

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, para el proceso de evaluación de las mejores opciones para la compañía, en términos de nuevos proyectos. Producto de esta evaluación se pondría en marcha, los que generen la mayor rentabilidad y le generen valor a la compañía, una vez sean aprobados por las directivas.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para proyectos estratégicos, que se generen en FAMOC DEPANEL SA, desde la identificación de la situación hasta la validación de la utilidad y beneficio para la compañía.

3. RESPONSABILIDADES

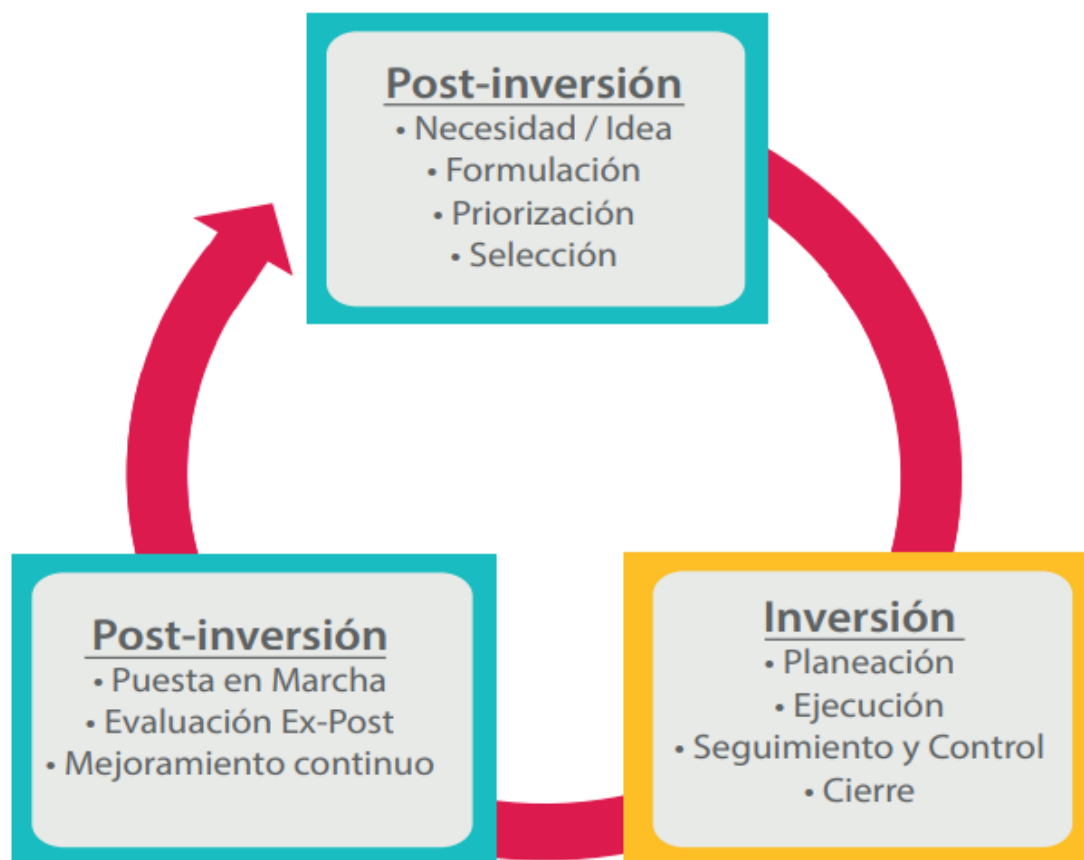
- El Gerente de proyecto es el encargado de la gestión del equipo de trabajo, con el fin de obtener unos resultados y entregables claros durante un tiempo estipulado, para cada proyecto.
- El Jefe de Calidad y Medio Ambiente dará las pautas para la correcta aplicación de este procedimiento, mantenerlo actualizado, divulgarlo y realizar el seguimiento a los planes de acción, asegurando que sean implementados, mantenidos y eficaces para resolver la situación presentada o que puede llegar a presentarse.

4. DESARROLLO

4.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Los Proyectos Estratégicos de FAMOC DE PANEL S.A deben seguir unos pasos, con un ordenamiento lógico que permita concretar de manera más efectiva, los objetivos planteados por los mismos proyectos y por la estrategia corporativa.

