

Captación de talento en AUSA

Proyecto final de post grado

Soledad Barragán
Dani León
Valentí Riera

Tabla de contenido

1.	DEFINICIÓN DE PROYECTO	3
1.1	ACTA DE CONSTITUCIÓN	3
1.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS	6
2.	GESTIÓN DEL ALCANCE	11
2.1	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	11
2.2	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	12
2.3	RECOPILAR REQUISITOS	14
2.4	DEFINICIÓN DEL ALCANCE	16
2.5	CREAR LA EDT	18
2.6	DICCIONARIO DE LA EDT	22
2.7	VALIDAR EL ALCANCE	71
2.8	CONTROLAR EL ALCANCE	72
3.	GESTIÓN DEL TIEMPO	74
3.1	PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO	74
3.2	DEFINIR ACTIVIDADES	77
3.3	SECUENCIAR ACTIVIDADES	83
3.4	ESTIMAR LOS RECURSOS	83
3.5	ESTIMAR LOS TIEMPOS	87
3.6	CREAR EL CRONOGRAMA	90
3.7	CONTROLAR EL CONOGRAMA	90
4.	GESTIÓN DE LOS COSTES	93
4.1	PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTES	93
4.2	ESTIMAR LOS COSTES	93
4.3	ESTABLECER EL PRESUPUESTO	98
4.4	CONTROLAR LOS COSTES	101
5.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	104
5.1	PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	104
5.2	GESTIÓN DE LA CALIDAD	104
5.3	CONTROLAR LA CALIDAD	113
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	114

6.1	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	114
6.2	PROFESIOGRAMA	118
7.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	124
7.1	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	125
7.2	CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	129
8.	GESTIÓN DE LOS RIESGOS	132
8.1	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	132
8.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	132
8.3	REALIZAR EL ANALISIS CUALITATIVO	134
8.4	REALIZAR EL ANALISIS CUANTITATIVO	137
8.5	PLANIFICAR LA RESPUESTAS	138
8.6	CONTROLAR LOS RIESGOS	144
9.	VALOR GANADO	146

1. DEFINICIÓN DE PROYECTO

1.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN

PROYECTO

CAPTACIÓN DE TALENTO EN AUSA

DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre: Soledad Barragán, Valentí Riera, Daniel León

Responsabilidades: Coordinar al Equipo de Proyecto, gestionar a los involucrados y obtener los resultados propuestos; toda inversión y coste deberá ser aprobada por los patrocinadores, así como planes de todo tipo.

CLIENTE: AUSA SLU

PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

AUSA ya ha ganado diversos premios que demuestran que ha sido una compañía ejemplar, pese a que la crisis ha afectado a la estructura interna.

El propósito del proyecto es generar motivación en los colaboradores y cohesión entre ellos. A posteriori, obtener un incremento en los beneficios del 1% sobre target establecido a través del talento y las ideas aportadas por ellos. Mejora del ambiente y la dinámica de trabajo, traducándose en la recuperación del logro 'Best Place to Work'.

El crecimiento del sector de la construcción, provocando la necesidad a AUSA de crecer en la misma dirección, justifica la gestión de este proyecto.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

1. Actualizar los valores de AUSA recuperando el Best Place to Work
2. Conseguir entre 40 y 60 propuestas de mejora
3. Aplicarla propuesta de mejora ganadora
4. Generar ganancias de 100.000€

DESCRIPCIÓN A ALTO NIVEL

Diseño de un sistema de recogida de talento de los colaboradores de AUSA, comunicación e implantación del sistema mediante la motivación y traspaso de responsabilidades de proyecto. Implantación de la mejor idea.

REQUISITOS A ALTO NIVEL

- Apoyo del departamento de recursos humanos en cuanto a canal de comunicación
- Recuperación del buzón de propuestas de mejora
- Implicación de la compañía tras la prueba piloto

REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

REQUISITO	APROBACIÓN
Respaldo del patrocinador	Alta dirección
Recepción de 40 propuestas de mejora	Departamento financiero y sistemas

RIESGOS A ALTO NIVEL

- Falta de experiencia
- Falta motivación de los colaboradores
- Resistencias internas
- Canal de comunicación erróneo

PRESUPUESTO RESUMIDO

- Divulgación	3.000€
- Coordinación	10.000€
- Formación	12.000€
- Sistemas	2.000€

CALENDARIO DE HITOS RESUMIDO

Definición y presentación de la propuesta a AUSA	Semana 0
Activación del buzón de captación de nuevas ideas	Semana 1
Definición del premio para participantes y/o ganadores (1 – 2 – 3)	Semana 2
Designación del jurado	Semana 2
Sacudida a los colaboradores	Semana 3
Selección de las de las 10 mejores ideas	Semana 6
Elección de las 3 ideas finales	Semana 7

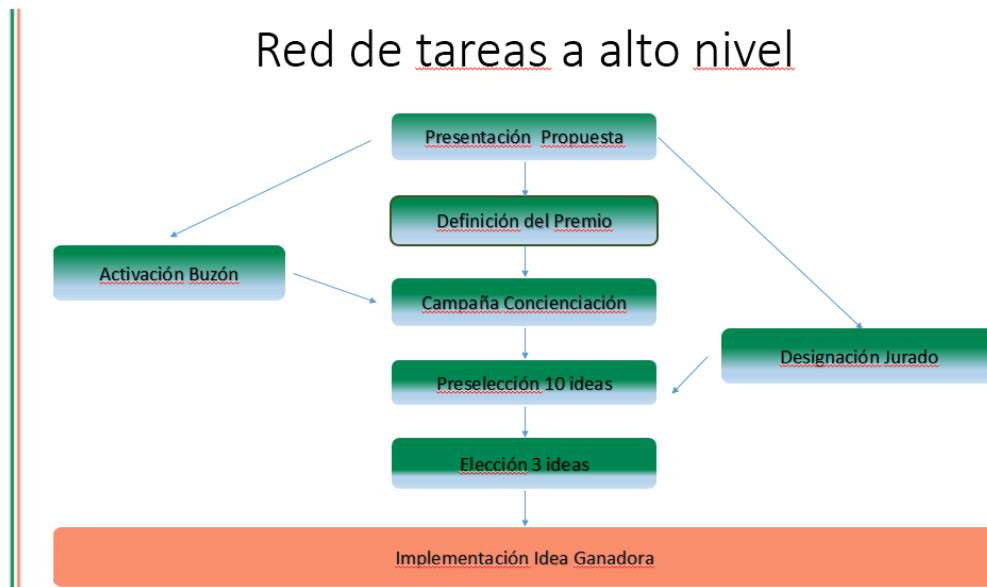


Ilustración 1: Red de tareas a alto nivel

Fuente: propia

FIRMADO POR:

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS

Antes de empezar con el desarrollo del proyecto, y con la finalidad de orientar las tareas correctamente, se necesita tener un conocimiento detallado de los stakeholders y patrocinadores del proyecto. Así, se procede con la realización de un análisis global de los interesados.

Primero, se realiza una simple identificación de las personas o grupos de interés:

- UPC
 - o Joan Sardà
 - o Jaume Mussons
 - o Fundació

- AUSA
 - o Alta dirección como accionistas
 - o CEO
 - o Manager Departamento Innovación
 - o Director RRHH como accionista
 - o Colaboradores RRHH
 - o Manager de Producción y Logística Interna
 - o Team Leaders Producción
 - o Lean Leader
 - o Colaboradores de producción
 - o Manager Finanzas
 - o Colaboradores Finanzas
 - o Manager Calidad
 - o Manager I+D
 - o Colaboradores I+D

Con la finalidad de usar el mismo criterio de posicionamiento para todos los interesados, se escoge la matriz Poder, Urgencia y Legitimidad, descrita con la siguiente ilustración 1.



Ilustración 2. Matriz de poder urgencia y legitimidad

Fuente: <https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels>

A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de los interesados y se clasifican dentro de la matriz anteriormente expuesta:

- UPC:
 - o Joan Sardà, Jaume Mussons y fundación: el proyecto se desarrolla a su alrededor, ya que desde el primer momento han mostrado total predisposición en colaborar en el proyecto. Se definen con las siguientes características:
 - Poder en el proyecto muy elevado, sobretodo dentro de la fundación, pero también en AUSA donde son reconocidos.
 - Legitimidad y compromiso con el proyecto elevados, están predispuestos a visitar AUSA y realizar reuniones si es necesario.
 - Urgencia elevada, mostrando interés en la entrega dentro del plazo acordado de 3 meses.
- AUSA:
 - o Alta dirección como accionistas: muestran una actitud conservadora frente al inicio del proyecto; les motiva pese a proyectarlo a medio-largo plazo. Se definen con las siguientes características:
 - Poder fundamental en el proyecto, siendo el accionista del proyecto.

-
- Legitimidad y compromiso limitados con el proyecto, mostrando una actitud conservadora.
 - Urgencia baja, mostrando una implantación de éste a medio-largo plazo.
 - o CEO: posición similar a la alta dirección, pero mostrando una necesidad e interés en la implementación de innovación y un aumento de la motivación de los colaboradores.
 - o Manager Departamento Innovación: se muestra totalmente predispuesta y motivada ante la presentación del proyecto:
 - Poder fundamental en el proyecto, con un impacto medio en la empresa. Se muestra como patrocinador.
 - Legitimidad y compromiso muy elevados, ofreciendo total colaboración.
 - Urgencia media, influenciada por la actitud conservadora de la dirección.
 - o Director RRHH: como accionista de la empresa, tiene una posición totalmente idéntica a la alta dirección, destacando que su poder a nivel de implantación es superior.
 - o Colaboradores RRHH: muestran una posición optimista ante el proyecto, y se ofrecen a colaborar en el proceso de implantación.
 - Poder bajo en el proyecto.
 - Legitimidad y compromiso medios, no dedicarán tiempo durante la primera fase.
 - Urgencia baja en dependencia del director.
 - o Manager de Producción y Logística Interna: persona proactiva con iniciativas interesantes para la mejora continua de las tareas de su equipo.
 - Poder alto en el proyecto, con gran influencia en la compañía.
 - Legitimidad y compromiso medios, actualmente tiene muchos frentes abiertos, pese a ello muestra interés y predisposición para impulsar el proyecto.
 - Urgencia media, debido a la alta carga de trabajo actual.
 - o Team Leaders Producción: son personas clave en la transmisión de la información del proyecto hacia los colaboradores de fábrica.
 - Poder medio en el proyecto, en dependencia del Manager de producción. Son un canal de comunicación fundamental.

-
- Legitimidad y compromiso elevados, tienen un gran interés en la aplicación de mejoras de su equipo.
 - Urgencia elevada, ven en el proyecto una vía de solución de problemas de su día a día, y una fuente de motivación.
 - o Lean Leader: con formación en Lean Manufacturing, es un referente en la traducción de propuestas de mejora.
 - Poder medio en el proyecto, en dependencia del Manager de producción.
 - Legitimidad y compromiso altos, se muestra predispuesto y con ganas de aplicar soluciones Lean. Referente para la prueba piloto.
 - Urgencia elevada, necesita un canal de implementación de mejoras y ve en el proyecto la oportunidad perfecta.
 - o Colaboradores de producción: siendo el grupo más delicado e importante para el desarrollo del proyecto, se identifican varias posturas dentro de este grupo; alta motivación con gran aportación, motivación media y baja motivación mostrándose reacios al proyecto.
 - Poder bajo, teniendo poco impacto dentro de la organización.
 - Legitimidad y compromiso medios, debido a la actitud de los diferentes grupos de colaboradores.
 - Urgencia media.
 - o Director Finanzas: muestra una actitud conservadora, no está dispuesto a aportar saldo líquido durante este año ya que no se contempló el proyecto en los presupuestos anuales.
 - Poder elevado, con mucho impacto dentro de la organización.
 - Legitimidad y compromiso bajos, por su actitud conservadora.
 - Urgencia baja.
 - o Manager I+D: tiene una visión optimista en el proyecto, y muestra interés en un compromiso global con el proyecto.
 - Poder elevado, con notable impacto dentro de la organización.
 - Legitimidad y compromiso medios.
 - Urgencia baja.
 - o Colaboradores I+D: muestran total predisposición para la implementación del proyecto, y están dispuestos a participar en cualquiera de las etapas.
 - Poder bajo, con poca influencia en la compañía.
 - Legitimidad y compromiso altos, mostrando total apoyo.
 - Urgencia alta, con ganas de participar.

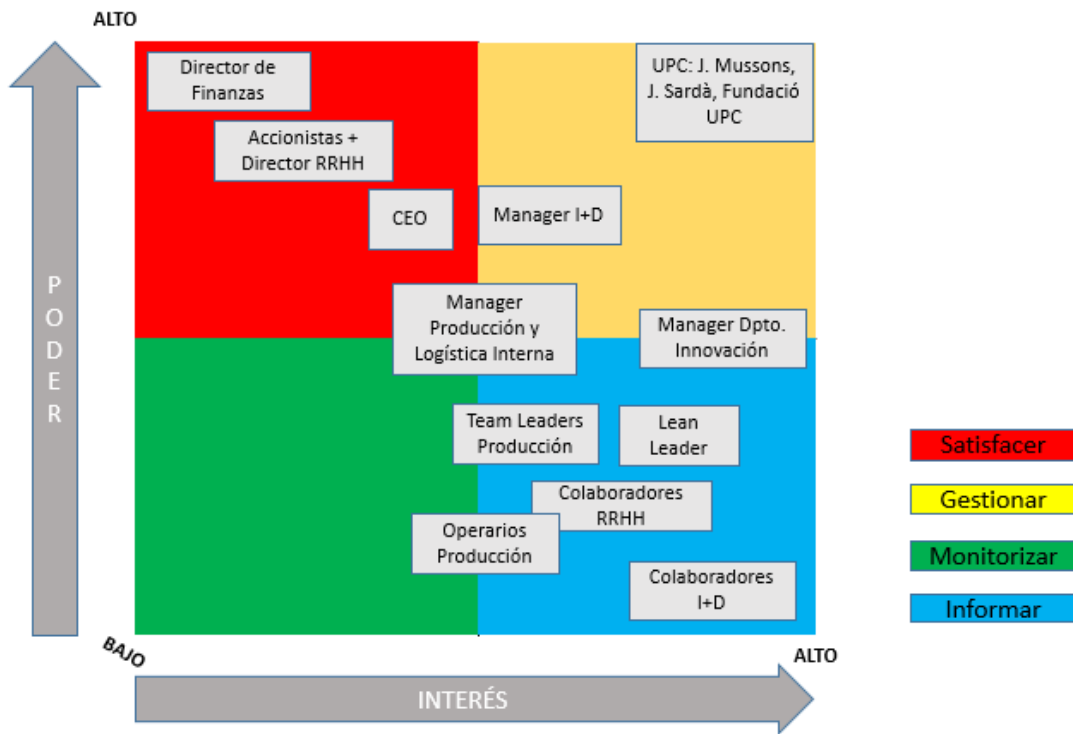


Ilustración 3 Matriz poder interés

Fuente: propia

2. GESTIÓN DEL ALCANCE

2.1 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

PROCEDIMIENTO PARA DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Para definir el alcance del proyecto el equipo deberá realizar una recopilación completa de los requisitos y para ello mantendrá reuniones con todos los interesados, el cliente, el sponsor y entre los miembros del mismo equipo. Si es necesario también se recurrirá a las opiniones de expertos o consultando otros proyectos parecidos del sector. En estas reuniones se presentará el proyecto Captación de Talento y se preguntará que esperan del mismo y qué condiciones y/o expectativas tienen. Con todas las diversas consultas y reuniones, el equipo deberá establecer un documento detallado con la definición del alcance completo del proyecto, y será a partir de este documento que se podrá definir la EDT (WBS) con orientación a todos los entregables necesarios para completar con éxito el proyecto. Para definir la EDT se estudiarán las actas de las diversas reuniones establecidas con todo el entorno de trabajo y se buscarán los entregables necesarios de forma que queden registrados en la estructura jerárquica. Posteriormente será revisada por parte del equipo y consultada de nuevo con el entorno para asegurar que no se deje nada fuera del alcance y este todo el trabajo previsto a realizar incluido en la EDT.

