

- Apoyar al *Project Manager* en la fase de inicio, planeación y ejecución del proyecto.
- Validar los entregables técnicos del proyecto con el cliente.
- Punto de escalación para cualquier *issue* que se presente durante el ciclo de vida del proyecto.
- En caso de desviaciones (tiempo, calidad) tomará como lección aprendida para un mejor dimensionamiento de un proyecto similar en el futuro.

Líder de Entrega de Servicio

Es el responsable de que los proyectos sean coordinados en tiempo y forma, cumpliendo conforme a contrato.

- Apoyar al *Project Manager* en la fase de inicio, planeación y ejecución del proyecto.
- Administrar el repositorio del proyecto garantizando la disponibilidad de las versiones correctas de los documentos.
- Participar cada que se requiera en las reuniones de avance y seguimiento internas/externas.
- Trabajar continuamente con los Líderes de Equipo de Proyecto para identificar cualquier atraso de acuerdo con el cronograma maestro.

Líder de Proyecto/ *Project Manager*

Es responsable de que se cumpla el ciclo de vida de un proyecto asegurando que se cumplan los objetivos en tiempo, costo y alcance.

- Entendimiento claro del alcance del proyecto.
- Definición de la lista de Entregables EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) macro al cliente.

- Acordar y/o definir con el cliente los criterios de aceptación, requerimientos y niveles de calidad de los entregables que recibirá el cliente.
- Dirigir y/o contribuir a los esfuerzos de inicio y planeación del proyecto.
- Convocar y/o acudir a las reuniones necesarias para dar el seguimiento de asuntos pendientes críticos del proyecto en materia de Dirección de Proyectos.
- Mantener en el repositorio la documentación del proyecto (versiones finales y aprobadas).
- Validar el cumplimiento de forma en los entregables conforme a contrato, es decir que tengan el mismo nombre, el contenido es responsabilidad del área/consultor que ejecuta.
- Comunicar los avances y estatus del Proyecto al cliente coordinándose previamente.
- Facturar conforme a la propuesta económica del proyecto.

Equipo de proyecto

Los miembros del equipo participan técnicamente en la ejecución del proyecto con base a las actividades asignadas por el líder de servicio/*Project Manager*.

- Cumplir con compromisos acordados durante las reuniones de trabajo.
- Cumplir con los entregables y/o niveles de servicio definidos en contrato.

Dirección Comercial

Es el equipo encargado de gestionar la etapa precontractual antes de que sea adjudicado el proyecto.

- Resolver contradicciones/dudas de alcance del proyecto adjudicado.
- Realizar la prospección de las oportunidades que se generen.
- Elaborar las propuestas técnicas y económicas necesarias.
- Negociar las ofertas con los clientes y/o precios con proveedores.

Área de Cumplimiento y Mejora

Es el área de gestionar administrativamente los cumplimientos en cuanto a documentación requiera el cliente con la finalidad de obtener el contrato/ orden de compra para formalizar el servicio.

- Garantizar el generar y envío de la documentación necesaria cubriendo los intereses legales de S4B en todo momento.
- Contribuir y generar la formalización de los aspectos legales de los proyectos adjudicados.

Ciclos de Vida de la Administración de Proyectos

Antes de iniciar con el ciclo de vida de la Administración de Proyectos es importante identificar los tipos de proyectos:

Predictivo

Son proyectos en donde, la baja incertidumbre permite segmentar el trabajo en secuencias predecibles.

Para este tipo de proyectos se tiene claro desde el inicio cual es el alcance, tiempo y costo ya que con base a esto el cliente acepto las condiciones técnicas y económicas del proyecto.

Lo más conveniente seguir una metodología de tipo Cascada o *Waterfall* (por su nombre en inglés). En este caso se elige la metodología del PMI (*Project Management Institute* por sus siglas en inglés), **Imagen 2.**



Imagen 2. Proyectos predictivos

Iterativos e incrementales

Este tipo de proyectos aprovechan las siguientes características:

- Aprovechan las características iterativas e incrementales
- El equipo obtiene retroalimentación temprana y le dan al cliente visibilidad y confianza.
- Entregas tempranas pueden lograr retorno sobre la inversión anticipado.

Este tipo de proyectos son más comunes en el Desarrollo de *Software* y es conveniente seguir un marco de trabajo de Agilidad, la cual permite entregar valor de forma anticipada a través de iteraciones cortas, permitiendo la Transparencia, Inspección y Adaptación. En este caso se opta por *Framework Scrum*, Imagen 3.



Imagen 3. Framework Scrum

Híbrido

Son proyectos que tienen ambas características, tanto Predictivas como Iterativas e incrementales. Para la Administración de Proyectos S4B considera uno esquema Híbrido, el cual consiste una combinación de un ciclo de vida predictivo e iterativo-incremental. Ya que, aunque el proyecto inicia con un alcance, costo y tiempo detallado debido al tipo de servicio se revisa y aprueba en cada interacción, en caso de requerir algún cambio al alcance original se valida y se aplica un control de cambio una vez autorizado por el *Sponsor*/Patrocinador se continua con el flujo.

Este es un modelo increíblemente flexible, que permite adaptarse evolutivamente a las necesidades

de un mundo cambiante. El proyecto se divide en pequeñas tareas desarrolladas por grupos independientes que trabajan simultáneamente e interaccionan entre ellos. Los clientes intervienen y las pruebas del producto ocurren simultáneamente a la realización del proyecto, con lo cual se consigue una mejora continua y una adecuación constante del producto a las necesidades reales, **Imagen 4**.