Estos pasos son lo que se conoce como: El ciclo de vida de los proyectos. Para la FAMOC DE PANEL S.A, se ha establecido un ciclo de vida con 3 grandes etapas: 1. Pre-inversión 2. Inversión 3. Post- inversión



Cada una de estas etapas está a cargo de diferentes involucrados, y a su vez estos, tienen la responsabilidad de llevar a cabo ciertos procedimientos para el éxito de cada etapa.

| Etapas | Involucrado Responsable |
|-----------------|-------------------------|
| Pre-inversión | Gerente General |
| Inversión | Líder de Proyecto |
| Post- Inversión | Áreas Funcionales |

Cada etapa tiene unos procedimientos generales que deben llevarse a cabo para que se apliquen las mejores prácticas conocidas y aumentar las posibilidades de éxito en los proyectos:

| Etapas | Involucrado Responsable |
|-----------------|-------------------------|
| Pre-inversión | Necesidad / Idea |
| | Formulación |
| | Priorización |
| | Selección |
| Inversión | Planeación |
| | Ejecución |
| | Seguimiento y Control |
| | Cierre |
| Post- Inversión | Puesta en Marcha |
| | Evaluación Ex-Post |
| | Mejoramiento Continuo |
| | Puesta en Marcha |

En el momento en que un proyecto ha sido seleccionado para ser ejecutado, el líder de Proyecto es quien será el responsable de la inversión, es decir es el responsable de implementar los procedimientos de la Metodología. Estos procedimientos son:

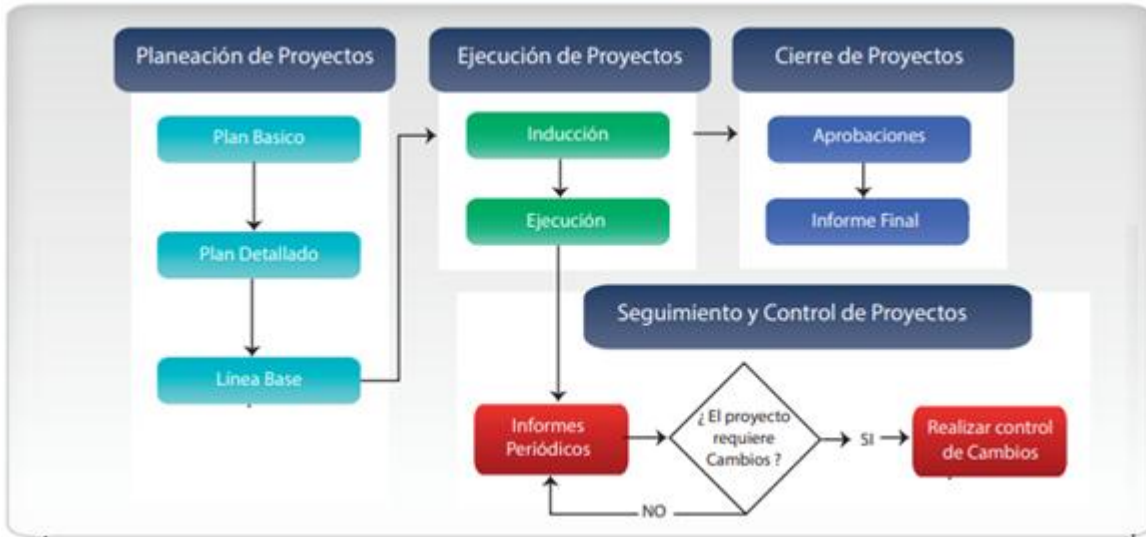
- Planeación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre

En el siguiente gráfico se visualiza el orden y estructura en el que se deben llevar a cabo estos procedimientos