PROCEDIMIENTO PARA CREAR LA EDT

El director de proyecto es el encargado de crear las EDT. Para poder crear correctamente las EDT, el director de proyectos ha de trabajar conjuntamente con el equipo de proyecto, colaboradores y proveedores, Una vez creadas el patrocinador será el encargado de aprobarlas todas las EDT.

Se usará el Microsoft Excel para el diagrama de GANT.

PROCEDIMIENTO PARA MANTENER EDT

Tarea que es asignada al director del proyecto

PROCEDIMIENTO PARA ACEPTACIÓN FORMAL

Se asignarán responsables de validación en la compañía AUSA.

PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUDES DE CAMBIO SOBRE ENUNCIADO DEL ALCANCE

Se establecerá un proceso claro de aceptación de la EDT por parte equipo de trabajo y por parte del entorno del proyecto. Durante la ejecución y avance del proyecto si surge la

necesidad de realizar un cambio del mismo, habrá establecido un control de cambios que deberá aparecer en la EDT. El cambio deberá ser consultado, y conocido por parte de todo el equipo de trabajo y por parte del entorno. La responsabilidad final de aceptar o no el cambio será del PM y sponsor, poniendo en conocimiento de toda la decisión. Es importante establecer un eficaz control de cambios del proyecto para evitar entrar en problemas de definición del alcance o requisitos y entrar en conflictos de tiempo y presupuesto.

2.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Una vez definida la planificación del alcance, se procede con la definición de la planificación de los interesados.

En este apartado se pretende desarrollar una estrategia de gestión adecuada de los interesados para potenciar su colaboración a lo largo del ciclo de vida del proyecto, analizando los apartados anteriores y profundizando en la identificación del posicionamiento actual de cada uno.

Así, a través de este análisis, se identifican y potencian las acciones específicas para conseguir el máximo número de aliados y defensores del proyecto. Por otro lado, se pretende mitigar la posible acción negativa de interesados que en cualquier caso se perciba que seguirán en contra.

Teniendo en cuenta al Plan para la dirección del proyecto, el registro de interesados, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización, además del propósito de gestión de los interesados, se procede a hacer un análisis de la situación de cada uno para potenciar su participación a través de la siguiente tabla de Plan de Gestión de los Interesados:

PROYECTO:	GESTIÓN DEL TALENTO AUSA			FECHA: 03/05/2018		
INTERESADO	NIVEL DE INVOLUCRACIÓN		REQUISITOS DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN		
	ACTUAL	DESEADO		Lenguaje	Formato	Freq. Comu.
Equipo UPC	Elevado	Elevado	Transmitir para involucrar interesados con poder	Formal	Presencial	Semanal
Alta dirección	Limitado	Medio	Aportación de propuestas y comunicación	Formal	Presencial	Mensual
CEO	Medio	Elevado	Intermediario entre dirección y proyecto	Formal	Presencial	Mensual
Innov. Lead	Elevado	Elevado	Cooperación con el PM	Formal	Todos	Diario
RRHH Lead	Limitado	Medio	Función de padrino	Formal	Presencial	Semanal
RRHH Colabor.	Medio	Medio	Involucrarles en movimiento de información	Informal	Todos	Diario
Prod. Lead	Medio	Elevado	Permiso para propuestas a operarios	Formal	Presencial	Semanal
Team Leads	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Lean Lead	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Producción	Medio	Elevado	Realización de propuestas	Informal	Presencial	Diario
Finanzas Lead	Limitado	Medio	Confianza en el proyecto para presupuesto	Formal	Digital	Mensual
I+D Lead	Medio	Medio	Confianza en el proyecto para motivación dpt.	Formal	Presencial	Mensual
I+D Colabor.	Elevado	Elevado	Transmisión de información, proporción feedback	Informal	Todos	Diario

En segundo término, se realiza el análisis de los interesados. En éste, se distinguen claramente dos tipos:

- Dirección: impulsando la mejora continua, la implicación del personal y su motivación; son los principales clientes.
- Inversores: pese a que el presupuesto es escaso y ven el proyecto a largo plazo, se muestran interesados en una prueba piloto anterior, condicionada por una actitud conservadora.
- Colaboradores: los que menos influencia tienen en la aceptación del proyecto, pero más impacto tendrán en el proceso de implantación. La buena venta del proyecto al personal hará que éste tenga, o no, éxito por la aportación de sus ideas y conocimientos.

2.3 RECOPIRAR REQUISITOS

En este apartado se define los requisitos de los interesados para poder cumplir con todos los objetivos del proyecto, de esta manera: determinar qué es lo que quieren.

Documentar la relación entre requisitos objetivos y tareas de proyecto. Controlar que los requisitos cumplan las expectativas de los interesados.

Esta matriz se va a gestionar con la matriz de trazabilidad de requisitos.

REQUISITOS							
INFORMACIÓN					TRAZABILIDAD		
ID	REQUISITO	PRIORIDAD	COMPLEJIDAD	FUENTE	OBJETIVO DEL PROYECTO RELACIONADO	ENTREGABLE EDT	MÉTODO DE VALORACIÓN
RE01	Precio del proyecto	Muy alta	Muy alta	Director proyecto	Llevar el proyecto a cabo con la mínima inversión	Presupuesto definido	Mediante estimación de costes
RE02	Activación del buzón de sugerencias	Muy alta	Baja	IT AUSA y Equipo proyecto	Conseguir 50 propuestas (ideas)	Buzón activado	Si / No
RE03	Buzón de sugerencias intuitivo	Medio-Alta	Media	Colaboradores de AUSA	Conseguir 50 propuestas (ideas)	Buzón activado	Número de propuestas



RE04	Máxima difusión de la iniciativa del proyecto	Alta	Media	RRHH AUSA y Equipo proyecto	Llegar a todos los colaboradores/as y conseguir un mínimo de 50 propuestas (ideas)	Jornada informativa realizada efectivamente	Número de propuestas
RE05	Premios establecidos antes de la difusión.	Medio-Alta	Alta	Proveedores y Dirección de AUSA	Incentivar la participación y conseguir 50 propuestas	Premios elegidos	
RE06	Satisfacción de los colaboradores	Muy alta	Alta	Colaboradores de AUSA	3 propuestas finales con sus respectivas bonificaciones	Seleccionadas las 10 mejores ideas	Propuestas que no aportan valor < 3% que las propuestas totales
RE07	Satisfacción de los patrocinadores	Muy alta	Muy alta	Dirección de AUSA y externos	Aplicar la propuesta de mejora ganadora	Patrocinadores identificados y definidos	Si / No
RE08	Calidad en la ejecución	Alta	Alta	Equipo de proyecto y Plantilla AUSA	Generar ganancias	Cumplimiento de todos los entregables	ROI > 0 en 1 año
RE09	Cumplir en los plazos	Alta	Alta	Director del proyecto	Aplicar la propuesta ganadora	Cumplimiento de todos los entregables	Si se ha realizado en el plazo definido
RE10	En 5 años posicionar AUSA entre los 10 mejores de Best Place to Work	Baja	Muy alta	Proveedor y Plantilla AUSA	Retomar los valores de AUSA recuperando el nivel del Best place to Work	N/A	Posición de AUSA en el ranking de Best Place to Work

2.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE

En este apartado, teniendo en cuenta los aspectos definidos en el plan de gestión del alcance, el acta de constitución, la documentación de los requisitos y los activos de los procesos de la Organización, se pretende desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto y/o servicio. Se va a llevar a cabo una recopilación de lo que el proyecto va a producir – entregables finales – y de lo que va a afrontar para crearlos – entregables intermedios. Pese a la previa definición de entregables en el acta de constitución, tras las entrevistas con los interesados, se entra al detalle en el alcance con la finalidad de satisfacer tanto como sea posible a los interesados.

La finalidad de este apartado es relacionar los requisitos de los interesados con las acciones necesarias para conseguir lo que quieren los interesados, procediendo a identificar cómo organizar el trabajo y los entregables, con los siguientes apartados:

- **Descripción del alcance del proyecto:** activación de un buzón de sugerencias que facilite la colaboración de los miembros de la empresa a partir de propuestas de mejora aplicables a productos o procesos. Diseño e implantación de una estrategia de incentivos de participación para la recogida de entre 40 y 60 propuestas e implementación de la propuesta ganadora, con el objetivo de generar ganancias de 100.000€.
- **Entregables del proyecto:**
 - o Draft de proyecto para presentación en AUSA.
 - o Buzón de captación de nuevas ideas.
 - o Definición del premio para participantes y/o ganadores.
 - o Plan estratégico de implantación de proyecto.
 - o Publicación del jurado elegido.
 - o Publicación 10 mejores ideas.
 - o Publicación 3 ideas finales.
 - o Implementación idea ganadora.
- **Excluidos del proyecto:**
 - o Cambio de los valores de AUSA.
 - o Propuestas de mejora con necesidad de inversión inicial fuera de Budget.
 - o Propuestas de mejora con pay-back superior a 1 año.

-
- **Restricciones del proyecto:**
 - o El presupuesto del proyecto es muy reducido (27.000€), no se ha contemplado inversión para este año.
 - o La planificación a alto nivel preveía el proyecto para 2019, en el presupuesto para 2018 no está contemplado.
 - o Los recursos humanos disponibles son muy limitados durante 2018 – no previstos.

 - **Premisas del proyecto**
 - o No es necesario adquirir ayuda de consultorías externas en ningún caso.
 - o Las herramientas tecnológicas en posesión son suficientes para el desarrollo.
 - o Las infraestructuras permiten llevar a cabo formación y desarrollo interno.
 - o Se debe contar con al responsable de Innovación.
 - o Las ideas deben recibirse de todas las áreas.

 - **Criterios de aceptación del proyecto**
 - o El presupuesto no puede superar el estimado en ningún caso.
 - o La transmisión de la información debe llegar a todas las áreas.

2.5 CREAR LA EDT

ID	Nombre del paquete de trabajo
1	Propuesta del proyecto
1.1	Definición del proyecto
1.1.1	Memoria descriptiva
1.2	Preparación de la presentación
1.2.1	Selección de materia y datos
1.2.2	Preparación de transparencias
1.2.3	Validación de las transparencias
1.3	Presentación del proyecto
1.3.1	Ensayo de la presentación
1.3.2	Validación de la presentación
1.3.3	Ejecución de la presentación
2	Activación buzón de propuestas
2.1	Consenso con los interesados
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados
2.2	Revisión de la página web actual
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales
2.2.2	Propuesta de actualización
2.2.3	Validación de la propuesta
2.3	Implementación de los conceptos
2.3.1	Realización Mock-up
2.3.2	Presentación Mock-up
2.3.3	Aprobación Mock-up
2.3.4	Validación Mock-up
2.4	Activación del buzón
2.4.1	Comprobación funcional
2.4.2	Aplicación de modificaciones
2.4.3	Validación del buzón
2.4.4	Lanzamiento del buzón
3	Definición del presupuesto
3.1	Aprobación del presupuesto
3.2	Búsqueda de patrocinadores
3.2.1	Preparación presentación
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores

3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores
3.3	Definición premios
3.3.1	Estudio de posibles premios
3.3.2	Selección de propuestas
3.3.3	Aprobación de los premios
4	Designación del jurado
4.1	Definición nº de personas del jurado
4.2	Definición cualidades del jurado
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado
4.4	Selección del jurado
4.4.1	Valoración del personal interesado
4.4.2	Selección del jurado
4.5	Presentación del jurado
4.5.1	Planificación del acto de presentación
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores
5	Campaña concienciación
5.1	Definición estrategia de publicidad
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad
5.1.2	Aprobación presupuesto
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad
5.1.4	Selección de las estrategias
5.1.5	Aprobación de las estrategias
5.2	Jornada informativa
5.2.1	Escoger Slogan
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand
5.2.3	Realización de la jornada informativa
5.3	Seguimiento de participación
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento
5.3.2	Definir puntos de control
5.3.3	Prever acciones de corrección
6	Selección 10 mejores ideas
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas
6.2	Definición pasos de selección
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades

6.3	Recopilación de ideas
6.4	Selección de las mejores ideas
6.4.1	Asignación de valores a ideas por cada criterio
6.4.2	Aplicación criterios de ponderación
6.4.3	Selección de las 10 mejor valoradas
7	Selección idea ganadora
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos
7.2	Selección de las 3 mejores ideas
7.3	Exposición ideas en comité dirección
7.3.1	Preparación de la exposición
7.3.4	Ejecución de la exposición
7.4	Selección de la mejor idea
7.4.1	Adecuación criterios para selección
7.4.2	Aplicación criterios
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité
7.4.4	Definición idea ganadora
7.5	Presentación de la idea ganadora
7.5.1	Preparación presentación
7.5.2	Aprobación presentación
7.6	Entrega de premios
7.6.1	Definición ubicación y fecha
7.6.2	Gala de entrega de premios
8	Implementación idea ganadora
8.1	Negociación con los stakeholders
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación

A continuación, se adjunta un esquema con las diferentes EDT



Ilustración 4: Esquema EDT

Fuente: propia

En este punto se van a definir los entregables del proyecto, para en los siguientes puntos poder validar y controlar el alcance.

Los entregables que se fijan para este proyecto son los siguientes:

1. Acta de constitución validada (1.3)
2. Conceptos a implementar validados (2.1)
3. Buzón activado (2.4)
4. Presupuesto definido (3.2)
5. Patrocinadores identificados y definidos (3.3)
6. Premios elegidos (3.4)
7. Jurado presentado (4.5)
8. Jornada informativa realizada efectivamente (5.2)
9. Guía para selección de ideas validada (6.2)
10. 10 mejores ideas seleccionadas (6.4)
11. Idea ganadora seleccionada (7.4)
12. Premios entregados (7.6)

2.6 DICCIONARIO DE LA EDT

Código	Título		
1.1.1	Memoria descriptiva		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Redacción de los objetivos del proyecto.		
Criterio de aceptación	Que los objetivos sean claros, medibles y alcanzables.		
Supuestos	El Project Manager conozca el objetivo del proyecto.		
Restricciones	Que el enfoque del proyecto no sea el mismo para accionistas y Project manager y colaboradores.		
Requisitos de Calidad	Memoria alineada con el 80% de los objetivos de la empresa.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa		
	Posterior	Selección de materias y datos	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.2.1	Selección de materia y datos		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Selección de la información que se quiere exponer en el kick off de proyecto.		
Criterio de aceptación	Misión, visión y valores definidos.		