Imagen 4. Proyectos Híbridos

La comunicación integra los procesos de desarrollo, consigue la cohesión entre el personal y los clientes y garantiza la coherencia del resultado del proyecto con los objetivos que se van planteando de manera dinámica.

A continuación, se detalla cada una de las Fases o Etapas de un modelo de Administración de Proyectos Híbrido.

A) Inicio del Proyecto

Los beneficios clave de este Grupo de Procesos son que solamente los proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización son autorizados y que el caso de negocio, los beneficios y los interesados son considerados desde el inicio del proyecto.

Dentro de los procesos de Inicio se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales siendo el objetivo de esta fase es alinear las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto, informar a los interesados sobre el alcance y los objetivos, y analizar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede ayudar a asegurar el cumplimiento de sus expectativas, **Imagen 5**.

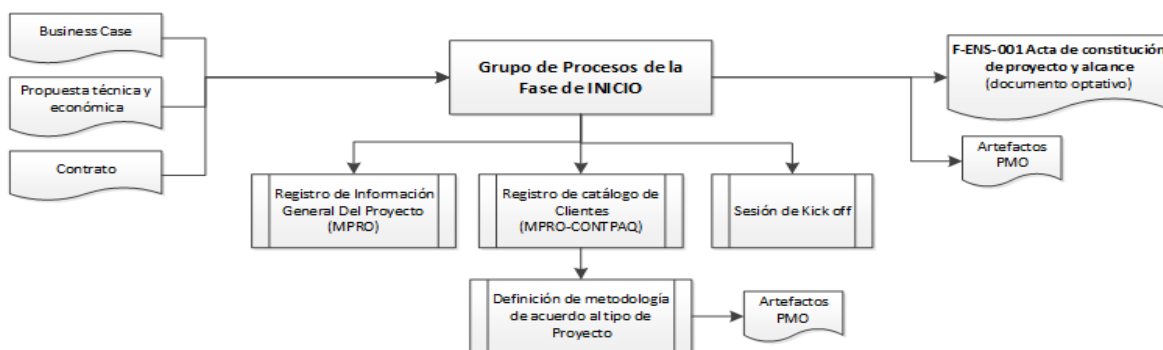


Imagen 5. Grupo de procesos de la Fase de INICIO

El inicio del proyecto consiste en la realización de las actividades encaminadas a lograr el correcto arranque del proyecto y establecer los aspectos internos y logísticos necesarios para la ejecución de este. Su objetivo es registrar el inicio del proyecto tanto de forma interna como con el cliente.

Para que se pueda iniciar un proyecto a operación el área comercial envía la siguiente

documentación:

- Business Case F-COM-002 V1
- Propuestas Técnica y Económica
- Contrato: La gestión de la formalización del contrato u orden de compra es responsabilidad del área de Cumplimiento y Mejora, una vez formalizado se sube a la herramienta KATBOL y/o se almacena en un repositorio de contratos del área de cumplimiento y mejora, además puede proporcionar una copia al área de entrega de servicios para su referencia.

Una vez recibida la documentación se da de alta el proyecto en la herramienta ERP, son 2 pasos que se deben seguir:

01) Registro de catálogo de Clientes

Identificar el Cliente que será registrado, para ello es importante su RFC/ Constancia de Situación Fiscal.

Los datos generales por obtener son:

- Clave: Este número es un consecutivo que asigna la herramienta ERP
- Nombre: Es una breve descripción del nombre de la empresa
- Razón Social: Es la denominación por la cual se conoce colectivamente a una empresa. Se trata de un nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituir a la persona jurídica en cuestión.
- R.F.C.: Son las siglas de Registro Federal de Contribuyentes, una clave única que el gobierno mexicano utiliza para identificar a las personas físicas (asalariados) y morales (empresas)
- Calle: Espacio que queda entre dos líneas o filas de cosas paralelas y por el que se puede pasar.
- Número exterior
- Número interior
- Entre la calle y la calle:
- Código postal:
- Colonia:
- Localidad:
- Municipio:
- Estado País:

02) Registro de Información General Del Proyecto

Identificar el proyecto que será registrado y recabar los datos generales, para ello es importante reunirse con el Director Comercial y Líder de Servicio responsables de la venta y de la implementación respectiva.

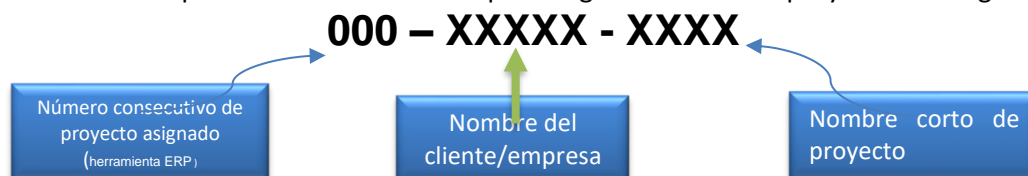
Los datos generales para obtener son:

- Clave: Este número es un consecutivo que asigna la herramienta ERP
- Descripción: Breve título del proyecto
- Sucursal: Es la sede donde se está realizando los servicios (Silent4business).
- Grupo de Proyecto: (Interno, Gobierno, Iniciativa Privada, Descentralizado)
- Tipo de proyecto: Solo se divide en Gastos centrales, Seguridad de la Información (Consultoría Estratégica), Ciberinteligencia, Servicios Administrados SOC, Venta de HW/SW, outsourcing, monitoreo de NOC, Combinado.
- Cliente: Es el nombre del cliente y sus datos fiscales a quien le vamos a facturar.