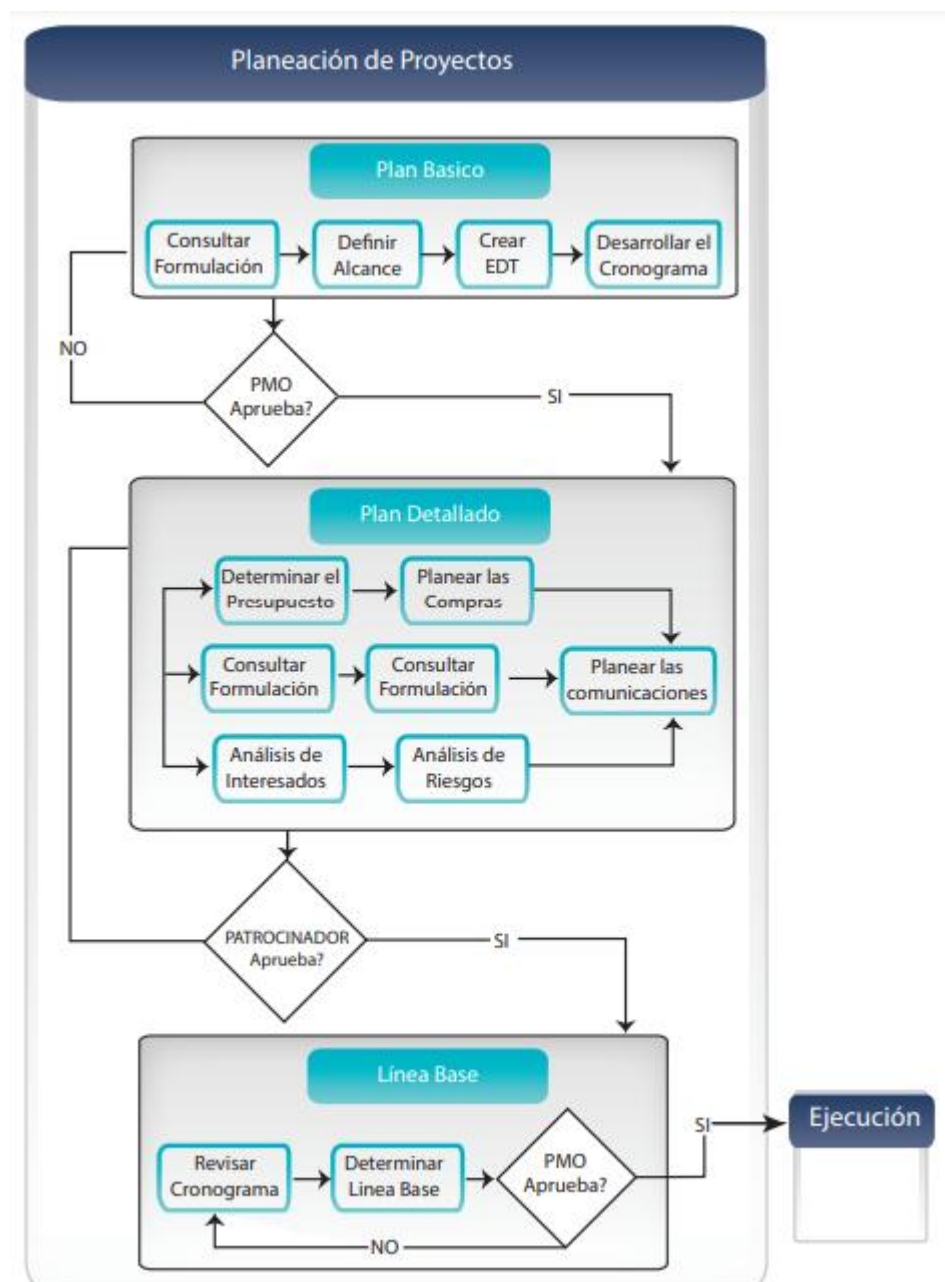
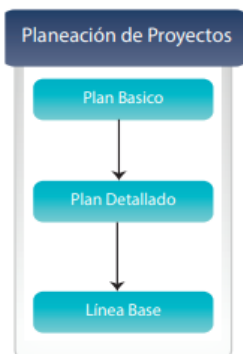
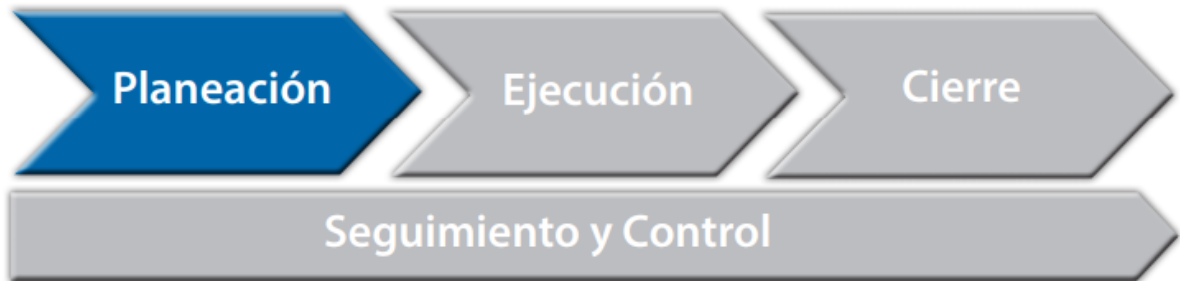


En este documento se detallan y describen las actividades que se deben hacer en cada uno de los procedimientos; a su vez también se define el responsable y los registros resultantes de cada actividad.

Los Registros documentales serán almacenados en los archivos digitales de FAMOC DEPANEL S.A.



4.2 PROCEDIMIENTOS DE PLANEACIÓN



- **Consultar Formulación**

Revisar los documentos de Formulación del Proyecto, para conocer más acerca del propósito del mismo y para obtener la información necesaria para realizar la Definición del Alcance.

- **Definir Alcance**

Realizar la definición del alcance, de acuerdo a la información recolectada en la Formulación del Proyecto.

- **Crear EDT**

Realizar una EDT - Estructura Detallada de Trabajo; esta herramienta permite la visualización del proyecto en un esquema gráfico que desagrega los principales entregables y los desglosa en paquetes de trabajo.

- **Desarrollar Cronograma**

Desagregar cada componente de la EDT en actividades, establecer sus secuencias, asignarles duraciones, estimar y asignar los recursos, cerrar los paquetes de trabajo de la EDT con hitos.