Supuestos	El equipo conozca de mano del Comité de dirección cuál es la posición de la empresa a ese respecto.		
Restricciones	Cambio cultural en la empresa.		
Requisitos de Calidad	Misión, visión y valores alineados con el 80% los objetivos de la empresa.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Memoria descriptiva	
	Posterior	Preparación de transparencias	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.2.2	Preparación de transparencias		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Elaboración del documento que se expone en el kick off del proyecto.		
Criterio de aceptación	Incorporación de misión, visión y valores en las transparencias.		
Supuestos	Presentación sea breve, clara y concisa sobre el proyecto.		
Restricciones	Fallo en el sistema informático.		
Requisitos de Calidad	Formato cumple con las pautas de AUSA.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Selección de materia y datos	
	Posterior	Validación de las transparencias	
Recursos asignados	PM		

Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.2.3	Validación de las transparencias		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Revisión del documento que se expone en el kick off del proyecto.		
Criterio de aceptación	El responsable innovación entiende el mensaje transmitido.		
Supuestos	Las transparencias sean coherentes con lo que se desea transmitir.		
Restricciones	Desacuerdo entre las partes necesarias para arrancar el proyecto.		
Requisitos de Calidad	RRHH Lead de acuerdo con la propuesta.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Preparación de transparencias	
	Posterior	Ensayo de la presentación	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.3.1	Ensayo de la presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Estudio de la información a exponer y simulación de la presentación.		

Criterio de aceptación	Presentación aprendida de memoria.		
Supuestos	Los tiempos y la forma en que se realice la presentación deben cumplir con lo esperado.		
Restricciones	No se supere el tiempo definido (20min).		
Requisitos de Calidad	Espacio, tiempo y contenido adecuados.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Validación de las transparencias	
	Posterior	Validación de la presentación	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.3.2	Validación de la presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Revisión de los resultados expuestos en el ensayo y validación de resultados.		
Criterio de aceptación	Presentación realizada fluidamente.		
Supuestos	La presentación sea aceptada por todos los miembros.		
Restricciones	Desacuerdo entre las partes.		
Requisitos de Calidad	RRHH Lead de acuerdo con la propuesta.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Ensayo de la presentación	
	Posterior	Ejecución de la presentación	

Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
1.3.3	Ejecución de la presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Realización del kick off de proyecto.		
Criterio de aceptación	RRHH Lead firma el acta de constitución.		
Supuestos	La ejecución sea en tiempo y forma establecidos.		
Restricciones	No se supere el tiempo definido (20min), contenido claro y de fácil entender para todos los colaboradores.		
Requisitos de Calidad	Espacio, tiempo y contenido adecuados.		
Entregable	Acta de constitución validada	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Validación de la presentación	
	Posterior	Informar a los interesados del proyecto	
Recursos asignados	PM, INNOV, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	105,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM

Descripción	Divulgación de los objetivos del proyecto en los diferentes niveles estructurales de la compañía.		
Criterio de aceptación	Interesados entienden el mensaje transmitido.		
Supuestos	Canal de comunicación adecuado a los diferentes niveles de la compañía.		
Restricciones	Informar a todos los accionistas.		
Requisitos de Calidad	Informar como mínimo a un 80% de los interesados identificados.		
Entregable	Aportaciones validadas	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Ejecución de la presentación	
	Posterior	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	
Recursos asignados	PM, INNOV, LEAD		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	420,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Como último apartado de la presentación a los interesados, se solicitan y recogen sus aportaciones respecto a cómo proceder.		
Criterio de aceptación	Recopilación de 5 aportaciones.		
Supuestos	Los interesados estén correctamente informados para realizar aportaciones adecuadas.		
Restricciones	Poco tiempo de dedicación al proyecto por parte de los interesados.		
Requisitos de Calidad	Recopilar aportaciones de más de un 60% de los interesados informados.		
Entregable	Aportaciones validadas	Hito	Presentación de la propuesta

Interdependencia	Previa	Informar a los interesados del proyecto		
	Posterior	Aprobación del presupuesto proyecto		
Recursos asignados	PM			
Tipo de Recurso	Interno		Costes	70,00 €€
Duración (d)	1		Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Revisión del diseño de la página web actual y sus funciones para evitar la obsolescencia.		
Criterio de aceptación	Funciones chequeadas.		
Supuestos	El buzón de sugerencias cumpla con las necesidades del proyecto		
Restricciones	Página web no disponible (visible) actualmente.		
Requisitos de Calidad	Informe detallado de los conceptos y diseño de la página web actual entregado.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Propuesta de actualización	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título
--------	--------

2.2.2	Propuesta de actualización		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	INNOV
Descripción	Realización de una propuesta adecuada de actualización de la página web.		
Criterio de aceptación	Recopilación de 5 propuestas de actualización.		
Supuestos	El buzón cuente con todo lo necesario para ser efectivo.		
Restricciones	No todos los colaboradores de la empresa pueden aportar propuestas para la página web.		
Requisitos de Calidad	Propuestas claras, definidas y alineadas con los valores de la empresa. Que se hayan completado el documento de solicitud de propuestas correctamente.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Revisión de los conceptos y diseño actuales	
	Posterior	Validación de la propuesta	
Recursos asignados	INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.2.3	Validación de la propuesta		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Revisión de la adecuación de la propuesta de actualización de la página web.		
Criterio de aceptación	Mínimo 1 propuesta implantada.		
Supuestos	Haya consenso y se valide lo que se ha establecido como necesario.		
Restricciones	Poco tiempo de dedicación al proyecto por parte de los interesados.		
Requisitos de Calidad	Validación por parte de RRHH, accionistas, CEO y Manager de innovación de la empresa.		

Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Propuesta de actualización	
	Posterior	Realización Mock-up	
Recursos asignados	PM, INNOV, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	52,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.3.1	Realización Mock-up		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	EXTERNO
Descripción	Realización de un draft del nuevo diseño de la página web.		
Criterio de aceptación	Funciones necesarias implantadas.		
Supuestos	El logo de la empresa aparezca en la web		
Restricciones	Presupuesto y horas de dedicación del departamento de IT reducidos.		
Requisitos de Calidad	Implementación de un 90% de los conceptos definidos en la propuesta validada.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Validación de la propuesta	
	Posterior	Presentación Mock-up	
Recursos asignados	EXTERNO, PM, IT		
Tipo de Recurso	Externo	Costes	525,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.3.2	Presentación Mock-up		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Presentación del Mock-up al responsable de RRHH y responsable de innovación.		
Criterio de aceptación	Transmisión funciones mock-up a RRHH Lead.		
Supuestos	La presentación dure el tiempo estimado con una desviación máxima del 10%.		
Restricciones	Poca flexibilidad horaria por parte de los asistentes.		
Requisitos de Calidad	Asistencia de un 80% de los asistentes convocados.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Realización Mock-up	
	Posterior	Aprobación Mock-up	
Recursos asignados	PM, INNOV, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	105,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.3.3	Aprobación Mock-up		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	IT
Descripción	Aprobación del Mock-up en conjunto con los implicados en la presentación. Añadidos cambios sugeridos en presentación.		
Criterio de aceptación	Aprobación RRHH Lead del mock-up.		
Supuestos	Añadidos cambios sugeridos en presentación.		
Restricciones	Tiempo limitado para acuerdo de varias personas.		

Requisitos de Calidad	Acuerdo de un 70% de los aprobadores.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Presentación Mock-up	
	Posterior	Validación Mock-up	
Recursos asignados	IT, PM, EXTERNO		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	52,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.3.4	Validación Mock-up		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Validación definitiva del Mock-up con los detalles recogidos en la aprobación, una vez éstos han sido pulidos.		
Criterio de aceptación	Funciones sugeridas por RRHH Lead implantadas.		
Supuestos	Las aportaciones recogidas se han implementado y la web funcione como se desea.		
Restricciones	Poco tiempo para aplicar modificaciones aportadas RRHH Lead.		
Requisitos de Calidad	Acuerdo de un 85% de los validadores.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Aprobación Mock-up	
	Posterior	Comprobación funcional	
Recursos asignados	PM, INNOV, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	26,25 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.4.1	Comprobación funcional		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	IT
Descripción	Revisar la funcionalidad y diseño del buzón actual ya implementado.		
Criterio de aceptación	Funciones actuales funcionan correctamente.		
Supuestos	El buzón funcione correctamente.		
Restricciones	Los beta testers seleccionados han de ser de distintos departamentos de la empresa.		
Requisitos de Calidad	Un 80% de los beta testers puedan realizar todo el proceso de inicio a fin sin problemas.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Validación Mock-up	
	Posterior	Aplicación de modificaciones	
Recursos asignados	IT, PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.4.2	Aplicación de modificaciones		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	IT
Descripción	Recopilación y aplicación de las propuestas de mejora del buzón.		
Criterio de aceptación	Modificaciones sugeridas integradas		
Supuestos	Se apliquen las modificaciones en caso necesario.		

Restricciones	Presupuesto y horas de dedicación del departamento de IT reducidos.		
Requisitos de Calidad	Se han de aplicar un 90% como mínimo de las modificaciones.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Comprobación funcional	
	Posterior	Validación del buzón	
Recursos asignados	IT, PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	280,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
2.4.3	Validación del buzón		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	IT
Descripción	Validación del funcionamiento y diseño con las propuestas aplicadas.		
Criterio de aceptación	Funcionamiento buzón correcto con modificaciones		
Supuestos	Modificaciones hayan sido realizadas correctamente.		
Restricciones	Los validadores no puedan tener el 100% de disponibilidad.		
Requisitos de Calidad	Un 100% de los validadores han de poder realizar todo el proceso sin encontrarse con ningún problema.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Aplicación de modificaciones	
	Posterior	Lanzamiento del buzón	
Recursos asignados	IT		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€

Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 
---------------------	---	---

Código	Título		
2.4.4	Lanzamiento del buzón		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	IT
Descripción	Puesta en marcha del buzón.		
Criterio de aceptación	Buzón utilizable por los usuarios		
Supuestos	La operatividad del buzón se anuncie correctamente.		
Restricciones	El departamento de IT no esté disponible para poder hacer el lanzamiento. El proyecto tiene que ocupar menos de 5GB en el sistema de la empresa.		
Requisitos de Calidad	El lanzamiento sea el día indicado por el proyecto.		
Entregable	Buzón activado	Hito	Activación buzón
Interdependencia	Previa	Validación del buzón	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	IT, PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3	Definición presupuesto		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Estimación y presentación del presupuesto a los accionistas de la empresa.		
Criterio de aceptación	Presupuesto acorde a la aportación que haga la empresa pero también a las necesidades del proyecto.		

Supuestos	Aprobación necesaria por parte de la dirección de la Compañía de		
Restricciones	Recortes por parte de la dirección de la Compañía, respecto a la aportación económica del proyecto.		
Requisitos de Calidad	Para la definición de los presupuestos ha de haber el Project manager, director de RRHH y un accionista por lo menos.		
Entregable	Presupuesto definido	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	
	Posterior	Aprobación del presupuesto proyecto	
Recursos asignados	PM, ACCIONISTA, FINANZAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	105,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Negociación y aprobación con los accionistas de la empresa.		
Criterio de aceptación	Aportación económica suficiente para llevar a cabo el proyecto		
Supuestos	La aportación es suficiente para acometer el proyecto sin dificultades.		
Restricciones	El presupuesto ha de ser inferior a 30.000 euros.		
Requisitos de Calidad	El director de finanzas tiene que dar el OK al presupuesto.		
Entregable	Presupuesto definido	Hito	Presentación de la propuesta
Interdependencia	Previa	Definición presupuesto	
	Posterior	Aquí empiezan varios caminos (Ver flujo de secuencia)	

Recursos asignados	PM, RRHH, FINANZAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	105,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.2.1	Preparación presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Realización del draft de presentación y aprobación del material a presentar con el Project Manager.		
Criterio de aceptación	El draft incluye toda la información a transmitir.		
Supuestos	La presentación refleje la información que se desea transmitir		
Restricciones	La preparación de la presentación tiene que llevarse a cabo por parte del departamento de RRHH.		
Requisitos de Calidad	Presentación alineada con los valores de AUSA. El director de RRHH tiene que dar su aprobación.		
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Estudio de potenciales patrocinadores	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM

Descripción	Benchmarking de posibles patrocinadores dentro y fuera de la empresa.		
Criterio de aceptación	Identificados 15 patrocinadores potenciales.		
Supuestos	Los patrocinadores cumplan el perfil deseado.		
Restricciones	Algunos posibles proveedores externos no están pasando por un buen momento (crisis).		
Requisitos de Calidad	Disponer como mínimo de 15 posibles patrocinadores a menos de 20km de radio de la empresa.		
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Preparación presentación	
	Posterior	Presentación del proyecto a los patrocinadores	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Presentación del proyecto a los potenciales patrocinadores para su implicación.		
Criterio de aceptación	Captación de 5 patrocinadores.		
Supuestos	Presentación con efectos positivos.		
Restricciones	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.		
Requisitos de Calidad	Presentación del proyecto como mínimo a un 80% de los posibles patrocinadores encontrados.		
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	Hito	Definición Premio

Interdependencia	Previa	Estudio de potenciales patrocinadores		
	Posterior	Negociación con los patrocinadores interesados		
Recursos asignados	PM, ACCIONISTAS, SPONSOR			
Tipo de Recurso	Interno		Costes	52,50 €€
Duración (d)	1		Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Negociación con los patrocinadores con la base de la presentación realizada.		
Criterio de aceptación	Adquisición de un 70% del target marcado.		
Supuestos	La negociación sea beneficiosa para el proyecto.		
Restricciones	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.		
Requisitos de Calidad	Tener como mínimo 3 de los posibles patrocinadores aportando valor.		
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Presentación del proyecto a los patrocinadores	
	Posterior	Firma de contratos con los patrocinadores	
Recursos asignados	PM, SPONSOR		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título
--------	--------

3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Realización de contratos con las clausulas acordadas durante la negociación.		
Criterio de aceptación	Cierre de contrato con aportación de 3 patrocinadores.		
Supuestos	Cerrar el acuerdo con los patrocinadores de forma win-win.		
Restricciones	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.		
Requisitos de Calidad	Firmar como mínimo 3 contratos con patrocinadores externos a la compañía.		
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Negociación con los patrocinadores interesados	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	PM, SPONSOR		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.3.1	Estudio de posibles premios		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Brainstorming de posibles premios alineados con el presupuesto y los valores de la empresa.		
Criterio de aceptación	Conseguir 30 ideas de posibles premios.		
Supuestos	Encontrar premios ilusionantes para los participantes.		
Restricciones	No superar el presupuesto definido por este trabajo.		
Requisitos de Calidad	Conseguir ideas de 20 posibles premios que sigan los valores de la empresa.		