- Centro de costo: Se asigna al área encargada de brindar el servicio, en caso de ser combinado en la sección de notas se prorratea entre las distintas áreas que contribuirán a dar el servicio
- Notas: Se agrega los siguientes puntos:
 - Nombre completo del proyecto (conforme viene en el contrato u orden de compra)
 - Numero de contrato u Orden de Compra
 - Duración total del proyecto
 - Monto facturación total del proyecto antes de IVA
 - Centros de costos: Solo aplica cuando son varias áreas que brindan el servicio
- Anexos: Contrato u orden de compra, fianza (en caso de aplicar), acta de cierre (este documento se anexa una vez cerrado el proyecto).
- Pestaña de Actividades: Se define la fecha de inicio y final del proyecto.

Descripción-Nomenclatura

En el rubro de descripción es la nomenclatura para asignar una clave al proyecto es la siguiente:



A cada proyecto se le tiene que asignar un centro de costos, se listan a continuación los que están desglosados en la herramienta:

| ID | DESCRIPCIÓN |
|----|---|
| 1 | DIRECCIÓN GENERAL |
| 2 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS |
| 3 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/GESTIÓN DE TALENTO |
| 4 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/CONTRALORIA |
| 5 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/GESTIÓN DE SERVICIOS |
| 6 | INNOVACIÓN |
| 7 | VENTAS |
| 8 | ÁREA DE OPERACIONES NOC/SOC |
| 9 | CIBER-INTELIGENCIA |
| 10 | CONSULTORIA ESTRATEGICA |
| 11 | NORMATIVIDAD Y CUMPLIMIENTO |
| 12 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/DIRECCION |
| 13 | DIRECCIÓN GENERAL/DIRECCIÓN GRL |
| 14 | DIRECCIÓN GENERAL/ASISTENTES DE DIRECCIÓN GRL |
| 15 | ÁREA DE OPERACIONES NOC/SOC/OPERACIONES NOC/SOC |
| 16 | ÁREA DE OPERACIONES NOC/SOC/SOPORTE INTERNO |
| 17 | ÁREA DE OPERACIONES NOC/SOC/SERVICIOS ADMINISTRADOS |
| 18 | ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS/SERVICIOS GENERALES |
| 19 | MARKETING |
| 20 | VENTAS INFRAESTRUCTURA |

03) Artefacto PMO

Una vez registrado se debe validar que tipo de proyecto es para aplicar y los formatos a utilizar.

Es importante señalar que en ocasiones los formatos pueden variar dependiendo de las políticas/lineamientos o reglas que tenga el cliente y que en ocasiones solicita nos alineamos a la utilización solo de ciertos formatos aprobados por ellos, así como la periodicidad de generación y/o actualización de los formatos, dependerá de los acuerdos que se tengan durante el proyecto.

Para efectos de oficina de proyectos de S4B hay documentos mínimos que se deberán tener y son:

TIEMPOS Y MATERIALES: Es un proyecto a precio fijo (precio hora, precio por metro cuadrado, etc.) y un componente variable (la cantidad de horas, metros cuadrados, etc. que serán finalmente necesarios para llevar a cabo el trabajo).

| Artefacto PMO | Fase | Periodicidad | Tiempo y Materiales | |
|---|----------------|------------------|--------------------------|----------------|
| | | | Licenciamiento (SW y HW) | Bolsa de Horas |
| Business Case (Caso de Negocio) | Preventa | Única vez | √ | √ |
| Propuesta Técnica y Económica | Preventa | Única vez | √ | √ |
| Pase comercial | Preventa | Única vez | √ | √ |
| Acta de Constitución del Proyecto (interno) | Inicio | Única vez | | |
| Estructura detallada del trabajo (EDT) | Inicio | Conforme aplique | | |
| Matriz de contactos | Inicio | Documento vivo | √ | √ |
| Plan de comunicación | Inicio | Documento vivo | | |
| Bitácora de proyectos | Inicio | Única vez | √ | √ |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | | |
| Minutas y/o listas de asistencia | Inicio | Única vez | | √ |
| Plan de trabajo detallado | Inicio | Única vez | | |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | | √ |
| Minutas y/o listas de asistencia | Inicio | Ciclo completo | | √ |
| Plan de trabajo detallado (línea base del proyecto) | Planificación | Única vez | | |
| Mantener actualizado en repositorio: entregables, minutas, plan de trabajo, etc | Ciclo completo | Documento vivo | | √ |
| Informe de avance / desempeño del proyecto | Ejecución | Conforme aplique | | √ |
| Acta de Entrega | Ejecución | Conforme aplique | | √ |
| Solicitud de Cambio aprobada | Ejecución | Conforme aplique | √ | √ |
| Registro de quejas Tabantaj | Ejecución | Conforme aplique | √ | √ |
| Notas de Venta | Seguimiento | Conforme | √ | √ |

| | | | | |
|--|------------------------------|---------------------|---|---|
| | to y Control | aplique | | |
| Factura | Seguimien to y Control | Conforme aplique | √ | √ |
| Acta de cierre Proyecto / Servicio | Cierre | Única vez | √ | √ |
| Encuesta de Satisfacción | Cierre | Conforme aplique | | |
| Lecciones Aprendidas | Cierre | Conforme aplique | √ | √ |
| Métricas de desempeño (tiempo, alcance y costos) | Cierre | Ciclo completo | √ | √ |

PRECIO FIJO: El cliente y el contratista acuerdan un precio que no variará. Dentro de esta tipología estarían las Órdenes de Compra.