- **Determinar Presupuesto**

Detallar el Presupuesto del Proyecto, de acuerdo a los recursos asignados y a la estimación realizada en la formulación del Proyecto, según las cuentas, rubros o centros de costos definidos y según el procedimiento de asignación de recursos.

- **Planear Compras**

Identificar las necesidades de adquisición del proyecto y validar que se encuentren enmarcadas en el presupuesto. Realizar las solicitudes de compras de acuerdo al desarrollo del cronograma, y enviarlas a el departamento de Compras de acuerdo al procedimiento realizar adquisiciones.

- **Definir Equipo del Proyecto**

Identificar cuáles son las personas necesarias para conformar el Equipo del Proyecto, tanto internas y externas (personas por contratar).

Elaborar un "Organigrama" para visualizar gráficamente las personas del equipo del proyecto, como se conformarán grupos de trabajo y cuáles son los niveles de autoridad entre ellos.

- **Realizar el Análisis de Involucrados**

Revisar el Análisis de Interesados, elaborado durante la formulación del proyecto.

- **Realizar Análisis de Riesgos**

Revisar el Análisis de Riesgos financieros, elaborado durante la formulación del proyecto.

- **Planear las Comunicaciones**

Revisar el protocolo de comunicaciones establecida por esta metodología de dirección de proyectos y completarla de acuerdo a las particularidades de su proyecto.

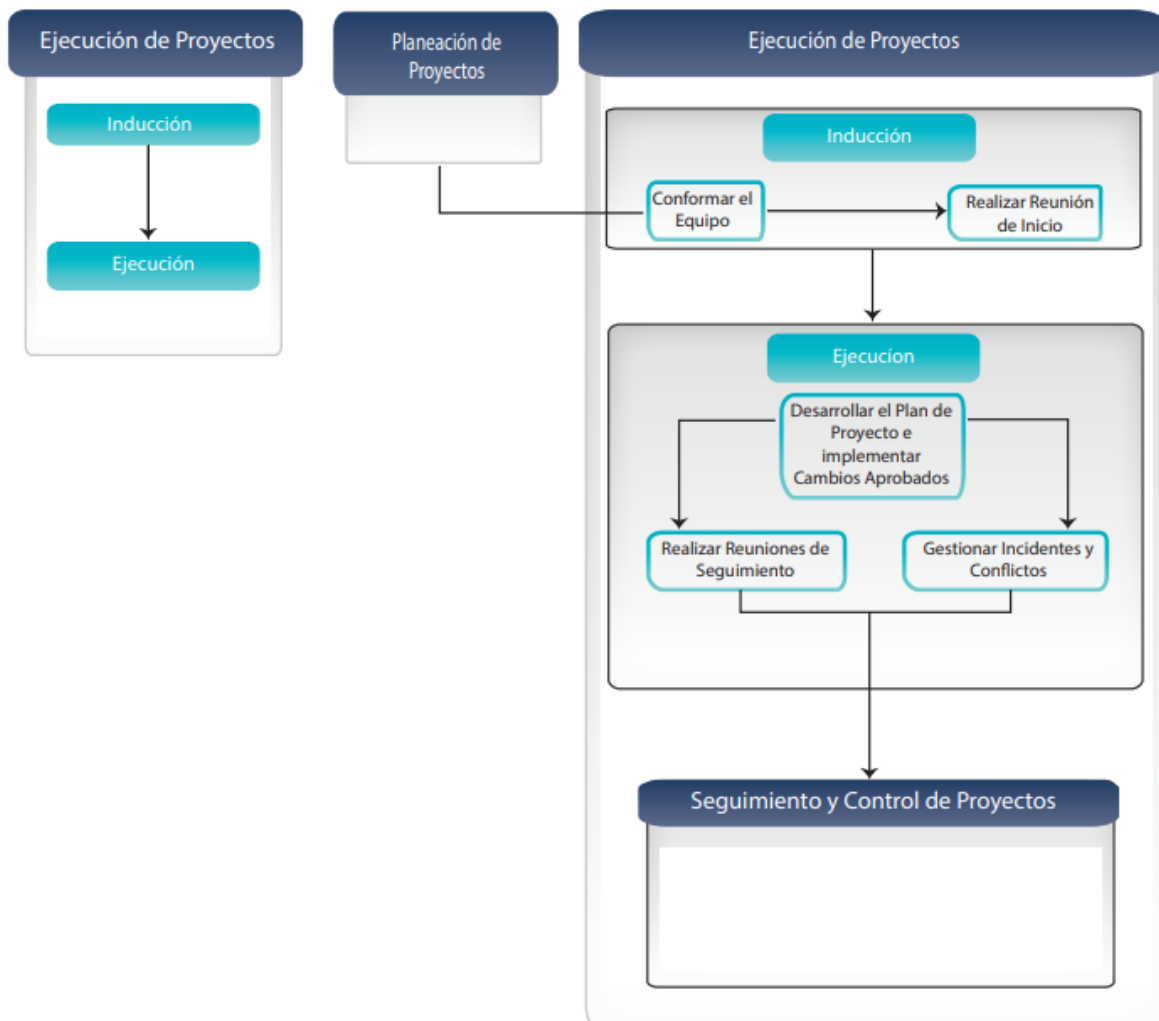
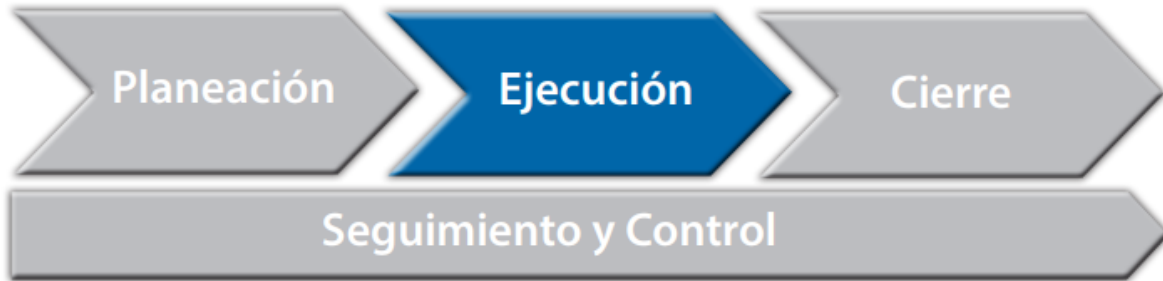
- **Consolidar / actualizar el Plan del Proyecto**