Entregable	Premios elegidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Selección de propuestas	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno		Costes 70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.3.2	Selección de propuestas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Selección de las propuestas más adecuadas con el departamento de RRHH.		
Criterio de aceptación	Conseguir 5 ideas que no supongan una inversión económica de más de 3000€.		
Supuestos	Se tienen en cuenta todas las ideas recogidas.		
Restricciones	Poco tiempo por parte de recursos humanos para poder hacer una buena selección.		
Requisitos de Calidad	Las 5 mejores ideas están alineadas con los objetivos de la empresa.		
Entregable	Premios elegidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Estudio de posibles premios	
	Posterior	Aprobación de los premios	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
3.3.3	Aprobación de los premios		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Aprobación de los premios acordados con los accionistas de la compañía.		
Criterio de aceptación	Tareas con pay-back más corto.		
Supuestos	Se acuerdan 3 tipos de premio para adecuarlos a diferente tipo de ganador.		
Restricciones	No tengan el mismo criterio el director de RRHH i el manager de innovación.		
Requisitos de Calidad	Aprobación de 3 de los posibles premios por parte del director de RRHH i el manager de innovación.		
Entregable	Premios elegidos	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Selección de propuestas	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	PM, RRHH, ACCIONISTAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	26,25 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.1	Definición nº de personas del jurado		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Definición de personas necesarias para realizar una correcta selección de la idea ganadora.		
Criterio de aceptación	Los colaboradores elegidos son de diferentes niveles.		
Supuestos	El número de personas es impar para evitar empates.		
Restricciones	Los colaboradores deben ser internos de AUSA.		

Requisitos de Calidad	Tener un mínimo de 3 y un máximo de 7 personas en el jurado.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Definición cualidades del jurado	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.2	Definición cualidades del jurado		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Definición de las cualidades que debe tener el jurado para escoger propuestas alineadas con los objetivos de la empresa.		
Criterio de aceptación	Conseguir como mínimo 25 cualidades para la posible búsqueda.		
Supuestos	Las cualidades escogidas tienen asignada una métrica.		
Restricciones	Las cualidades de los colaboradores deben estar siempre dentro de los valores de la empresa.		
Requisitos de Calidad	Cualidades enfocadas a los objetivos de la empresa.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	
Interdependencia	Previa	Definición nº de personas del jurado	
	Posterior	Anuncio búsqueda voluntarios	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	EXTERNO
Descripción	Publicación adecuada de las cualidades necesarias en los medios accesibles por todos los niveles de la compañía.		
Criterio de aceptación	Recibir acuse de recibo del 80% de los colaboradores.		
Supuestos	Se le facilita el acceso a los medios de comunicación a todo el personal.		
Restricciones	No se podrán imprimir más copias a papel que colaboradores haya en la empresa.		
Requisitos de Calidad	Los colaboradores entienden el mensaje correctamente.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Búsqueda de personas interesadas en el jurado	
	Posterior	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	
Recursos asignados	EXTERNO, PM		
Tipo de Recurso	Externo	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Recepción de las candidaturas y recopilación en fichero		
Criterio de aceptación	Recepción de 20 candidaturas.		
Supuestos	Toda la compañía tiene conocimiento previo de ésta oportunidad.		

Restricciones	Las solicitudes se deben entregar al project manager o a la secretaria de la empresa.		
Requisitos de Calidad	Solicitudes recibidas con la información requerida.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Anuncio búsqueda voluntarios	
	Posterior	Valoración del personal interesado	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.4.1	Valoración del personal interesado		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Valoración de las cualidades del personal interesado con las cualidades definidas.		
Criterio de aceptación	Las cualidades del personal cumplen con las requeridas.		
Supuestos	Se aplica el filtro de cualidades con el métrico establecido de igual manera par todo el personal.		
Restricciones	No disponer de información para poder corroborar las cualificaciones del personal interesado.		
Requisitos de Calidad	Verificación que las cualidades del personal interesado cumplan con un 90% de las cualidades definidas anteriormente.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	
	Posterior	Selección del jurado	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€

Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 
---------------------	---	---

Código	Título		
4.4.2	Selección del jurado		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Selección del jurado más adecuado a las cualidades definidas		
Criterio de aceptación	Las cualidades del jurado cubren el 90% de las cualidades necesarias.		
Supuestos	Se tiene en cuenta que el número de elegidos es el previamente definido.		
Restricciones	La selección del jurado se tendrá que hacer a partir de las valoraciones anteriores. Ya que sino se alargara más este trabajo.		
Requisitos de Calidad	Selección por parte del director de RRHH del manager en innovación y del Project manager el numero definido de personas del jurado.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Valoración del personal interesado	
	Posterior	Planificación del acto de presentación	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.5.1	Planificación del acto de presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Planificación y ajuste de fechas y horas con el personal necesario. Definición de las etapas del acto de presentación.		
Criterio de aceptación	El 90% de las personas requeridas pueden asistir al acto en la fecha propuesta.		

Supuestos	La duración del acto es justamente igual a la definida.		
Restricciones	La persona que ha de realizar la tarea no disponga de suficiente tiempo.		
Requisitos de Calidad	La duración del acto de presentación no es superior a 90 minutos.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Selección del jurado	
	Posterior	Comunicación del jurado a los colaboradores	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Lanzamiento del comunicado del jurado a todos los niveles de la compañía. Definición de vías de comunicación.		
Criterio de aceptación	Recibir acuse de recibo del 80% de los colaboradores.		
Supuestos	Se facilita acceso al personal a los medios de comunicación establecido.		
Restricciones	No se pueda disponer de un aula adecuada y con suficiente espacio.		
Requisitos de Calidad	Llegar a todos los colaboradores de la empresa.		
Entregable	Jurado presentado	Hito	Definición Premio
Interdependencia	Previa	Planificación del acto de presentación	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	PM		

Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Negociación con el departamento de RRHH y finanzas para la definición del presupuesto.		
Criterio de aceptación	80% del target conseguido.		
Supuestos	El presupuesto estimado es algo mayor al justo y necesario para asumir imprevistos. Se han tenido en cuenta los riesgos del proyecto para su definición.		
Restricciones	No superar el presupuesto estimado por esta tarea del proyecto.		
Requisitos de Calidad	EL presupuesto de publicidad del proyecto se tiene que definir con el Project manager, departamento de marketing i departamento de innovación. Estando de acuerdo todas la partes.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Aprobación presupuesto publicidad	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Aprobación de los presupuestos con los accionistas y el director financiero.		

Criterio de aceptación	El presupuesto entra dentro de Budget.		
Supuestos	Los accionistas y el director financiero están de acuerdo con la implantación del proyecto.		
Restricciones	El presupuesto es muy limitado.		
Requisitos de Calidad	Aprobación (firma) del director de finanzas del presupuesto de publicidad.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Definición presupuesto para publicidad	
	Posterior	Estudio de estrategias de publicidad	
Recursos asignados	PM, FINANZAS, ACCIONISTAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	52,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	MKT
Descripción	Búsqueda y estudio de las diferentes estrategias de publicidad para poder hacer llegar a los colaboradores este proyecto.		
Criterio de aceptación	Disponer de 5 distintas propuestas de publicidad viables para este proyecto.		
Supuestos	El departamento de marketing se implica en el estudio de estrategias de publicidad		
Restricciones	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.		
Requisitos de Calidad	Propuestas alineadas con los valores de la empresa.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Aprobación presupuesto publicidad	
	Posterior	Selección de las estrategias de publicidad	

Recursos asignados	MKT, INNOV, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	210,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	INNOV
Descripción	Selección de las estrategias de publicidad con el departamento de marketing de la empresa.		
Criterio de aceptación	Selección de 3 estrategias claras.		
Supuestos	El departamento de marketing interviene en la selección final.		
Restricciones	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.		
Requisitos de Calidad	El departamento de marketing es el que va a definir las estrategias con su criterio previo, siempre en línea con los valores de AUSA.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Estudio de estrategias de publicidad	
	Posterior	Aprobación de las estrategias de publicidad	
Recursos asignados	INNOV, MKT		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM

Descripción	Aprobación de las estrategias de publicidad con los accionistas, director de RRHH y director de marketing.		
Criterio de aceptación	Aprobación de 1 sola estrategia común.		
Supuestos	Se dispone de presupuesto suficiente.		
Restricciones	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.		
Requisitos de Calidad	El director de RRHH i de innovación tienen que estar de acuerdo con las estrategias.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Selección de las estrategias de publicidad	
	Posterior	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	
Recursos asignados	PM, MKT, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	26,25 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	INNOV
Descripción	Estudio, valoración y selección del Slogan que se va a escoger para este proyecto		
Criterio de aceptación	Slogan de máximo 5 palabras.		
Supuestos	El director de RRHH valida el Slogan.		
Restricciones	El Slogan no se tiene que haber utilizado anteriormente a ASUA		
Requisitos de Calidad	Definir un Slogan que identifique la empresa y sus valores.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación

Interdependencia	Previa	Aprobación de las estrategias de publicidad		
	Posterior	Diseño y elaboración de un stand		
Recursos asignados	INNOV, MKT			
Tipo de Recurso	Interno		Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 		

Código	Título		
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	MKT
Descripción	Definición de los requisitos que se necesitan para poder montar un stand, elaboración y montaje.		
Criterio de aceptación	El coste no sobrepasa el presupuesto.		
Supuestos	Se dispone de todo el material para su diseño.		
Restricciones	Las 3 B (bueno, bonito y barato) realizado con recursos internos.		
Requisitos de Calidad	El stand tiene que cumplir con la normativa de seguridad de la empresa.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	
	Posterior	Realización de la jornada informativa	
Recursos asignados	MKT, EXTERNO		
Tipo de Recurso	Externo	Costes	1.120,00 €€
Duración (d)	2	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.2.3	Realización de la jornada informativa		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Exposición del stand y el slogan a los miembros de la compañía en la entrada a las instalaciones.		
Criterio de aceptación	El 80% del personal pasa por el stand.		
Supuestos	El departamento de mantenimiento ha colocado el stand en la ubicación especificada.		
Restricciones	No se puede parar la línea de producción para informar a los operarios de la línea.		
Requisitos de Calidad	Llegar a todos los colaboradores de la empresa.		
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	Hito	Sacudida a los colaboradores
Interdependencia	Previa	Diseño y elaboración de un stand	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	560,00 €
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Elaboración de un calendario de seguimiento de aportación de ideas con targets de propuestas/día		
Criterio de aceptación	El calendario permite cumplir con los timings pre acordados		
Supuestos	El seguimiento se realiza durante la jornada laboral.		
Restricciones	Recursos limitados durante la jornada.		

Requisitos de Calidad	Seguimiento estipulado cada 2 días.		
Entregable	Ideas recogidas	Hito	
Interdependencia	Previa		
	Posterior		
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.3.2	Definir puntos de control		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Definición de los días y vías en que se va a realizar el control de las propuestas		
Criterio de aceptación	Puntos de control físico y digitales.		
Supuestos	Plan correctivo para desviación de tiempo en puntos de control		
Restricciones	Recursos limitados para el control.		
Requisitos de Calidad	Puntos de control suficientes para corregir deficiencias.		
Entregable	Ideas recogidas	Hito	
Interdependencia	Previa		
	Posterior		
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
5.4	Periodo de entrega de ideas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Intervalo de tiempo para que los interesados realicen las aportaciones de ideas.		
Criterio de aceptación	Se reciben más de 50 ideas.		
Supuestos	Los colaboradores aportarán ideas		
Restricciones	Las ideas fuera de plazo no serán aceptadas.		
Requisitos de Calidad	El período de tiempo no es superior a 2 semanas.		
Entregable	Ideas recogidas	Hito	
Interdependencia	Previa		
	Posterior		
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	175,00 €€
Duración (d)	15	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Definir claramente qué criterios deben cumplir las ideas aportadas teniendo en cuenta a qué se dedica la empresa y cuáles son las áreas que maneja, es decir, deben ser ideas alineadas con la misión/visión de la Compañía. Entre los criterios deberán establecerse cuando y en qué medida una idea es económicamente viable así como tecnológica y comercialmente. También qué se entiende por idea innovadora.		

Criterio de aceptación	RRHH Lead estará implicado en la definición de criterios.		
Supuestos	Los criterios están alineados con los valores de la empresa.		
Restricciones	Tienen que dar beneficio a la empresa.		
Requisitos de Calidad	Los criterios/valores tienen que estar enfocados con los valores de la empresa.		
Entregable	Guía para selección ideas validada	Hito	Campaña concienciación
Interdependencia	Previa	Aprobación del presupuesto proyecto	
	Posterior	Definición pasos de selección	
Recursos asignados	PMRRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Crear el borrador una tabla que sirva de guía a la hora de puntuar los diferentes factores que darán valor a cada idea.		
Criterio de aceptación	El formato de la tabla es tipo check-list.		
Supuestos	Las funciones de la tabla son adecuadas.		
Restricciones	El nombre y cargo del colaborador no ha de salir en la ponderación.		
Requisitos de Calidad	En el borrador tienen que aparecer todos los aspectos necesarios para evaluar las ideas.		
Entregable	Guía para selección ideas validada	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Definición pasos de selección	
	Posterior	Aprobación ponderación de prioridades	

Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	El equipo deberá aprobar mediante consenso la tabla que servirá de guía para establecer un orden en la puntuación		
Criterio de aceptación	RRHH Lead firma la aprobación.		
Supuestos	Las ponderaciones son adecuadas.		
Restricciones	Se deben poner de acuerdo varias partes.		
Requisitos de Calidad	El director de RRHH y accionistas dan su OK a la ponderación de prioridades de las ideas presentadas.		
Entregable	Guía para selección ideas validada	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Creación borrador ponderación de prioridades	
	Posterior	Elaboración de tabla de prioridades	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM

Descripción	Crear la tabla definitiva que sirva para puntuar las prioridades de las ideas, facilitando un ranking por puntuación.		
Criterio de aceptación	El formato de la tabla es tipo check-list.		
Supuestos	Las prioridades han sido claramente aprobadas.		
Restricciones	No superar los 10 pasos de selección.		
Requisitos de Calidad	La tabla de prioridades va en orden creciente, es decir el 1 es más importante que el 2.		
Entregable	Guía para selección ideas validada	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Aprobación ponderación de prioridades	
	Posterior	Recopilación de ideas	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.3	Recopilación de ideas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Recogida de ideas con una limitación en el tiempo.		
Criterio de aceptación	Se recopilan las ideas tanto físicas como digitales.		
Supuestos	Se ha cerrado el período de recopilación		
Restricciones	La recopilación de ideas se hace a partir de la página web. Si algún colaborador no dispone de internet se le facilitará un recurso para que pueda aportar su idea.		
Requisitos de Calidad	Recopilar todas las ideas aportadas.		
Entregable	Seleccionadas las 10 mejores ideas	Hito	Preselección 10 ideas

Interdependencia	Previa	Elaboración de tabla de prioridades		
	Posterior	Asignación de valores a las ideas por cada criterio		
Recursos asignados	PM			
Tipo de Recurso	Interno		Costes	70,00 €€
Duración (d)	1		Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Utilizando la tabla de puntuaciones, valorar cada idea según cada uno de los criterios (económica, tecnología y comercialmente viable, alienada con los objetivos de la empresa, innovadora)		
Criterio de aceptación	Los valores son asignados siguiendo el check-list.		
Supuestos	Se dispone de la tabla de asignación prioridades.		
Restricciones	Seguir las ponderaciones de prioridades.		
Requisitos de Calidad	Asegurar que se aplican las ponderaciones a todas las ideas presentadas por los colaboradores.		
Entregable	Seleccionadas las 10 mejores ideas	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Recopilación de ideas	
	Posterior	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	
Recursos asignados	RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	105,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Como resultado de la asignación de valores objetivos a cada idea, se establecerán cuáles son las 10 "mejores" ideas.		
Criterio de aceptación	La ponderación utilizada es la misma para todas las ideas.		
Supuestos	Tenemos más de 10 ideas.		
Restricciones	Las 10 mejores ideas pueden implementarse en menos de 1 año.		
Requisitos de Calidad	Asegurar que las 10 mejores ideas son las que han sacado más puntuación.		
Entregable	Seleccionadas las 10 mejores ideas	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	
	Posterior	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	
Recursos asignados	PM, RRHH, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	52,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Adecuación de los criterios para filtrar las 10 mejores ideas.		
Criterio de aceptación	RRHH Lead firma los nuevos criterios.		
Supuestos	Las 10 ideas han sido previamente seleccionadas.		
Restricciones	El nombre y cargo del colaborador no debe salir en la ponderación.		