| Artefacto PMO | Fase | Periodicida d | Precio Fijo | | | | |
|---|----------|---------------------|-------------------------------|----------|--------------------|---|------------------------|
| | | | Desarroll o de Software | Staffing | Implemen tación | Servicio Administrad o/ Monitoreo NOC/ Mesa de Ayuda | Soport e Técnico |
| Business Case (Caso de Negocio) | Preventa | Única vez | √ | √ | √ | √ | √ |
| Propuesta Técnica y Económica | Preventa | Única vez | √ | √ | √ | √ | √ |
| Pase comercial | Preventa | Única vez | √ | √ | √ | √ | √ |
| Acta de Constitución del Proyecto (interno) | Inicio | Única vez | | | | | |
| Estructura detallada del trabajo (EDT) | Inicio | Conforme aplique | | | √ | √ | |
| Matriz de contactos | Inicio | Documento vivo | √ | √ | √ | √ | √ |
| Plan de comunicación | Inicio | Documento vivo | | | √ | √ | |
| Bitácora de proyectos | Inicio | Única vez | √ | √ | √ | √ | √ |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | | | √ | √ | √ |
| Minutas y/o listas de asistencia | Inicio | Única vez | | | √ | | |
| Plan de trabajo detallado | Inicio | Única vez | | | √ | | |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | | | √ | | |
| Minutas y/o listas de | Inicio | Ciclo | | | √ | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|------------------|---|---|---|---|---|
| asistencia | | completo | | | | | |
| Plan de trabajo detallado (línea base del proyecto) | Planificación | Única vez | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mantener actualizado en repositorio: entregables, minutas, plan de trabajo, etc. | Ciclo completo | Documento vivo | | | ✓ | | |
| Informe de avance / desempeño del proyecto | Ejecución | Conforme aplique | | | ✓ | | |
| Acta de Entrega | Ejecución | Conforme aplique | | | ✓ | | |
| Solicitud de Cambio aprobada | Ejecución | Conforme aplique | | ✓ | ✓ | | |
| Registro de quejas Tabantaj | Ejecución | Conforme aplique | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Notas de Venta | Seguimiento y Control | Conforme aplique | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Factura | Seguimiento y Control | Conforme aplique | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Acta de cierre Proyecto / Servicio | Cierre | Única vez | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Encuesta de Satisfacción | Cierre | Conforme aplique | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Lecciones Aprendidas | Cierre | Conforme aplique | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Métricas de desempeño (tiempo, alcance y costos) | Cierre | Ciclo completo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

PROYECTOS INTERNOS: Es un proyecto derivado de una necesidad o requerimiento solicitado por Dirección General y/o socios de la empresa.

| Artefacto PMO | Fase | Periodicidad | PROYECTOS INTERNOS |
|---|----------|------------------|--------------------|
| | | | S4B |
| Business Case (Caso de Negocio) | Preventa | Única vez | ✓ |
| Propuesta Técnica y Económica | Preventa | Única vez | ✓ |
| Pase comercial | Preventa | Única vez | ✓ |
| Acta de Constitución del Proyecto (interno) | Inicio | Única vez | ✓ |
| Estructura detallada del trabajo (EDT) | Inicio | Conforme aplique | |
| Matriz de contactos | Inicio | Documento vivo | ✓ |

| | | | |
|--|-----------------------|------------------|---|
| Plan de comunicación | Inicio | Documento vivo | |
| Bitácora de proyectos | Inicio | Única vez | √ |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | |
| Minutas y/o listas de asistencia | Inicio | Única vez | |
| Plan de trabajo detallado | Inicio | Única vez | |
| Presentación de Kick Off | Inicio | Única vez | |
| Minutas y/o listas de asistencia | Inicio | Ciclo completo | |
| Plan de trabajo detallado (línea base del proyecto) | Planificación | Única vez | √ |
| Mantener actualizado en repositorio: entregables, minutas, plan de trabajo, etc. | Ciclo completo | Documento vivo | √ |
| Informe de avance / desempeño del proyecto | Ejecución | Conforme aplique | |
| Acta de Entrega | Ejecución | Conforme aplique | |
| Solicitud de Cambio aprobada | Ejecución | Conforme aplique | |
| Registro de quejas Tabantaj | Ejecución | Conforme aplique | √ |
| Notas de Venta | Seguimiento Control y | Conforme aplique | √ |
| Factura | Seguimiento Control y | Conforme aplique | √ |
| Acta de cierre Proyecto / Servicio | Cierre | Única vez | √ |
| Encuesta de Satisfacción | Cierre | Conforme aplique | |
| Lecciones Aprendidas | Cierre | Conforme aplique | √ |
| Métricas de desempeño (tiempo, alcance y costos) | Cierre | Ciclo completo | √ |

4) F-ENS-001 Acta de constitución de proyecto y alcance (documento optativo)

El propósito de este documento es proveer una herramienta para documentar los esfuerzos iniciales del equipo del proyecto realizados en la fase de planeación. Es utilizado como una vía en la que se alcanza un acuerdo mutuo entre el gerente de proyecto y patrocinadores, con respecto a los objetivos y alcance para evitar principalmente desviaciones, así como gastos que se generen de la asignación de recursos sin previa planeación. En caso de que no se tenga una propuesta técnica, SOW acordado con el cliente se deberá llenar este documento.