Ajustar Cronograma con las nuevas tareas identificadas durante la elaboración del "Plan Detallado del Proyecto" (serán de utilidad los análisis consolidados en las plantillas: definición de responsabilidades, análisis de interesados y análisis de riesgos)

- **Determinar Línea Base del Proyecto**

En caso de cumplir TODOS los ítems de la lista de chequeo del paso anterior y tener aprobación del Patrocinador, notificar por correo electrónico al Líder de la PMO para la revisión, ajuste y/o aprobación de la Línea Base del Proyecto.

4.3 PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN



- **Conformar Equipo del Proyecto**

Notificar a cada miembro del equipo aprobado, su asignación de actividades en el proyecto, por medio de un correo electrónico con copia al Gerente General, el Jefe de Gestión Humana. Contratar Recursos Humanos externos. En caso de ser requerido.

- **Capacitar Equipo de Trabajo**

Identificar necesidades de capacitación en el Equipo del Proyecto.

Solicitar a la Jefatura de Gestión Humana las capacitaciones relacionadas con habilidades blandas mediante el procedimiento de "Capacitación de Talento Humano". En caso de ser requerido.

- **Realizar reunión de Inicio del Proyecto**

Realizar citación a reunión de inicio del proyecto con agenda claramente establecida a todos los miembros del equipo, Gerente General y otros actores involucrados en el proyecto.

Realizar reunión de inicio según agenda, presentando el Plan Detallado del Proyecto" y la línea base del proyecto.

- **Desarrollar el Plan de Proyecto e implementar cambios aprobados**

Implementar las actividades descritas en el cronograma con el fin de obtener los entregables propuestos.

Actualizar el Plan detallado del Proyecto cuando una solicitud de cambios ha sido aprobada y ejecutar las tareas del cronograma del proyecto de acuerdo a los cambios aprobados.

- **Realizar reuniones de seguimiento**

Definir la periodicidad de las reuniones de seguimiento a la ejecución del proyecto (periodicidad será establecida de acuerdo al proyecto).

Convocar a los miembros del equipo y los demás involucrados que considere pertinente a estas reuniones, por medio de correo electrónico y detallando la agenda, que debe incluir al menos:

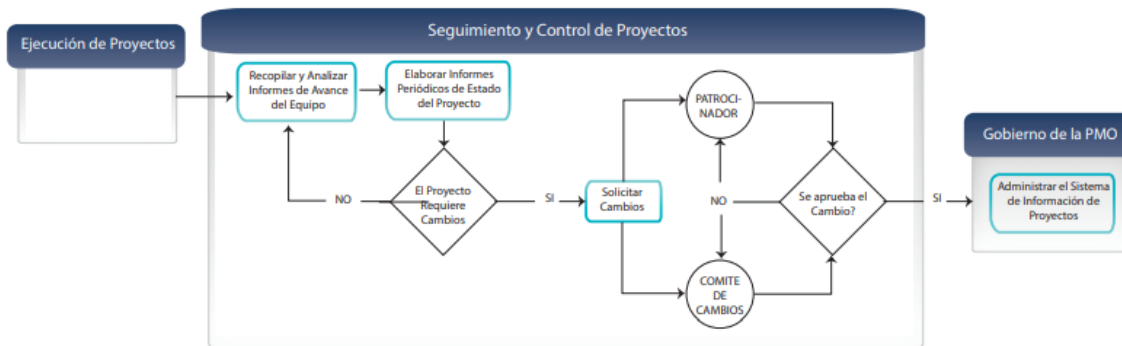
- Revisión de avance en los entregables (EDT),
- Cumplimiento de cronograma y presupuesto
- Seguimiento a riesgos, comunicaciones, involucrados.
- Otros temas importantes para lograr el objetivo del proyecto

Convocar a reuniones extraordinarias por correo electrónico cuando las eventualidades o cambios del proyecto lo ameriten, especificando motivo y agenda de la reunión. Realizar y moderar las reuniones citadas.