Requisitos de Calidad	Se valoran las 10 mejores ideas en igualdad de condiciones según los nuevos criterios de selección final.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	
	Posterior	Asignación ponderación por criterios establecidos	
Recursos asignados	RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Aplicación de valores ponderados a los criterios para facilitar la siguiente selección.		
Criterio de aceptación	Los valores son asignados siguiendo el check-list.		
Supuestos	Se dispone de la tabla previa de asignación prioridades.		
Restricciones	Solo el Project manager podrá asignar la ponderación definida anteriormente.		
Requisitos de Calidad	Las 10 ideas seleccionadas están valoradas según los criterios definidos.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Preselección 10 ideas
Interdependencia	Previa	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	
	Posterior	Selección de las 3 mejores ideas	
Recursos asignados	RRHH, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.2	Selección de las 3 mejores ideas		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Aplicación a criterios y ponderación a las 10 mejores ideas. Se seleccionarán las 3 mejores ideas.		
Criterio de aceptación	La ponderación utilizada es la misma para todas las ideas.		
Supuestos	Se dispone de la tabla actualizada de asignación prioridades.		
Restricciones	Solo se pueden definir un máximo de 3 ideas-		
Requisitos de Calidad	Asegurar que las 3 ideas han sido las mejor valoradas por los criterios definidos.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Elección 3 ideas
Interdependencia	Previa	Asignación ponderación por criterios establecidos	
	Posterior	Preparación de la exposición	
Recursos asignados	RRHHINNOV, PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	315,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.3.1	Preparación de la exposición		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Una vez se tengan las 3 ideas seleccionadas, se ha de preparar una explicación al comité de dirección de cuál ha sido el camino recorrido y cuáles y porqué han sido éstas y no otras las ideas seleccionadas.		
Criterio de aceptación	La exposición no dura más de 30 minutos.		
Supuestos	Se depone de las 3 ideas finales definidas.		

Restricciones	El project manager tendrá que preparar la exposición en menos de 1 días para no retrasar el proyecto		
Requisitos de Calidad	Asegurar que las 3 ideas se muestran de forma clara.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Elección 3 ideas
Interdependencia	Previa	Selección de las 3 mejores ideas	
	Posterior	Ejecución de la exposición	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	35,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.3.2	Ejecución de la exposición		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	El equipo expondrá ante el comité de dirección cuáles son las 3 ideas seleccionadas y porqué lo han sido. Esta Exposición incluirá: el camino recorrido (porqué y cómo se ha llegado a esa conclusión), turno de ruegos y preguntas y finalmente compromiso y a		
Criterio de aceptación	Un 80% del personal requerido asiste a la exposición.		
Supuestos	Los asistentes son previamente informados.		
Restricciones	No superar el tiempo definido por la presentación.		
Requisitos de Calidad	La presentación se hace la fecha y en el tiempo definidos. Asegurar que el 100% de los miembros del comité han entendido las 3 ideas con una encuesta.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Elección 3 ideas
Interdependencia	Previa	Preparación de la exposición	
	Posterior	Adecuación criterios para selección	
Recursos asignados	PM, INNOV, ACCIONISTAS		

Tipo de Recurso	Interno	Costes	175,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.4.1	Adecuación criterios para selección		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Adecuación de los criterios de selección de las mejores ideas para facilitar la elección de la mejor.		
Criterio de aceptación	RRHH Lead firma los nuevos criterios.		
Supuestos	Las 3 ideas han sido previamente seleccionadas.		
Restricciones	El nombre y cargo del colaborador no debe salir en la ponderación.		
Requisitos de Calidad	Se valoran las 3 mejores ideas en igualdad de condiciones según los nuevos criterios de selección final.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Prevía	Ejecución de la exposición	
	Posterior	Aplicación criterios	
Recursos asignados	RRHH		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.4.2	Aplicación criterios		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	RRHH
Descripción	Aplicación de los criterios adecuados a las 3 mejores ideas. Extracción de la idea más favorable.		

Criterio de aceptación	Los valores son asignados siguiendo el check-list.		
Supuestos	Se dispone de la tabla actualizada de asignación prioridades.		
Restricciones	Los criterios deben estar dentro de los valores de AUSA.		
Requisitos de Calidad	Las 3 ideas se valoran en igualdad de condiciones siguiendo los mismos criterios.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Adecuación criterios para selección	
	Posterior	Valoración con el equipo de proyecto y comité	
Recursos asignados	RRHH, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Exposición de los resultados extraídos con la aplicación de los criterios y discusión con los interesados de poder.		
Criterio de aceptación	Todos los participantes hacen su aportación.		
Supuestos	El equipo de proyecto asiste a la reunión en su totalidad.		
Restricciones	Se debe llegar a un acuerdo común.		
Requisitos de Calidad	Debe asistir el 80% del comité.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Aplicación criterios	
	Posterior	Definición idea ganadora	

Recursos asignados	PM, INNOV, ACCIONISTAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	1.050,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.4.4	Definición idea ganadora		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Elección de la idea ganadora consensuada con el comité de dirección.		
Criterio de aceptación	La idea se selecciona por mayoría absoluta.		
Supuestos	Todos los participantes realizan su derecho a voto.		
Restricciones	Dos de las tres ideas quedan fuera.		
Requisitos de Calidad	La idea es única.		
Entregable	Selección de la mejor idea	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Valoración con el equipo de proyecto y comité	
	Posterior	Preparación presentación	
Recursos asignados	PM, INNOV, ACCIONISTAS		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	350,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	
Código	Título		
7.5.1	Preparación presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM

Descripción	Preparar minuciosamente la presentación de la idea ganadora adelantándose a posibles desviaciones de requerimientos. Aportar un estudio completo de la ventaja que supondrá poner la idea en marcha respecto a no ponerla.		
Criterio de aceptación	La presentación no dura más de 30 minutos.		
Supuestos	El canal de comunicación es adecuado.		
Restricciones	Tiempo limitado de preparación.		
Requisitos de Calidad	El público debe entender la presentación, confirmado por encuesta.		
Entregable	Premios entregados	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Definición idea ganadora	
	Posterior	Aprobación presentación	
Recursos asignados	PM, INNOV		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	140,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.5.2	Aprobación presentación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	El equipo expondrá ante el comité de dirección cual cree que debe ser la idea ganadora y porqué, y escuchará la opinión de expertos para llegar a consenso de cuál debe ser la idea que se implemente.		
Criterio de aceptación	RRHH Lead aprueba la presentación.		
Supuestos	La presentación no dura más de 30 minutos.		
Restricciones	Solo puede ganar una de las 3 ideas seleccionadas.		
Requisitos de Calidad	La presentación cumple con los requisitos establecidos por la empresa.		

Entregable	Premios entregados	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Preparación presentación	
	Posterior	Definición ubicación y fecha	
Recursos asignados	PM, RRHH		
Tipo de Recurso	Interno		Costes 70,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.6.1	Definición ubicación y fecha		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Estudio, valoración y definición de una fecha para la entrega de premios.		
Criterio de aceptación	El 80% del personal de la compañía puede asistir.		
Supuestos	Se realiza en horario laboral.		
Restricciones	La ubicación tendrá que ser en las instalaciones de AUSA o en el Palau firal, la fecha no podrá ser un sábado ni domingo.		
Requisitos de Calidad	Definir una ubicación con un aforo de 50 per máx. y una fecha de cualquier día laboral.		
Entregable	Premios entregados	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Aprobación presentación	
	Posterior	Gala de entrega de premios	
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	17,50 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
7.6.2	Gala de entrega de premios		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Preparación y ejecución de la gala de entrega de premios con todos los colaboradores de la empresa.		
Criterio de aceptación	Entrega de premios y reconocimiento a la mejor idea		
Supuestos	Se realiza en horario laboral.		
Restricciones	Solo podrán valorar los asistentes a la gala y colaboradores que han aportado ideas.		
Requisitos de Calidad	Valoración final de los asistentes a la Gala superior a 7.		
Entregable	Premios entregados	Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Prevía	Definición ubicación y fecha	
	Posterior	Implementación de la idea ganadora	
Recursos asignados	PM, COMPAÑÍA		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	3.500,00 €€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
8.1	Negociación con los stakeholders		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Contacto con los stakeholders, reunión de negociación de tareas a realizar y definición de timings.		
Criterio de aceptación	Accionistas aceptan la implementación, contrato firmado		
Supuestos			
Restricciones	No hay presupuesto definido para el proyecto hasta 2019.		

Requisitos de Calidad	80% de los accionistas están de acuerdo con el presupuesto.		
Entregable		Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Gala de entrega de premios	
	Posterior	Crear equipo de proyecto de implementación	
Recursos asignados	PM, RRHH, ACCIONISTAS		
Tipo de Recurso	Interno		Costes 210€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

Código	Título		
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación		
Última actualización	31.12.9999	Responsable	PM
Descripción	Definir los perfiles necesarios para una correcta implementación y asignación del personal más adecuado.		
Criterio de aceptación	Personal del equipo del proyecto asignado		
Supuestos			
Restricciones	Los miembros designados están ocupados en otros proyectos.		
Requisitos de Calidad	Los miembros asignados cumplen con un 80% de las cualidades necesarias.		
Entregable		Hito	Implementación idea ganadora
Interdependencia	Previa	Negociación con los stakeholders	
	Posterior		
Recursos asignados	PM		
Tipo de Recurso	Interno	Costes	70€
Duración (d)	1	Firma del Director del Proyecto: 	

2.7 VALIDAR EL ALCANCE

Para formalizar la validación del alcance se ha decidido crear un checklist de validación de alcance. Este checklist permite un control de los objetivos del proyecto y de su calidad.

Consiste en revisar cada uno de los entregables con sus correspondientes responsables y así poder ir controlando el correcto avance del proyecto.

Los campos que se van a crear para realizar este checklist son:

- Entregable EDTS
- Responsable de realizar la tarea (nombre y firma)
- Interesados para la tarea definida (nombre y cargo)
- Fecha prevista de la entrega
- Fecha real de la entrega
- Comentarios de esta tarea (tanto del responsable como de los posibles interesados)
- Responsable de la validación de esa tarea (nombre y firma)

El checklist de validación del alcance se puede ver en la siguiente tabla.

CHECKLIST DE VALIDACIÓN DE ALCANCE							
ENTREGABLE		RESPONSABLE	INTERESADOS	FECHA [DD/MM/AA[]]		COMENTARIOS	VALIDACIÓN RESPONSABLE
ID	ETREGABLE EDT	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y CARGO	PREVISTA	REAL	RESPONSABLE INTERESADOS	NOMBRE Y FIRMA
1.3	Acta de constitución validada			_ / _ / _	_ / _ / _		
2.1	Conceptos a implementar validados			_ / _ / _	_ / _ / _		
2.4	Buzón activado			_ / _ / _	_ / _ / _		
3.2	Presupuesto			_ / _ / _	_ / _ / _		
3.3	Patrocinadores identificados y definidos			_ / _ / _	_ / _ / _		



3.4	Premios elegidos			_ / _ / _	_ / _ / _		
4.5	Jurado presentado			_ / _ / _	_ / _ / _		
5.2	Jornada informativa realizada efectivamente			_ / _ / _	_ / _ / _		
6.2	Guía para selección de ideas validada			_ / _ / _	_ / _ / _		
6.4	Seleccionadas las 10 mejores ideas			_ / _ / _	_ / _ / _		
7.4	Idea ganadora seleccionada			_ / _ / _	_ / _ / _		
7.7	Premios entregados			_ / _ / _	_ / _ / _		

2.8 CONTROLAR EL ALCANCE

En este punto de control del alcance, se gestionan todos los cambios de la línea base del proyecto a partir de un checklist de control del alcance.

CHECKLIST DE CONTROL DEL ALCANCE								
ENTREGABLE		RESPONSABLE	INTERESADOS	MÉTRICAS	SEGUIMIENTO Y VALOR DE MÉTRICAS			COMENTARIOS
ID	ETREGABLE EDT	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y CARGO	MÉTRICAS DE VALIDACIÓN	CONTROL 1	CONTROL 2	MEDIA CONTROL	RESPONSABLE INTERESADOS
1.3	Acta de constitución validada				_ _ , _ %	_ _ , _ %	_ _ , _ %	
2.1	Conceptos a implementar validados				_ _ , _ %	_ _ , _ %	_ _ , _ %	
2.4	Buzón activado				_ _ , _ %	_ _ , _ %	_ _ , _ %	
3.2	Presupuesto				_ _ , _ %	_ _ , _ %	_ _ , _ %	



3.3	Patrocinadores identificados y definidos				--,_%	--,_%	--,_%	
3.4	Premios elegidos				--,_%	--,_%	--,_%	
4.5	Jurado presentado				--,_%	--,_%	--,_%	
5.2	Jornada informativa realizada efectivamente				--,_%	--,_%	--,_%	
6.2	Guía para selección de ideas validada				--,_%	--,_%	--,_%	
6.4	Seleccionadas las 10 mejores ideas				--,_%	--,_%	--,_%	
7.4	Idea ganadora seleccionada				--,_%	--,_%	--,_%	
7.7	Premios entregados				--,_%	--,_%	--,_%	

Los campos que se van a crear para realizar este checklist son:

- Entregable EDTS
- Responsable de realizar la tarea (nombre y firma)
- Interesados para la tarea definida (nombre y cargo)
- Métricas de valoración con sus valores en %
- Comentarios de esta tarea (tanto del responsable como de los posibles interesados)

Para gestionar esos cambios se ha creado la tabla de *checklist de control del alcance*.

3. GESTIÓN DEL TIEMPO

3.1 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

PROCESO DE DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Para trabajar este punto y los siguientes hasta el final hemos creado un Excel extenso donde se recogen todos los datos que consideramos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Con este formato consideramos que las modificaciones pueden ser ágiles, tanto si cambiamos o retiramos algún dato, como si necesitamos incluir información adicional a lo largo del proyecto.

Descripción detallada del proceso para definir las actividades a partir de la base definida en el alcance, la EDT y el diccionario de la EDT. Definición de qué, quién, cómo, dónde y con qué recursos.

Identificación y secuencia de actividades:

- Por cada entregable definido en el EDT del proyecto se identifica cuáles son las actividades que permitirán el término del entregable. Para ello se dan la siguiente información:
 - Código identificativo
 - Título de la actividad y descripción
 - Fecha de la última actualización
 - Responsable de la actividad
 - Criterio de aceptación
 - Supuestos
 - Restricciones
 - Requisitos de calidad
 - Entregable
 - Interdependencias (la previa y la posterior)
 - Recursos asignados
 - Tipo de recursos (si es interno o externo)
 - Coste aproximado
 - Duración en días
 - Firma del director del proyecto.
- Definimos la secuencia de todas las actividades. Ver anexo secuencia de actividades, donde aparece el inicio y fin del proyecto, todas las actividades secuenciales, con sus respectivos entregables.

- En cada actividad de la secuencia, aparece el Código (ID) de cada EDT y el tiempo estimado.