El documento contiene la siguiente estructura:

- Información General del Proyecto: En este rubro se menciona quien es el patrocinador del proyecto y del administrador.
- Registro de Interesados: El objetivo es identificar, analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. En caso de requerirse utilizar el **F-ENS-XXX-Análisis de Interesados**
- Impactos en las áreas involucradas: Solo en los casos de que un área resulte afectada por la gestión y ejecución del proyecto.
- Resumen del proyecto: Es una breve descripción del proyecto.
- Descripción del proyecto: Se mencionan los objetivos, alcance, duración, entregables, hitos, restricciones del proyecto y/o beneficios que tenga el proyecto.
- Riesgos: Se define los riesgos iniciales del proyecto con su impacto y probabilidad.
- Organigrama: Representación de forma gráfica el equipo de trabajo, *Stakeholders*, etc.
- Recursos: Se listan los recursos que integran el equipo de trabajo además de las herramientas (software y/o hardware) que utilizarán durante el desarrollo de este.
- Firmas de aceptación: Son las personas que autorizan el proyecto
- Aspectos de seguridad a considerar: Se declara en este apartado como será el intercambio de documentación, si debe de tener alguna clasificación la información de la contraparte, entre otros.
- Control de versiones: Se registrarán las versiones del documento que se requieran.
- Anexos: Pueden ser documentos complementarios (SOW, propuesta técnica u otros) que sirvan de referencia al proyecto.

5) KICK OFF o Reunión de arranque:

Formalización con cliente del inicio del proyecto: La importancia de este documento es precisar la fecha de inicio del proyecto, el contenido de la presentación puede variar sin embargo se mencionan los puntos mínimos que deberán de contener:

- Objetivo del Proyecto
- Organigrama del Proyecto
- Fases y Alcance del Proyecto
- Plan de Trabajo General
- Requerimientos Previos
- Entregables
- Supuestos & Consideraciones

B) Planificación del proyecto

Una vez realizada la formalización se inicia con el llenado de la siguiente documentación los cuales preparan, integran y coordinan los planes subsidiarios del proyecto, Imagen 6.

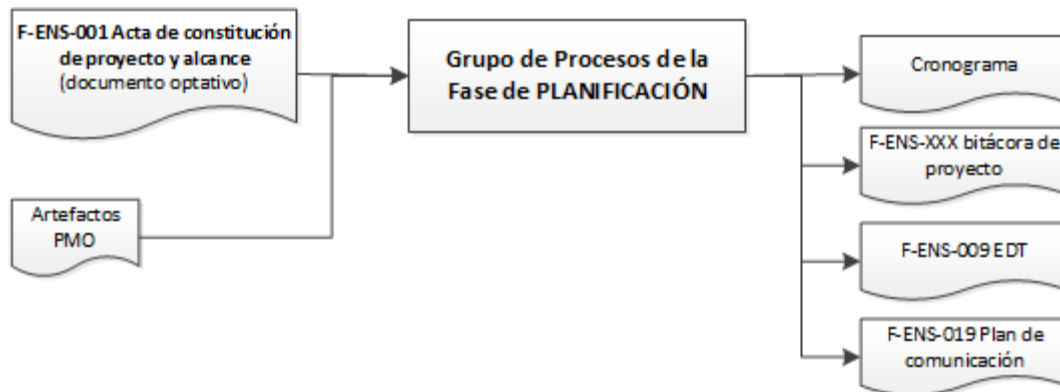


Imagen 6. Grupos de procesos de la Fase de PLANIFICACIÓN

Cronograma

Coordinar las actividades en un plan maestro con el fin de completar los objetivos del proyecto a tiempo; y controlar el rendimiento manteniendo a los interesados informados sobre el estado de este.

- Se especifica inicio y planificación
- Ejecución, Seguimiento y control
- Cierre

F-ENS-XXX bitácora de proyecto

En dicho documento se concentrarán todas las actividades, hitos, entregables, riesgos que se tengan del proyecto, con el objetivo de controlar de manera óptima y que cualquier project manager pueda dar seguimiento y sirva de base para auditoria.

Las pestañas que tiene son:

- Matriz de contactos
- Perfiles declarados
- ANS (Acuerdo de Niveles de Servicio): En caso de que apliquen
- Requerimientos: En caso de que apliquen
- Compromisos: Seguimiento de actividades con el cliente
- Entregables
- Acuerdos
- Riesgos

- Facturación
- Lecciones aprendidas
- Total de tickets: Esta pestaña dependerá del tipo de proyecto

F-ENS-009 Creación del EDT (documento optativo):

En dicho documento *se subdividen los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar.*

El documento contiene la siguiente estructura:

- Antecedentes del proyecto: Resume de manera general el nombre, objetivo y duración del proyecto.
- Estructura del Desglose del Trabajo:
- Lista de Entregables:
- Firmas de aceptación

F-ENS-019 Plan de comunicación

Describe las necesidades y expectativas de comunicación para el proyecto; cómo y bajo que formato se comunicará la información; dónde y cuándo se realizará cada comunicación y quién es el responsable de efectuar cada tipo de comunicación.

El documento contiene la siguiente estructura:

- 01) Objetivo
- 02) Organigrama
- 03) Interesados del proyecto
- 04) Requerimientos de comunicación
- 05) Roles y responsabilidades
- 06) Canales de comunicación
- 07) Matriz de escalamiento
- 08) Formatos estándar para la generación de documentos para diferentes propósitos.
 - a) Documentos en Word
 - b) Documentos en Power Point

En caso de que se actualice la lista de los interesados, se actualiza el plan de comunicación y se envía por correo electrónico para revisión y firma.

C) Ejecución

Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido tales como, gestionar canales de comunicación, generar información del desempeño, ya sea a través de presentaciones de avance, además de gestionar las expectativas de los interesados, trayendo como resultado los entregables que se esperan del proyecto, Imagen 7.