- **Gestionar Incidentes y Conflictos**

Aplicar habilidades blandas en la gestión de problemas y/o conflictos generados dentro del equipo del proyecto y/o con algún involucrado del Proyecto.

4.4 PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL



- **Recopilar y Analizar Informes de Avance del Equipo**

Cada miembro del equipo de proyecto debe diligenciar y enviar su "Informe de Avance, a medida que se desarrolle el proyecto.

- **Elaborar Informes de Estado del Proyecto**

Dependiendo del estado del proyecto se enviarán las actas del estado del proyecto, en la cual deberá documentar de manera cualitativa lo que se ha hecho en el periodo, los principales retos y la proyección para la siguiente reunión siguiente.

- **Solicitar Cambios**

Cualquier involucrado en el proyecto, puede solicitar un cambio al "Plan Detallado del Proyecto" y su Línea Base de Alcance, Cronograma y Presupuesto, enviando un correo electrónico.

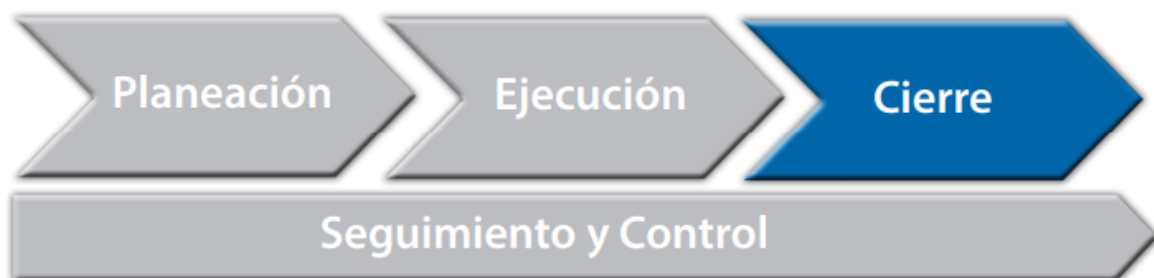
- **Evaluar y Aprobar Cambios**

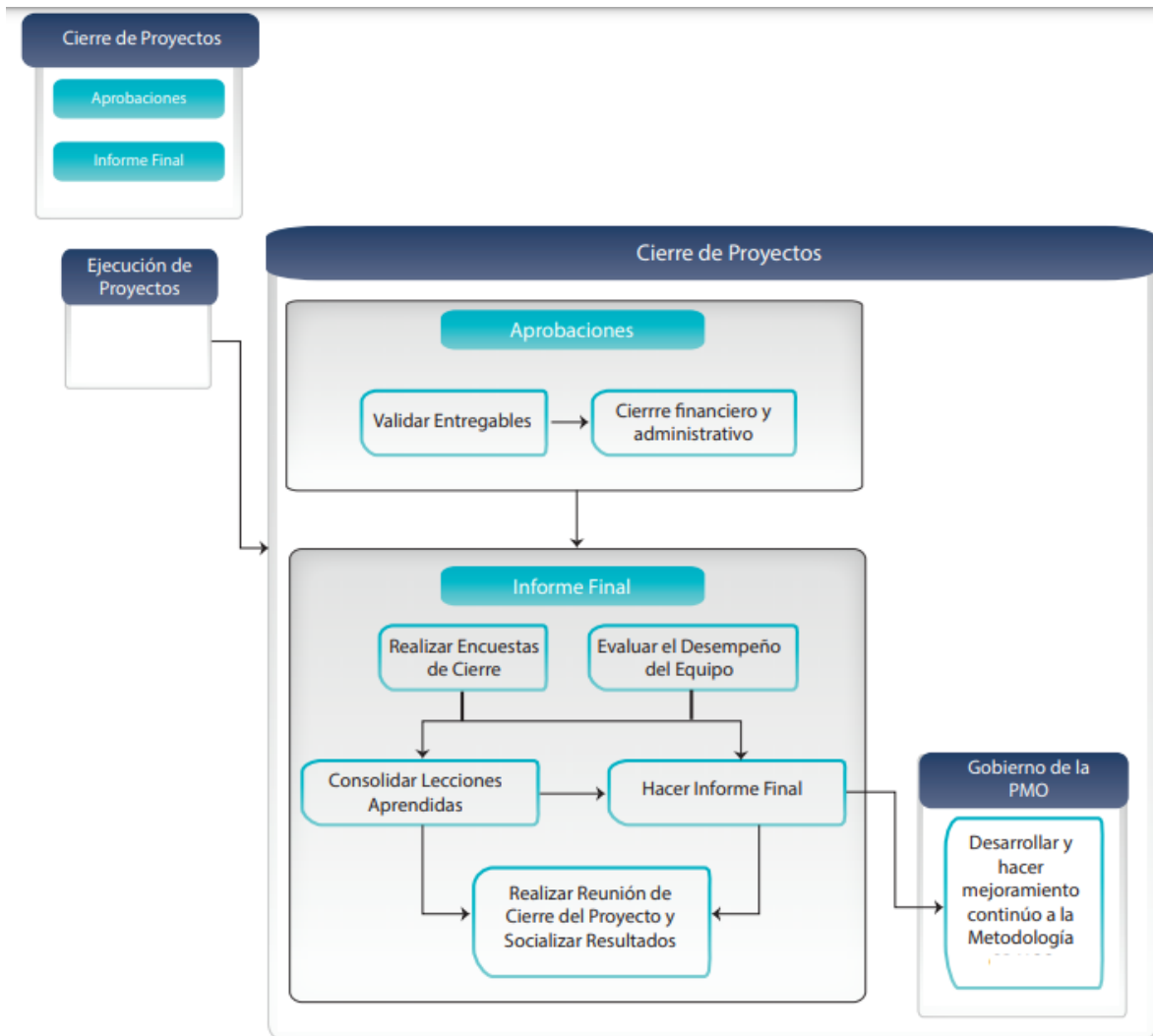
El Líder de Proyecto debe identificar quien es el encargado de evaluar y aprobar los cambios, según su impacto, y remitir la solicitud a la instancia correspondiente con base en el "Protocolo de Gestión de Cambios" descrita en esta Metodología.