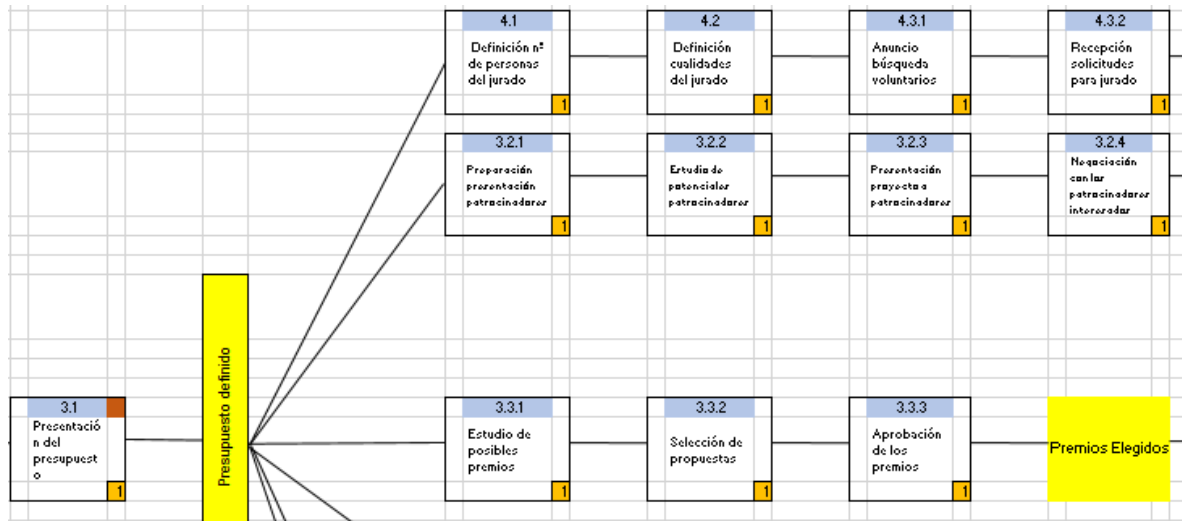


Ilustración 5: Recorte anexo secuencia actividades

Fuente: propia

PROCESO DE SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

Secuencia detallada de todas las actividades necesarias para la realización del proyecto, así como los entregables y caminos para llegar al objetivo.

Diagrama de red del proyecto:

- Definimos una secuencia en función de los entregables del proyecto.
- Para ello el formato utilizado es un diagrama de red.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

Descripción detallada del proceso para estimar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades. Para ello se define qué, quién, cómo y con qué recursos.

Estimación de los Recursos y Duraciones

- En relación a los entregables y actividades que se han identificado para el proyecto se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos (humanos o materiales.)

-
- Para el recurso de tipo personal se define lo siguiente: nombre del recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.
 - Para los recursos de tipo no-personal (materiales, consumibles, máquinas) se define lo siguiente: nombre del recurso, cantidad, supuestos, base de estimación y forma de cálculo.

Para este proceso utilizamos el formato Estimación de Recursos y Duraciones, que se recogen en el documento Excel del que se hablaba al principio de este punto.

PROCESO DE ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción detallada del proceso para estimar la duración de las actividades. Definición de qué, quién, cómo y con qué recursos.

El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad:

- Si el recurso es de tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que le llevará realizar la actividad. Para ello contamos con el dato en dos formatos: horas y días.
- Si el tipo de recurso es no-personal, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.

PROCESO DE DESARROLLO DEL CRONOGRAMA

Descripción detallada del proceso para desarrollar el cronograma. Definición de qué, quien, cómo, y con qué recursos.

Se obtiene la información en base a los siguientes documentos:

- Identificación y secuencia de actividades (Excel).
- Red del proyecto.
- Estimación de Recursos y Duraciones.

Se obtiene toda la información necesaria para elaborar el *Schedule* del proyecto mediante la herramienta diagrama de Gantt, realizando los siguientes pasos:

- Exportar los entregables del proyecto.
- Añadimos las actividades de los entregables del proyecto.
- Añadimos las actividades repetitivas del proyecto (si los hubiere), y los hitos.
- Definimos el calendario del proyecto.
- Asignamos recursos a las actividades del proyecto.

- Se secuencian las actividades y los entregables del proyecto.

El cronograma es enviado al Sponsor, el cual debe aprobar el documento para proseguir con el proyecto.

PROCESO DE CONTROL DEL CRONOGRAMA

Descripción detallada del proceso para desarrollar el cronograma. Definición de qué, quien, cómo, y con qué recursos.

Dentro del proyecto se han identificado los diferentes pasos del proceso, así como los tiempos y fechas de entrega. Al tratarse en su mayoría de tareas de un día de duración, se prevé una reunión semanal para saber cuál es el avance del proyecto. Cualquier desviación se corregiría rápidamente, primero por la rapidez en la ejecución y también debido a que la mayoría de recursos personales que intervienen en el proyecto están en el mismo lugar, evitando dispersión por razones geográficas y desperdicios de tiempo por involucrar a terceros que desconocen la idiosincrasia de la Compañía, así como los flujos y formas de proceder existentes en la misma.

3.2 DEFINIR ACTIVIDADES

En este punto se desglosan las EDTS en actividades para poder obtener un mayor control sobre el trabajo a realizar.

A continuación, se define el listado de actividades:

ID	Nombre del paquete de trabajo	Descripción
1.1	Definición del proyecto	
1.1.1	Memoria descriptiva	Redacción de los objetivos del proyecto.
1.2	Preparación de la presentación	
1.2.1	Selección de materia y datos	Selección de la información que se quiere exponer en el kick off de proyecto.
1.2.2	Preparación de transparencias	Elaboración del documento que se expone en el kick off del proyecto.

1.2.3	Validación de las transparencias	Revisión del documento que se expone en el kick off del proyecto.
1.3	Presentación del proyecto	
1.3.1	Ensayo de la presentación	Estudio de la información a exponer y simulación de la presentación.
1.3.2	Validación de la presentación	Revisión de los resultados expuestos en el ensayo y validación de resultados.
1.3.3	Ejecución de la presentación	Realización del kick off de proyecto.
2.1	Consenso con los interesados	
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	Divulgación de los objetivos del proyecto en los diferentes niveles estructurales de la compañía.
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	Como último apartado de la presentación a los interesados, se solicitan y recogen sus aportaciones respecto a cómo proceder.
2.2	Revisión de la página web actual	
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	Revisión del diseño de la página web actual y sus funciones para evitar la obsolescencia.
2.2.2	Propuesta de actualización	Realización de una propuesta adecuada de actualización de la página web.
2.2.3	Validación de la propuesta	Revisión de la adecuación de la propuesta de actualización de la página web.
2.3	Implementación de los conceptos	
2.3.1	Realización Mock-up	Realización de un draft del nuevo diseño de la página web.
2.3.2	Presentación Mock-up	Presentación del Mock-up al responsable de RRHH y responsable de innovación.
2.3.3	Aprobación Mock-up	Aprobación del Mock-up en conjunto con los implicados en la presentación. Añadidos cambios sugeridos en presentación.
2.3.4	Validación Mock-up	Validación definitiva del Mock-up con los detalles recogidos en la aprobación, una vez estos han sido pulidos.
2.4	Activación del buzón	
2.4.1	Comprobación funcional	Revisar la funcionalidad y diseño del buzón actual ya implementado.
2.4.2	Aplicación de modificaciones	Recopilación y aplicación de las propuestas de mejora del buzón.
2.4.3	Validación del buzón	Validación del funcionamiento y diseño con las propuestas aplicadas.

2.4.4	Lanzamiento del buzón	Puesta en marcha del buzón.
3	Definición presupuesto	Estimación y presentación del presupuesto a los accionistas de la empresa.
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	Negociación y aprobación con los accionistas de la empresa.
3.2	Búsqueda de patrocinadores	
3.2.1	Preparación presentación	Realización del draft de presentación y aprobación del material a presentar con el Project Manager.
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	Benchmarking de posibles patrocinadores dentro y fuera de la empresa.
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	Presentación del proyecto a los potenciales patrocinadores para su implicación.
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	Negociación con los patrocinadores con la base de la presentación realizada.
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	Realización de contratos con las cláusulas acordadas durante la negociación.
3.3	Definición premios	
3.3.1	Estudio de posibles premios	Brainstorming de posibles premios alineados con el presupuesto y los valores de la empresa.
3.3.2	Selección de propuestas	Selección de las propuestas más adecuadas con el departamento de RRHH.
3.3.3	Aprobación de los premios	Aprobación de los premios acordados con los accionistas de la compañía.
4.1	Definición nº de personas del jurado	Definición de personas necesarias para realizar una correcta selección de la idea ganadora.
4.2	Definición cualidades del jurado	Definición de las cualidades que debe tener el jurado para escoger propuestas alineadas con los objetivos de la empresa.
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado	
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	Publicación adecuada de las cualidades necesarias en los medios accesibles por todos los niveles de la compañía.
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	Recepción de las candidaturas y recopilación en fichero
4.4	Selección del jurado	

4.4.1	Valoración del personal interesado	Valoración de las cualidades del personal interesado con las cualidades definidas.
4.4.2	Selección del jurado	Selección del jurado más adecuado a las cualidades definidas
4.5	Presentación del jurado	
4.5.1	Planificación del acto de presentación	Planificación y ajuste de fechas y horas con el personal necesario. Definición de las etapas del acto de presentación.
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	Lanzamiento del comunicado del jurado a todos los niveles de la compañía. Definición de vías de comunicación.
5.1	Definición estrategia de publicidad	
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	Negociación con el departamento de RRHH y finanzas para la definición del presupuesto.
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	Aprobación de los presupuestos con los accionistas y el director financiero.
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	Búsqueda y estudio de las diferentes estrategias de publicidad para poder hacer llegar a los colaboradores este proyecto.
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	Selección de las estrategias de publicidad con el departamento de marketing de la empresa.
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	Aprobación de las estrategias de publicidad con los accionistas, director de RRHH y director de marketing.
5.2	Jornada informativa	
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	Estudio, valoración y selección del Slogan que se va a escoger para este proyecto
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	Definición de los requisitos que se necesitan para poder montar un stand, elaboración y montaje.
5.2.3	Realización de la jornada informativa	Exposición del stand y el slogan a los miembros de la compañía en la entrada a las instalaciones.
5.3	Seguimiento de participación	
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	Elaboración de un calendario de seguimiento de aportación de ideas con targets de propuestas/día
5.3.2	Definir puntos de control	Definición de los días y vías en que se va a realizar el control de las propuestas

5.4	Periodo de entrega de ideas	Intervalo de tiempo para que los interesados realicen las aportaciones de ideas.
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	Definir claramente qué criterios deben cumplir las ideas aportadas teniendo en cuenta a qué se dedica la empresa y cuáles son las áreas que maneja, es decir, deben ser ideas alineadas con la misión/visión de la Compañía. Entre los criterios deberán establecerse cuando y en qué medida una idea es económicamente viable así como tecnológica y comercialmente. También qué se entiende por idea innovadora-
6.2	Definición pasos de selección	
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	Crear el borrador una tabla que sirva de guía a la hora de puntuar los diferentes factores que darán valor a cada idea.
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	El equipo deberá aprobar mediante consenso la tabla que servirá de guía para establecer un orden en la puntuación
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	Crear la tabla definitiva que sirva para puntuar las prioridades de las ideas, facilitando un ranking por puntuación.
6.3	Recopilación de ideas	Recogida de ideas con una limitación en el tiempo.
6.4	Selección de las mejores ideas	
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	Utilizando la tabla de puntuaciones, valorar cada idea según cada uno de los criterios (económica, tecnología y comercialmente viable, alienada con los objetivos de la empresa, innovadora)
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	Como resultado de la asignación de valores objetivos a cada idea, se establecerán cuáles son las 10 "mejores" ideas.
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas	
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	Adecuación de los criterios para filtrar las 10 mejores ideas.
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	Aplicación de valores ponderados a los criterios para facilitar la siguiente selección.
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	Aplicación a criterios y ponderación a las 10 mejores ideas. Se seleccionarán las 3 mejores ideas.

7.3	Exposición ideas en comité dirección	
7.3.1	Preparación de la exposición	Una vez se tengan las 3 ideas seleccionadas, se ha de preparar una explicación al comité de dirección de cuál ha sido el camino recorrido y cuáles y porqué han sido éstas y no otras las ideas seleccionadas.
7.3.2	Ejecución de la exposición	El equipo expondrá ante el comité de dirección cuáles son las 3 ideas seleccionadas y porqué lo han sido. Esta Exposición incluirá: el camino recorrido (porqué y cómo se ha llegado a esa conclusión), turno de ruegos y preguntas y finalmente compromiso y aceptación de otorgar a las 3 ideas ganadoras sus respectivos premios.
7.4	Selección de la mejor idea	
7.4.1	Adecuación criterios para selección	Adecuación de los criterios de selección de las mejores ideas para facilitar la elección de la mejor.
7.4.2	Aplicación criterios	Aplicación de los criterios adecuados a las 3 mejores ideas. Extracción de la idea más favorable.
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	Exposición de los resultados extraídos con la aplicación de los criterios y discusión con los interesados de poder.
7.4.4	Definición idea ganadora	Elección de la idea ganadora consensuada con el comité de dirección.
7.5	Presentación de la idea ganadora	
7.5.1	Preparación presentación	Preparar minuciosamente la presentación de la idea ganadora adelantándose a posibles desviaciones de requerimientos. Aportar un estudio completo de la ventaja que supondrá poner la idea en marcha respecto a no ponerla.
7.5.2	Aprobación presentación	El equipo expondrá ante el comité de dirección cuál cree que debe ser la idea ganadora y porqué, y escuchará la opinión de expertos para llegar a consenso de cuál debe ser la idea que se implemente.
7.6	Entrega de premios	

7.6.1	Definición ubicación y fecha	Estudio, valoración y definición de una fecha para la entrega de premios.
7.6.2	Gala de entrega de premios	Preparación y ejecución de la gala de entrega de premios con todos los colaboradores de la empresa.
8.1	Negociación con los stakeholders	Contacto con los stakeholders, reunión de negociación de tareas a realizar y definición de timings.
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	Definir los perfiles necesarios para una correcta implementación y asignación del personal más adecuado.

3.3 SECUENCIAR ACTIVIDADES

Para realizar la secuencia de actividades, se han definido interrelaciones entre cada una de las tareas, estipulando en todo caso si es necesario tener información previa para realizarla.

Teniendo en cuenta esta información, se puede consultar la secuencia de actividades en el anexo: *secuencia de actividades*.