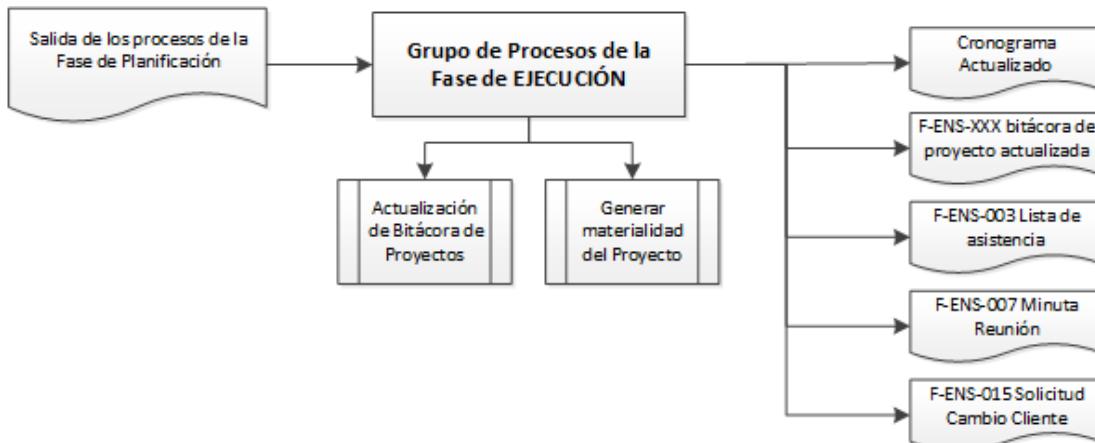


Imagen 7. Grupo de procesos de la Fase de EJECUCIÓN

Durante la ejecución del proyecto se registran las actividades y su avance, así como cambios que pudieran suscitarse durante la ejecución del proyecto a través del llenado de la siguiente documentación:

F-ENS-003 Lista de asistencia

Durante la ejecución se llevan a cabo reuniones de avance con el objetivo de dar el último estatus, en caso de ser reuniones presenciales se deberá llenar la lista de asistencia con el objetivo de registrar a los participantes en dicha reunión. Los campos que tiene el formato son:

- a) Clave del Proyecto
- b) Nombre del Proyecto
- c) Fecha
- d) PMP Asignado (PMO)
- e) Cliente
- f) Líder del Proyecto (cliente)
- g) Lugar
- h) Fecha
- i) Hora
- j) Nombre/Apellidos
- k) Cargo
- l) Empresa/Área/División
- m) Correo electrónico
- n) Firma
- o) Asistió S/N

F-ENS-007 Minuta Reunión

En el documento de minuta se registran los acuerdos y actividades que se comentan en la reunión con el fin de registrar y dar seguimiento estableciendo fechas compromiso y responsables. Los campos que contiene el formato son:

- a) Clave del Proyecto:
- b) Nombre del Proyecto
- c) Fecha
- d) PMP Asignado (PMO)
- e) Cliente
- f) Líder del Proyecto (Cliente)
- g) Fecha
- h) Hora
- i) Lugar
- j) Propósito de la reunión
- k) Asistentes
- l) Agenda
- m) Desarrollo de la reunión
- n) Acuerdos
- o) Compromisos
- p) Próxima reunión

F-ENS-015 Solicitud Cambio Cliente

Es el formato a través del cual se registran las solicitudes de cambio al contrato, es decir que no forman parte del alcance original, en dicho documento se registra la razón del cambio, en qué fase se solicita, que implica dicho cambio entre otros, la información que se solicita es:

01) Solicitud de Cambio

- a. ID (Número de solicitud de cambio)
- b. Persona que solicita el cambio del alcance
- c. Fecha de Solicitud
- d. Nombre del cambio
- e. Especifica Fase de Desarrollo del Proyecto (análisis, diseño, construcción, pruebas)
- f. Razón o motivo de la solicitud de cambio (omisión de requerimientos, cumplimiento a normatividad, restricciones tecnológicas, nueva funcionalidad, presupuesto, recursos otra especificar)
- g. Descripción detallada de la solicitud de cambio

Beneficio para el negocio

- h. Implicaciones de no realizar el cambio solicitado

02) Análisis de Solicitud de Cambio

- a) Status de la solicitud de cambio (Recibido, Asignado, Valorado)
- b) Persona a quién se le asigna la solicitud de cambio
- c) Fecha de resolución
- d) Persona asignada para la valoración del cambio
- e) Impacto en el proyecto (costo, tiempo, funcionalidad)
- f) Alternativas propuestas

- g) Recomendación
- h) Fecha tentativa de término del cambio
- 03) Firmas de aceptación
- 04) Control de versiones
- 05) Anexos

D) Control y Seguimiento

El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, a partir de eventos apropiados o a partir de condiciones de excepción a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. Las actividades derivadas de la planeación, por ejemplo, el cronograma, no se deben quedar como documentos que cumplieron al inicio del proyecto, deben estar presentes al momento de la ejecución. En cada oportunidad se debe analizar lo planeado contra lo real y hacer ajustes en caso de ser necesario. No debemos decirles sí a todos los cambios que nos solicitan y debemos estar en estrecha comunicación con los interesados del proyecto para asegurarnos de que los objetivos se van cumpliendo de acuerdo con lo esperado, **Imagen 8**.