El encargado debe evaluar la solicitud de cambio y decidir formalmente si es aprobada o no, emitiendo una respuesta al solicitante del cambio por medio de un correo electrónico. (El encargado será el Líder de Proyecto cuando los cambios son a nivel de paquete de trabajo, el Patrocinador cuando los cambios influyen en el alcance o entregables y finalmente el Gerente General cuando el cambio es significativo).

El Líder del Proyecto debe actualizar los cambios aprobados y sus impactos en el "Plan Detallado del Proyecto" y su Línea Base de Alcance, cronograma y presupuesto.

4.5 PROCEDIMIENTOS DE CIERRE





- **Validar Entregables**

Presentar los entregables al Patrocinador y cliente respectivo de acuerdo al cronograma establecido, y este último validará los entregables de acuerdo a las condiciones definidas en el alcance del Proyecto.

- **Realizar Cierre Administrativo y Financiero**

Una vez validados los entregables realizar el Cierre Administrativo y Financiero del Proyecto, cerrando las compras y demás contratos que se hayan ejecutado para el cumplimiento del objetivo.

- **Realizar encuestas de cierre**

Enviar de encuestas de cierre para el Equipo del Proyecto con el fin recopilar información necesaria para el mejoramiento continuo de la metodología y de la Gerencia de Proyectos.

Recopilar y analizar resultados de las encuestas diligenciadas

- **Evaluar el Desempeño del Equipo**

El Líder diligenciará al finalizar el Proyecto la plantilla "Informe de Desempeño del Equipo" en el Gestor de Proyectos – PWA, con miras a identificar potencial y habilidades adquiridas por el Equipo que sean relevantes para sus cargos funcionales o la asignación a proyectos posteriores

- **Consolidar Lecciones Aprendidas**

Esta actividad se podrá realiza desde el inicio del proyecto; sin embargo, al validar los entregables, tanto el Líder como el equipo del Proyecto podrán revisar qué lecciones aprendidas no se han documentado, con el fin de enriquecer la documentación de las mismas para la referenciación de otros proyectos. Las lecciones aprendidas se registrarán en el PWA por parte del Líder del Proyecto pero podrán ser identificadas por cualquiera de los integrantes del equipo.

- **Hacer informe final**

Consolidar el informe final del Proyecto, de acuerdo a los resultados obtenidos y al cumplimiento del cronograma, presupuesto y entregables.

- **Realizar reunión de clausura con el Equipo del Proyecto**

Organizar una reunión de clausura con el equipo, donde se socializará los resultados del proyecto, se darán a conocer las lecciones aprendidas del proyecto y se realizará la disolución del Equipo del Proyecto.

- **Socializar resultados del Proyecto**

Realizar socialización de los resultados a todos los interesados identificados, con acompañamiento de la PMO. Elaborando un informe ejecutivo con los resultados significativos, para incluir en el boletín de proyectos o para ser comunicado a otras instancias.