3.4 ESTIMAR LOS RECURSOS

ID	Nombre del paquete de trabajo	Tipo de Recurso	Recursos Asignados1	Recursos asignados2	Recursos Asignados3	Recursos recuento
1.1	Definición del proyecto					
1.1.1	Memoria descriptiva	Interno	PM			1
1.2	Preparación de la presentación					
1.2.1	Selección de materia y datos	Interno	PM			1
1.2.2	Preparación de transparencias	Interno	PM			1
1.2.3	Validación de las transparencias	Interno	PM	INNOV		2
1.3	Presentación del proyecto					
1.3.1	Ensayo de la presentación	Interno	PM	INNOV		2

1.3.2	Validación de la presentación	Interno	PM	INNOV		2
1.3.3	Ejecución de la presentación	Interno	PM	INNOV	RRHH	3
2.1	Consenso con los interesados					
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	Interno	PM	INNOV	LEAD	3
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	Interno	PM			1
2.2	Revisión de la página web actual					
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	Interno	PM	INNOV		2
2.2.2	Propuesta de actualización	Interno	INNOV			1
2.2.3	Validación de la propuesta	Interno	PM	INNOV	RRHH	3
2.3	Implementación de los conceptos					
2.3.1	Realización Mock-up	Externo	EXTERNO	PM	IT	3
2.3.2	Presentación Mock-up	Interno	PM	INNOV	RRHH	3
2.3.3	Aprobación Mock-up	Interno	IT	PM	EXTERNO	3
2.3.4	Validación Mock-up	Interno	PM	INNOV	RRHH	3
2.4	Activación del buzón					
2.4.1	Comprobación funcional	Interno	IT	PM		2
2.4.2	Aplicación de modificaciones	Interno	IT	PM		2
2.4.3	Validación del buzón	Interno	IT			1
2.4.4	Lanzamiento del buzón	Interno	IT	PM		2
3	Definición presupuesto	Interno	PM	ACCIONISTA	FINANZAS	3
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	Interno	PM	RRHH	FINANZAS	3
3.2	Búsqueda de patrocinadores					
3.2.1	Preparación presentación	Interno	PM			1
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	Interno	PM			1
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	Interno	PM	ACCIONISTAS	SPONSOR	3
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	Interno	PM	SPONSOR		2
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	Interno	PM	SPONSOR		2
3.3	Definición premios					
3.3.1	Estudio de posibles premios	Interno	PM	INNOV		2
3.3.2	Selección de propuestas	Interno	PM	RRHH		2
3.3.3	Aprobación de los premios	Interno	PM	RRHH	ACCIONISTAS	3

4.1	Definición nº de personas del jurado	Interno	PM			1
4.2	Definición cualidades del jurado	Interno	PM	RRHH		2
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado					
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	Externo	EXTERNO	PM		2
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	Interno	PM			1
4.4	Selección del jurado					
4.4.1	Valoración del personal interesado	Interno	PM			1
4.4.2	Selección del jurado	Interno	PM	RRHH		2
4.5	Presentación del jurado					
4.5.1	Planificación del acto de presentación	Interno	PM			1
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	Interno	PM			1
5.1	Definición estrategia de publicidad					
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	Interno	PM			1
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	Interno	PM	FINANZAS	ACCIONISTAS	3
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	Interno	MKT	INNOV	RRHH	3
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	Interno	INNOV	MKT		2
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	Interno	PM	MKT	RRHH	3
5.2	Jornada informativa					
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	Interno	INNOV	MKT		2
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	Externo	MKT	EXTERNO		2
5.2.3	Realización de la jornada informativa	Interno	PM	RRHH		2
5.3	Seguimiento de participación					
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	Interno	PM			1
5.3.2	Definir puntos de control	Interno	PM			1
5.4	Periodo de entrega de ideas	Interno	PM			1

6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	Interno	PM	RRHH		2
6.2	Definición pasos de selección					
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	Interno	PM			1
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	Interno	PM	RRHH		2
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	Interno	PM			1
6.3	Recopilación de ideas	Interno	PM			1
6.4	Selección de las mejores ideas					
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	Interno	RRHH			1
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	Interno	PM	RRHH	INNOV	3
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas					
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	Interno	RRHH			1
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	Interno	RRHH	INNOV		2
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	Interno	RRHH	INNOV	PM	3
7.3	Exposición ideas en comité dirección					
7.3.1	Preparación de la exposición	Interno	PM	INNOV		2
7.3.2	Ejecución de la exposición	Interno	PM	INNOV	ACCIONISTAS	10
7.4	Selección de la mejor idea					
7.4.1	Adecuación criterios para selección	Interno	RRHH			1
7.4.2	Aplicación criterios	Interno	RRHH	INNOV		2
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	Interno	PM	INNOV	ACCIONISTAS	10
7.4.4	Definición idea ganadora	Interno	PM	INNOV	ACCIONISTAS	10
7.5	Presentación de la idea ganadora					
7.5.1	Preparación presentación	Interno	PM	INNOV		2
7.5.2	Aprobación presentación	Interno	PM	RRHH		2
7.6	Entrega de premios					
7.6.1	Definición ubicación y fecha	Interno	PM			1
7.6.2	Gala de entrega de premios	Interno	PM	COMPAÑÍA		200

8.1	Negociación con los stakeholders	Interno	PM	RRHH	ACCIONISTAS	3
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	Interno	PM			1

3.5 ESTIMAR LOS TIEMPOS

ID	Nombre del paquete de trabajo	Tiempo (h)	Tiempo (días)
1.1	Definición del proyecto		
1.1.1	Memoria descriptiva	4	1
1.2	Preparación de la presentación		
1.2.1	Selección de materia y datos	2	1
1.2.2	Preparación de transparencias	1	1
1.2.3	Validación de las transparencias	0,25	1
1.3	Presentación del proyecto		
1.3.1	Ensayo de la presentación	1	1
1.3.2	Validación de la presentación	0,5	1
1.3.3	Ejecución de la presentación	1	1
2.1	Consenso con los interesados		
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	4	1
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	2	1
2.2	Revisión de la página web actual		
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	2	1
2.2.2	Propuesta de actualización	1	1
2.2.3	Validación de la propuesta	0,5	1
2.3	Implementación de los conceptos		
2.3.1	Realización Mock-up	5	1
2.3.2	Presentación Mock-up	1	1
2.3.3	Aprobación Mock-up	0,5	1
2.3.4	Validación Mock-up	0,25	1
2.4	Activación del buzón		
2.4.1	Comprobación funcional	1	1
2.4.2	Aplicación de modificaciones	4	1

2.4.3	Validación del buzón	2	1
2.4.4	Lanzamiento del buzón	0,25	1
3	Definición presupuesto	1	1
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	1	1
3.2	Búsqueda de patrocinadores		
3.2.1	Preparación presentación	1	1
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	1	1
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	0,5	1
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	1	1
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	0,25	1
3.3	Definición premios		
3.3.1	Estudio de posibles premios	1	1
3.3.2	Selección de propuestas	0,5	1
3.3.3	Aprobación de los premios	0,25	1
4.1	Definición nº de personas del jurado	1	1
4.2	Definición cualidades del jurado	2	1
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado		
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	0,5	1
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	1	1
4.4	Selección del jurado		
4.4.1	Valoración del personal interesado	1	1
4.4.2	Selección del jurado	0,25	1
4.5	Presentación del jurado		
4.5.1	Planificación del acto de presentación	0,5	1
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	0,5	1
5.1	Definición estrategia de publicidad		
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	2	1
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	0,5	1
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	2	1
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	0,5	1
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	0,25	1
5.2	Jornada informativa		
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	1	1
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	16	2
5.2.3	Realización de la jornada informativa	8	1
5.3	Seguimiento de participación		
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	4	1
5.3.2	Definir puntos de control	0,5	1
5.4	Periodo de entrega de ideas	5	15
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	2	1

6.2	Definición pasos de selección		
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	2	1
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	0,5	1
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	0,5	1
6.3	Recopilación de ideas	2	1
6.4	Selección de las mejores ideas		
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	3	1
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	0,5	1
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas		
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	2	1
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	1	1
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	3	1
7.3	Exposición ideas en comité dirección		
7.3.1	Preparación de la exposición	0,5	1
7.3.2	Ejecución de la exposición	0,5	1
7.4	Selección de la mejor idea		
7.4.1	Adecuación criterios para selección	2	1
7.4.2	Aplicación criterios	2	1
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	3	1
7.4.4	Definición idea ganadora	1	1
7.5	Presentación de la idea ganadora		
7.5.1	Preparación presentación	2	1
7.5.2	Aprobación presentación	1	1
7.6	Entrega de premios		
7.6.1	Definición ubicación y fecha	0,5	1
7.6.2	Gala de entrega de premios	0,5	1
8.1	Negociación con los stakeholders	2	1
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	2	1

3.6 CREAR EL CRONOGRAMA

El cronograma se ha diseñado con un Excel, preparado para poder gestionar en tiempo y recursos todas las EDTs definidas anteriormente.

El cronograma se puede ver en el apartado de anexos: *Cronograma Gantt*.

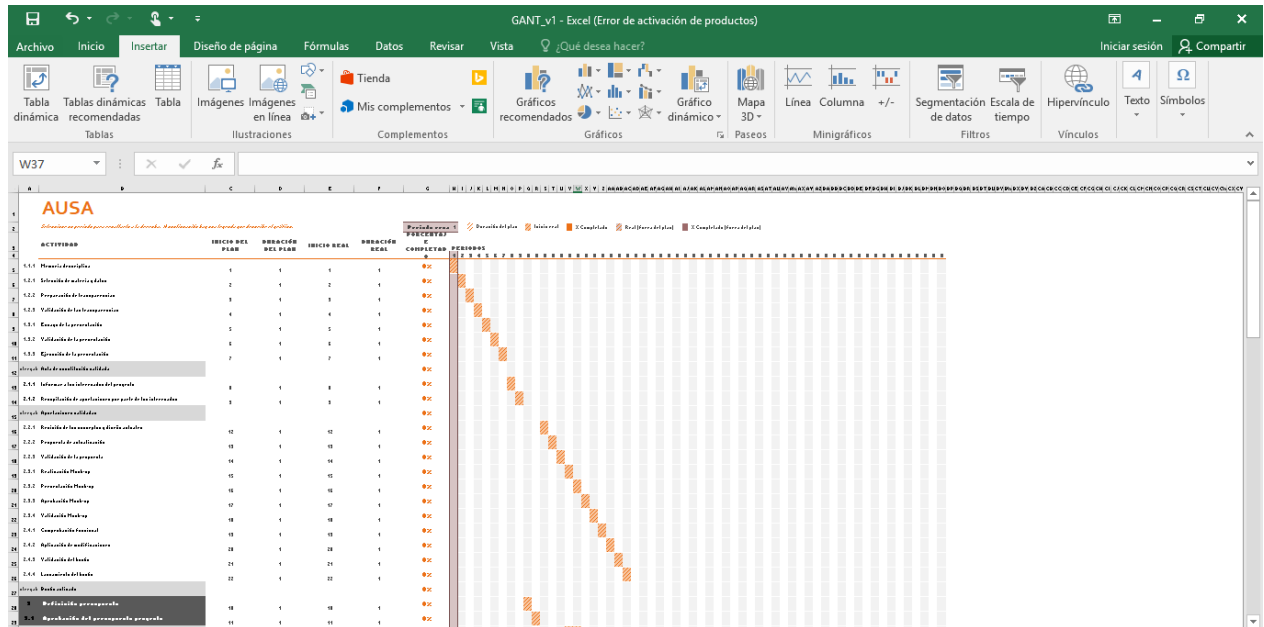


Ilustración 6: Diagrama de Gantt

Fuente: propia

3.7 CONTROLAR EL CONOGRAMA

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:

- 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.

Con objeto de mejorar el rendimiento del cronograma del proyecto, el control del cronograma solicita cambios y/o recomienda acciones correctivas y preventivas al proceso con un control de cambios. El control del cronograma comprueba la implementación de todas las acciones que hayan sido aprobadas en el proceso *de control de cambios* que afecten al cronograma del proyecto, en coordinación con el proceso *Controlar la Calidad*, el cual, debe validar la correcta implementación de todos los cambios aprobados.

Para ello semanalmente se harán actualizaciones de cronograma, respecto su versión anterior. Así pues, se irá controlando el desfase del tiempo, ya sea positivo o negativo.

De la misma forma, esta acción permitirá la optimización de recursos. Viendo la tendencia del cronograma y el desfase real en cada momento, se añadirán o se eliminarán recursos, según convenga, para minimizar el desfase total del cronograma para la entrega final.

Será muy importante el control y seguimiento de las EDT que formen parte de la cadena crítica, ya que la variación de ésta tiene un impacto directo en el desfase de tiempo del proyecto.

También se realizarán comparativas de: Buffer restante - Buffer necesario.

Se tendrán que analizar de forma periódica todas las solicitudes de cambio y sus aceptaciones, ya que éstos podrían modificar notablemente el cronograma.

Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto.
- Cronograma del Proyecto.
- Datos sobre el desempeño del trabajo.
- Calendario del Proyecto. Un modelo de programación podría requerir más de un calendario del proyecto, para permitir considerar diferentes periodos de trabajo para algunas actividades a la hora de calcular los pronósticos del cronograma.
- Datos del Cronograma. De esta manera, los datos del cronograma se revisarán y actualizarán durante el proceso de controlar el cronograma
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas

- Revisiones del desempeño. Miden, comparan y analizan el desempeño de las fechas reales de inicio y finalización, los porcentajes completados. Así como la duración restante para el trabajo comenzado. La técnica del Valor Ganado (EV), que utiliza términos como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del

cronograma (SPI), nos sirve para evaluar la magnitud de las variaciones del cronograma. Es importante determinar si las variaciones requerirán o no acciones correctivas.

- Análisis de variación. La variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), nos permiten identificar y cuantificar la variación con respecto a la línea base del cronograma. Por otro lado, determinar la causa y el grado de variación, nos servirá para determinar si es necesario o no aplicar acciones correctivas.
- Software de Gestión de Proyectos y Herramientas de planificación.
- Técnicas de optimización de recursos.
- Adelantos y Retrasos.
- Compresión del Cronograma.

Salidas

- Información del Desempeño del Trabajo. Los valores calculados de los indicadores de desempeño en el tiempo SV y SPI para los componentes de la EDT/WBS. En particular, los paquetes de trabajo y las cuentas de control, se documentan y comunican a los interesados.
- Pronóstico del Cronograma. Estimaciones o predicciones de condiciones y eventos en el futuro del Proyecto, las cuales se basan en la información y el conocimiento disponibles en el momento de realizar el pronóstico.
- Solicitudes de cambio.
- Actualizaciones. A los activos, y al plan, como por ejemplo líneas base del cronograma y/o costes, así como a los documentos del proyecto.

4. GESTIÓN DE LOS COSTES

4.1 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTES

La gestión de los costes del proyecto debe considerar las necesidades de los interesados, ya que diferentes interesados medirán los Costes de diferentes formas y en diferentes momentos.

Este proceso establece las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, dirigir, ejecutar y controlar los Costes.

Para ello tendremos en cuenta:

- Plan para la Dirección del Proyecto: Se utilizarán todos los componentes de este plan ya desarrollados, como por ejemplo las líneas base del Alcance y del Cronograma, cualquier información que se considere útil para establecer las guías de la Gestión del Costes del Proyecto.
- Acta de Constitución: Desarrollada en el grupo de procesos de inicio, provee de información sobre el marco del Proyecto a tener en cuenta para establecer las guías de la Gestión del coste del Proyecto, por ejemplo el resumen de presupuesto a priori destinado por el patrocinador para realizarlo.