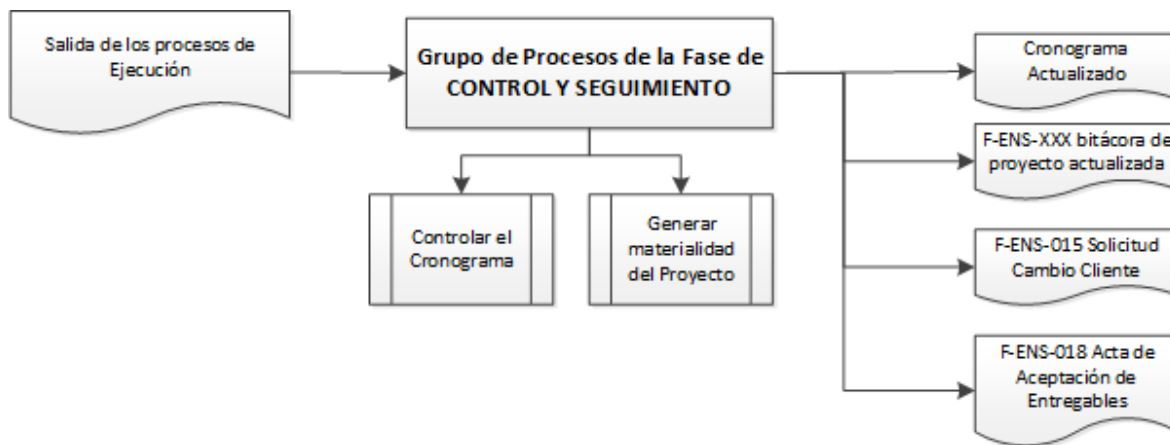


Imagen 8. Grupo de procesos de la Fase de CONTROL Y SEGUIMIENTO

F-ENS-017 Control de Cambios

Es el formato a través del cual se registran todas las solicitudes de cambio que se solicitaron en el transcurso del proyecto, se enlistan la información que se pide para el llenado del formato respectivo:

- 01) Control de cambios
 - a) ID del cambio
 - b) Nombre del cambio
 - c) Descripción
 - d) Áreas y/o equipos impactados
 - e) Responsable
 - f) Fecha de aprobación del cambio
 - g) Status del cambio
 - h) Fecha de término del cambio

- i) Resultados de la implementación del cambio
 - j) Comentarios
- 02) Firmas de aceptación
03) Control de versiones
04) Anexos

Controlar el Cronograma

*Controlar el cronograma consiste en dar seguimiento al grado de ejecución del cronograma del proyecto y en controlar los cambios en la línea base del cronograma. El control del cronograma implica, **Imagen 9**:*

- Determinar el estado actual del cronograma del proyecto
- Influir sobre los factores que crean cambios en el cronograma con el objetivo de estabilizarlos y controlarlos
- Determinar qué elementos del cronograma del proyecto han cambiado y cuantificar su impacto
- Gestionar e implementar los cambios, a medida que suceden

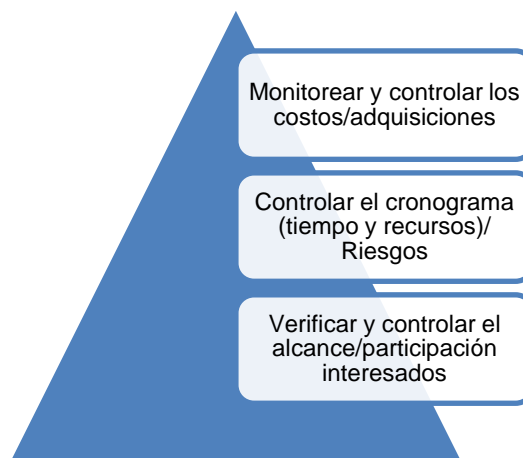


Imagen 9. Control del cronograma

Derivado de lo anterior la responsable de entrega de servicios realiza revisiones periódicas con dirección general para revisar: Tiempo ejecutado en el proyecto, Alcance si ha sufrido cambios y Costo, la medición contra el presupuesto.

F-ENS-018 Acta de Aceptación de Entregables

Son los documentos sobre los cuales se registran y evidencian la entrega de la documentación que viene en contrato:

- Los criterios de aceptación que son aquellas características específicas que deberán cumplir los entregables en base a los objetivos y requisitos del proyecto, así como los requisitos contractuales

- El acta de aceptación de entregables es un listado donde se mencionan los documentos conforme a contrato, se puede aplicar solo este formato cuando los criterios de aceptación vienen descritos de forma clara en la propuesta técnica y/o contrato.

Los campos son:

01) Entregables

- a) ID Entregable
- b) Nombre del entregable
- c) Formato
- d) Ubicación
- e) Fecha de término
- f) Fecha de entrega y verificación
- g) Responsable de la aceptación

02) Aprobado por

- a) Entregable
- b) Proveedor
- c) Fecha de entrega recepción
- d) Compromisos pendientes

03) Firmas de aceptación

En ocasiones hay clientes que por políticas y/o procesos internos no firman el formato antes expuesto, en esos casos nos alineamos a los oficios que nos indiquen siempre y cuando exista un documento que nos libere de obligaciones e indique cumplimiento en tiempo y forma.

E) Cierre

El cierre del Proyecto enseña la manera de cerrar el Proyecto a plena satisfacción del cliente, es un cierre administrativo del proyecto, **Imagen 10**.