4.5 PROTOCOLO DE CONTROL DE CAMBIOS A LÍNEA BASE (ALCANCE, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO)

La dinámica que por naturaleza poseen los proyectos implica, en reiteradas ocasiones el surgimiento de cambios, cuyo impacto se analiza principalmente en su alcance, cronograma y presupuesto; sin embargo, es importante considerar el impacto en otras áreas del proyecto. Para canalizar debidamente la aprobación y posterior ejecución y verificación de los cambios que surgen en los proyectos, es necesario establecer unos protocolos institucionales claros que consideren la participación de los involucrados frente a la dirección de proyectos, y un procedimiento que sirva de base para el actuar de estos involucrados. Para definir este protocolo es clave determinar los tipos de cambio que se gestionarán y los interesados relacionados con esta actividad:

Los tipos de cambios:

- Alcance (Entregables, requisitos técnicos y de calidad, procesos, tecnología requerida, entre otros).
- Cronograma (Duración de las actividades o del proyecto).
- Presupuesto (Costos de las actividades, variación en las estimaciones de costo de recursos humanos, insumos, adquisiciones, impuestos, costos globales, reservas, entre otros). Otros:
 - Recursos Humanos: Ingreso o retiro de miembros del equipo de trabajo, cambios al rol y/o responsabilidades de los miembros del equipo
 - Proveedores/Contratistas: Cambio de proveedor, a los contratos, a las especificaciones de la compra.
 - Organizacionales: (Cambios en los procesos o procedimientos organizacionales, en los niveles de autoridad, en la normatividad asociada). Los Involucrados en el control de cambios: El solicitante puede ser cualquier interesado interno o externo al proyecto, el requisito es que lo pida formalmente a través del formato específico para esta actividad que se diligencia en el Gestor de Proyectos –PWA; cuando el interesado sea externo, lo solicitará con el formato físico a través del Líder de Proyecto. Los principales involucrados en el control de cambios son:

1. Líder de Proyecto
2. PMO
3. Patrocinador (Gerente General)
4. Consejo Institucional de Planeación

A partir de las definiciones anteriores se sugiere elaborar la siguiente matriz en la cual se determina el nivel de autoridad concedido a cada involucrado en el cambio, frente a los diversos tipos presentados. Es decir que las celdas marcan la autonomía de decisión de cada rol frente al cambio respectivo.

| TIPO DE CAMBIO | LÍDER DE PROYECTO | PATROCINADOR | COMITÉ DE PLANEACIÓN |
|--------------------|---|---|--|
| CRONOGRAMA | $-9\% \leq C \leq 9\%$ | $-15\% \leq C < -11\%$ $11\% < C \leq 15\%$ | $C < -16\%$ $16\% < C$ |
| PRESUPUESTO | $-4\% \leq C \leq 4\%$ | $-11\% \leq C < -6\%$ $6\% < C \leq 11\%$ | $C < -12\%$ $12\% < C$ |
| ALCANCE | Cuando se tiene un cambio en los entregables del proyecto a nivel de paquetes de trabajo. | Cuando cambia significativamente el objetivo del proyecto y/o de los entregables del mismo. | Cuando cambia radicalmente el objetivo del proyecto y los entregables del mismo. |

C= cambio

Es de anotar que un cambio, frecuentemente, puede generar impactos simultáneos en el alcance, el cronograma y el presupuesto, por tanto siempre primará, para tomar la decisión e identificar la debida autoridad frente al cambio, el que mayor impacto genere en el proyecto. Esta tabla es sujeta a variación conforme evolucione el nivel de madurez de la Dirección de Proyectos.

5. DEFINICIONES

EDT: Estructura Detallada de Trabajo.

Área Ejecutora del Cambio: área responsable de la implementación, desarrollo y entrega del cambio o nuevo proyecto.

Área Usaria del Cambio: área que recibe o se ve afectada por el cambio o nuevo proyecto para su uso final.

Cambio: modificación significativa de un proceso, instalación, material o equipo ya existente.

Gestión de Cambio: aplicación sistemática de procesos y procedimientos para identificar peligros, evaluar, controlar y monitorear los riesgos en los cambios y nuevos proyectos.

Proyecto: conjunto de actividades realizadas bajo un esquema establecido, que tienen un inicio y un fin, y que tienen por objetivo crear una instalación o proceso totalmente nuevo.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre (ISO 9000:2015).

1. DOCUMENTOS Y FORMATOS DE REFERENCIA

F-GCM-20 Gestión del cambio

2. CONTROL DE CAMBIOS

| ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ |
|--|-------------------------------|--|
| Andrea Franco Gerente de Proyectos Especiales | David Wolf Jefe de Calidad | FEDERICO RAMIREZ Comité de Gerencia |

| FECHA | VERSIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|--------------|----------------|-------------------------------|
| Abril 2021 | Original | Elaboración |