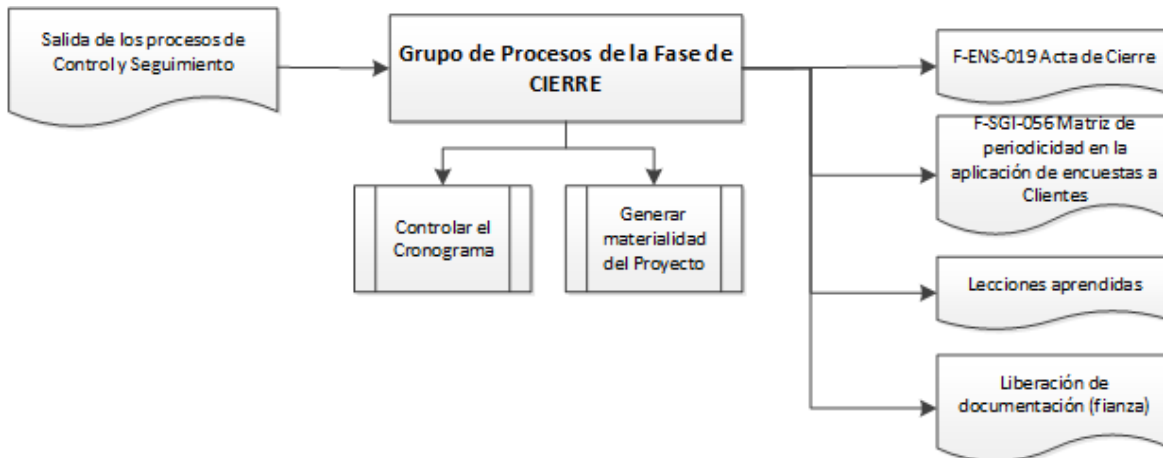


Imagen 10. Grupo de procesos de la Fase de CIERRE

F-ENS-019 Acta de Cierre

Acta de cierre en donde el cliente recibe los servicios otorgados en tiempo, forma y calidad de acuerdo con los alcances estipulados en el contrato firmado por ambas partes.

01) Entregables

- a) ID Entregables
- b) Nombre del entregable
- c) Formato
- d) Ubicación
- e) Aclaración

02) Firmas de aceptación

F-SGI-056 Matriz de periodicidad en la aplicación de encuestas a Clientes

Con el objetivo de medir la satisfacción del cliente se aplican 3 tipos de encuestas las cuales califican el grado de satisfacción del cliente, ver el procedimiento PR-SGI-015 Evaluación de la satisfacción del cliente

Encuesta 1

En esta encuesta se evaluará el servicio contratado, así como los temas de Entregas de Servicios y Gestión de Proyectos según corresponda y aplique.

Encuesta 2

Es encuesta será aplicada de manera independiente debido a que las personas de contacto evaluarán la atención y seguimiento comercial.

Encuesta 3

Esta encuesta será aplicada de manera independiente debido a que las personas de contacto evaluarán la atención y seguimiento legal y administrativo. Esta encuesta es programada por el área de cumplimiento y mejora.

Es importante señalar que la mejora continua se aplica en todo el ciclo de vida del proyecto, ya que en caso de haber alguna queja se registra en la herramienta de Tabantaj, en el módulo de centro de atención, opción de quejas, **Imagen 11**.

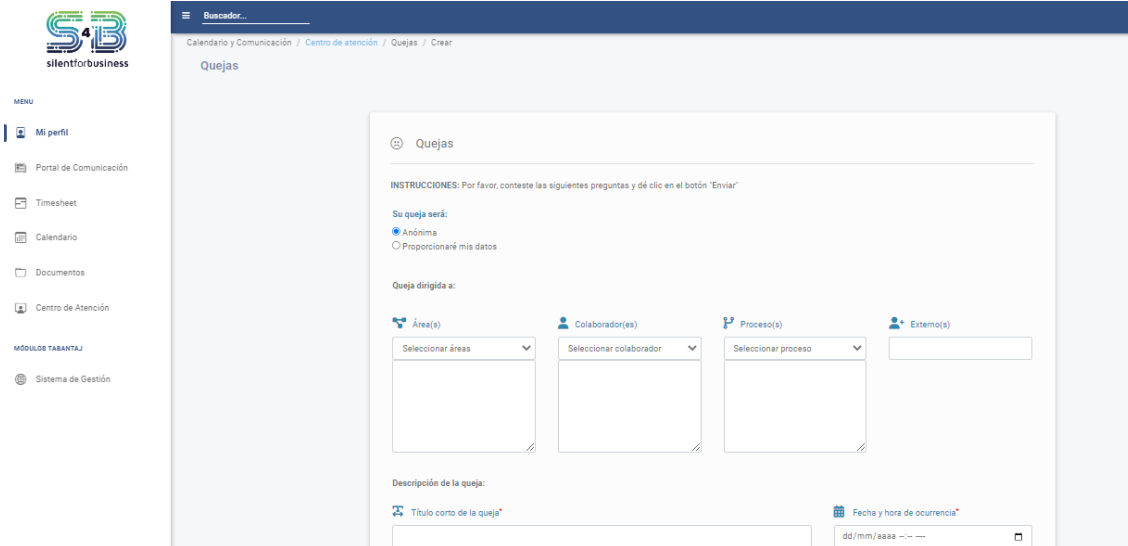


Imagen 11. Módulo de TABANTAJ para gestión de quejas

Liberación de documentación (fianza)

Una vez que tenemos el acta firmada, debemos de solicitar la fianza entregada al cliente para solicitar nos extienda un documento que libere y podamos cancelar la fianza. El *Project Manager* solicita al área de cumplimiento y mejora elabora el oficio de solicitud brindándole los datos del proyecto, el *Project Manager* envía dicho oficio al cliente para que nos emita el oficio de respuesta, una vez que se tenga dicho oficio hay que enviar al área de contabilidad para la cancelación con la aseguradora.

5. Anexos

Referenciar matrices, tablas, imágenes o información que es importante para cumplir el manual

PR-SGI-015 Evaluación de la satisfacción del cliente