4.2 ESTIMAR LOS COSTES

Estimar los Costes es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. Por lo tanto, la estimación de costes es una predicción basada en la información disponible que tenemos en un momento dado, en nuestro caso esta información la obtendremos de las siguientes fuentes:

- Plan de Gestión de Costes
- Plan de Gestión de RRHH
- Línea Base del Alcance
- Cronograma del Proyecto
- Registro de Riesgos
- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización

La metodología y herramientas que se van a seguir para realizar dicha estimación la podemos clasificar en:

1- Tipos de Estimación de las actividades:

- a. Análoga y Juicio de Expertos: en este punto, análoga, consiste en utilizar los costes de proyectos que se hayan realizado anteriormente, en base a datos históricos que se tengan y como juicio de expertos se refiere a reuniones con otras personas homólogas o de otras áreas que nos faciliten información acerca de un tema concreto.
- b. Ascendente la estimación del coste viene determinada por la suma de las actividades de su nivel inferior.
- c. 3 puntos: En este caso se va a utilizar el modelo de distribución Beta (el sistema tradicional PERT) y se define de la siguiente manera en temas de consumo de tiempo para las actividades, es una división que tiene en cuenta factores de tiempos de realización:

$$T_{actividad} = \frac{T_o + 4 \cdot T_{mp} + T_p}{6}$$

Dónde:

To = Tiempo optimista

Tmp = Tiempo más probable

Tp = Tiempo pesimista

- 2- Determinar tarifas de los recursos. Esta forma de estimar los costes está basada en obtener información de precios a través de base de datos o publicaciones de boletines de un sector profesional determinado.
- 3- Coste de la Calidad. En este caso, la calidad del diseño web es concertada con los proveedores y vendrá determinada por el Plan de Gestión de la Calidad. Cuando se trata de trabajos realizados internamente, los costes de calidad se derivan a riesgos, por ejemplo, de repetir la tarea por una mala calidad de ésta.
- 4- Análisis de las reservas de contingencia. Este concepto hace referencia a añadir un coste extra necesario para cubrir imprevistos durante la ejecución, llamado reserva para la contingencia.

Para ver el tipo de estimación de los costes según sea necesario usaremos el siguiente código:

- Análoga y Juicio de Expertos A-JE

- Ascendente ASC
- 3 puntos o PERT

A continuación, se muestra el esquema EDT con el nombre de cada paquete de trabajo y el código de estimación de costes:

ID	Nombre del paquete de trabajo	Estimación de los costes
1.1	Definición del proyecto	ASC
1.1.1	Memoria descriptiva	A-JE
1.2	Preparación de la presentación	ASC
1.2.1	Selección de materia y datos	A-JE
1.2.2	Preparación de transparencias	A-JE
1.2.3	Validación de las transparencias	A-JE
1.3	Presentación del proyecto	ASC
1.3.1	Ensayo de la presentación	A-JE
1.3.2	Validación de la presentación	A-JE
1.3.3	Ejecución de la presentación	A-JE
Entregable	Acta de constitución validada	
2.1	Consenso con los interesados	ASC
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	A-JE
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	A-JE
Entregable	Aportaciones validadas	
2.2	Revisión de la página web actual	ASC
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	A-JE
2.2.2	Propuesta de actualización	A-JE
2.2.3	Validación de la propuesta	A-JE
2.3	Implementación de los conceptos	ASC
2.3.1	Realización Mock-up	A-JE
2.3.2	Presentación Mock-up	A-JE
2.3.3	Aprobación Mock-up	A-JE
2.3.4	Validación Mock-up	A-JE
2.4	Activación del buzón	ASC
2.4.1	Comprobación funcional	A-JE
2.4.2	Aplicación de modificaciones	A-JE
2.4.3	Validación del buzón	A-JE

2.4.4	Lanzamiento del buzón	A-JE
Entregable	Buzón activado	
3	Definición presupuesto	A-JE
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	A-JE
Entregable	Presupuesto definido	
3.2	Búsqueda de patrocinadores	ASC
3.2.1	Preparación presentación	A-JE
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	A-JE
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	A-JE
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	A-JE
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	A-JE
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos	
3.3	Definición premios	ASC
3.3.1	Estudio de posibles premios	A-JE
3.3.2	Selección de propuestas	A-JE
3.3.3	Aprobación de los premios	A-JE
Entregable	Premios elegidos	
4.1	Definición nº de personas del jurado	A-JE
4.2	Definición cualidades del jurado	A-JE
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado	ASC
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	A-JE
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	A-JE
4.4	Selección del jurado	ASC
4.4.1	Valoración del personal interesado	A-JE
4.4.2	Selección del jurado	A-JE
4.5	Presentación del jurado	ASC
4.5.1	Planificación del acto de presentación	A-JE
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	A-JE
Entregable	Jurado presentado	
5.1	Definición estrategia de publicidad	ASC
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	A-JE
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	A-JE
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	A-JE
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	A-JE
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	A-JE
5.2	Jornada informativa	ASC
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	A-JE

5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	A-JE
5.2.3	Realización de la jornada informativa	A-JE
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente	
5.3	Seguimiento de participación	
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	A-JE
5.3.2	Definir puntos de control	A-JE
5.4	Periodo de entrega de ideas	A-JE
Entregable	Ideas recogidas	
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	A-JE
6.2	Definición pasos de selección	ASC
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	A-JE
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	A-JE
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	A-JE
Entregable	Guía para selección ideas validada	
6.3	Recopilación de ideas	A-JE
6.4	Selección de las mejores ideas	ASC
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	A-JE
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	A-JE
Entregable	Seleccionadas las 10 mejores ideas	
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas	ASC
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	A-JE
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	A-JE
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	A-JE
7.3	Exposición ideas en comité dirección	ASC
7.3.1	Preparación de la exposición	A-JE
7.3.2	Ejecución de la exposición	A-JE
7.4	Selección de la mejor idea	ASC
7.4.1	Adecuación criterios para selección	A-JE
7.4.2	Aplicación criterios	A-JE
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	A-JE
7.4.4	Definición idea ganadora	A-JE
Entregable	Idea ganadora seleccionada	
7.5	Presentación de la idea ganadora	ASC
7.5.1	Preparación presentación	A-JE
7.5.2	Aprobación presentación	A-JE
7.6	Entrega de premios	ASC
7.6.1	Definición ubicación y fecha	A-JE

7.6.2	Gala de entrega de premios	A-JE
Entregable	Premios entregados	
8.1	Negociación con los stakeholders	A-JE
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	A-JE

4.3 ESTABLECER EL PRESUPUESTO

En este apartado se procede al establecimiento del presupuesto teniendo en cuenta el método definido en el apartado anterior.

Para realizar este proceso de manera efectiva, se ha solicitado un estudio de salarios medios a recursos humanos con la finalidad de asignar el mismo coste para los diferentes recursos.

Así, se ha definido que el coste horario de los recursos del proyecto es de 35€.

Con estos datos, se realiza la siguiente matriz de costes:

ID	Nombre del paquete de trabajo	Tiempo (h)	Recursos Asignados1	Recursos asignados2	Recursos Asignados3	Coste
1.1	Definición del proyecto					
1.1.1	Memoria descriptiva	4	PM			140 €
1.2	Preparación de la presentación					
1.2.1	Selección de materia y datos	2	PM			70 €
1.2.2	Preparación de transparencias	1	PM			35 €
1.2.3	Validación de las transparencias	0,25	PM	INNOV		18 €
1.3	Presentación del proyecto					
1.3.1	Ensayo de la presentación	1	PM	INNOV		70 €
1.3.2	Validación de la presentación	0,5	PM	INNOV		35 €
1.3.3	Ejecución de la presentación	1	PM	INNOV	RRHH	105 €
Entregable	Acta de constitución validada					
2.1	Consenso con los interesados					
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	4	PM	INNOV	LEAD	420 €
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	2	PM			70 €
Entregable	Aportaciones validadas					
2.2	Revisión de la página web actual					

2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	2	PM	INNOV		140 €
2.2.2	Propuesta de actualización	1	INNOV			35 €
2.2.3	Validación de la propuesta	0,5	PM	INNOV	RRHH	53 €
2.3	Implementación de los conceptos					
2.3.1	Realización Mock-up	5	EXTERNO	PM	IT	525 €
2.3.2	Presentación Mock-up	1	PM	INNOV	RRHH	105 €
2.3.3	Aprobación Mock-up	0,5	IT	PM	EXTERNO	53 €
2.3.4	Validación Mock-up	0,25	PM	INNOV	RRHH	26 €
2.4	Activación del buzón					
2.4.1	Comprobación funcional	1	IT	PM		70 €
2.4.2	Aplicación de modificaciones	4	IT	PM		280 €
2.4.3	Validación del buzón	2	IT			70 €
2.4.4	Lanzamiento del buzón	0,25	IT	PM		18 €
Entregable	Buzón activado					
3	Definición presupuesto	1	PM	ACCIONISTA	FINANZAS	105 €
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	1	PM	RRHH	FINANZAS	105 €
Entregable	Presupuesto definido					
3.2	Búsqueda de patrocinadores					
3.2.1	Preparación presentación	1	PM			35 €
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	1	PM			35 €
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	0,5	PM	ACCIONISTAS	SPONSOR	53 €
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	1	PM	SPONSOR		70 €
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	0,25	PM	SPONSOR		18 €
Entregable	Patrocinadores identificados y definidos					
3.3	Definición premios					
3.3.1	Estudio de posibles premios	1	PM	INNOV		70 €
3.3.2	Selección de propuestas	0,5	PM	RRHH		35 €
3.3.3	Aprobación de los premios	0,25	PM	RRHH	ACCIONISTAS	26 €
Entregable	Premios elegidos					
4.1	Definición nº de personas del jurado	1	PM			35 €
4.2	Definición cualidades del jurado	2	PM	RRHH		140 €
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado					
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	0,5	EXTERNO	PM		35 €
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	1	PM			35 €
4.4	Selección del jurado					
4.4.1	Valoración del personal interesado	1	PM			35 €
4.4.2	Selección del jurado	0,25	PM	RRHH		18 €



4.5	Presentación del jurado					
4.5.1	Planificación del acto de presentación	0,5	PM			18 €
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	0,5	PM			18 €
Entregable	Jurado presentado					
5.1	Definición estrategia de publicidad					
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	2	PM			70 €
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	0,5	PM	FINANZAS	ACCIONISTAS	53 €
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	2	MKT	INNOV	RRHH	210 €
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	0,5	INNOV	MKT		35 €
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	0,25	PM	MKT	RRHH	26 €
5.2	Jornada informativa					
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	1	INNOV	MKT		70 €
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	16	MKT	EXTERNO		1.120 €
5.2.3	Realización de la jornada informativa	8	PM	RRHH		560 €
Entregable	Jornada informativa realizada efectivamente					
5.3	Seguimiento de participación					
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	4	PM			140 €
5.3.2	Definir puntos de control	0,5	PM			18 €
5.4	Periodo de entrega de ideas	5	PM			175 €
Entregable	Ideas recogidas					
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	2	PM	RRHH		140 €
6.2	Definición pasos de selección					
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	2	PM			70 €
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	0,5	PM	RRHH		35 €
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	0,5	PM			18 €
Entregable	Guía para selección ideas validada					
6.3	Recopilación de ideas	2	PM			70 €
6.4	Selección de las mejores ideas					
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	3	RRHH			105 €
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	0,5	PM	RRHH	INNOV	53 €
Entregable	Seleccionadas las 10 mejores ideas					
7.1	Estudio comparativo 10 mejores ideas					
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	2	RRHH			70 €
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	1	RRHH	INNOV		70 €
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	3	RRHH	INNOV	PM	315 €
7.3	Exposición ideas en comité dirección					
7.3.1	Preparación de la exposición	0,5	PM	INNOV		35 €

7.3.2	Ejecución de la exposición	0,5	PM	INNOV	ACCIONISTAS	175 €
7.4	Selección de la mejor idea					
7.4.1	Adecuación criterios para selección	2	RRHH			70 €
7.4.2	Aplicación criterios	2	RRHH	INNOV		140 €
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	3	PM	INNOV	ACCIONISTAS	1.050 €
7.4.4	Definición idea ganadora	1	PM	INNOV	ACCIONISTAS	350 €
Entregable	Idea ganadora seleccionada					
7.5	Presentación de la idea ganadora					
7.5.1	Preparación presentación	2	PM	INNOV		140 €
7.5.2	Aprobación presentación	1	PM	RRHH		70 €
7.6	Entrega de premios					
7.6.1	Definición ubicación y fecha	0,5	PM			18 €
7.6.2	Gala de entrega de premios	0,5	PM	COMPAÑÍA		3.500 €
Entregable	Premios entregados					
8.1	Negociación con los stakeholders	2	PM	RRHH	ACCIONISTAS	210 €
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	2	PM			70 €
TOTAL						12.189 €

4.4 CONTROLAR LOS COSTES

El proceso de Controlar los Costes se encarga de supervisar el grado de ejecución del presupuesto del Proyecto y controlar los cambios en la línea base del rendimiento del coste. El control de Costes del Proyecto incluye:

- Influir sobre los factores que producen cambios en la Línea Base de Coste.
- Asegurarse de que las solicitudes de cambio de coste sean aprobadas.
- Gestionar los cambios de costes a medida que se produzcan.
- Asegurar que los posibles sobrecostes no excedan las restricciones de la financiación autorizadas para el Proyecto.
- Realizar el seguimiento del desempeño de costes para detectar y entender las variaciones con respecto a la Línea Base de Coste.
- Registrar con precisión y pertinencia los cambios en la Línea Base de Coste.
- Evitar que se admitan cambios incorrectos, inadecuados o no aprobados en el coste o en el uso de los recursos.
- Informar los cambios aprobados a los actores interesados pertinentes.
- Actuar para mantener los sobrecostes esperados dentro de límites aceptables.

La métrica usada para el control de costes es el Índice de desempeño del presupuesto, CPI (Cost Performance Index). Se considera la métrica más importante de la EVM y mide la eficacia de la gestión del coste para el trabajo completado.

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

Si $CPI < 1$: Ineficiencia en el uso de recursos

Si $CPI > 1$: Eficiencia en el uso de recursos.

- a. Coste Real, AC (Actual Cost): Es el coste total del trabajo realizado hasta la fecha.
- b. Valor Ganado, EV (Earned Value): La estimación del valor del trabajo realizado requiere una medición del trabajo durante la ejecución. Posteriormente, convertiremos el porcentaje de avance en un valor monetario, multiplicándolo por el coste total presupuestado.

Teniendo en cuenta estos datos haremos una revisión del CPI mensual y nos guiaremos con una gráfica tipo donde tendremos un eje X con el avance del proyecto y un eje Y con el porcentaje de presupuesto consumido. La línea nos marca el $CPI=1$ y deberemos mantenernos por encima de ella en todo momento.

En la siguiente ilustración podemos observar el gráfico de evolución de costes, que nos permite tener una primera imagen de los tiempos en los que el proyecto va a hacer un mayor consumo del presupuesto:



Ilustración 7: Evolución de Costes

Fuente: propia

5. GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.1 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Incluye los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Para ello es necesario:

- Recomendar mejoras en los procesos y políticas de calidad
- Establecer métricas para medir la calidad
- Revisar la calidad antes de finalizar el entregable
- Evaluar el impacto en la calidad cada vez que cambia el alcance, tiempo, costes, riesgos y recursos.
- Destinar tiempo para realizar mejoras de calidad
- Asegurar que se utilice el control integrado de cambios

5.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

ID	Nombre del paquete de trabajo	Requisitos de calidad	Restricciones
1.1	Definición del proyecto		
1.1.1	Memoria descriptiva	Memoria alineada con el 80% de los objetivos de la empresa.	Que el enfoque del proyecto no sea el mismo para accionistas y Project manager y colaboradores.
1.2	Preparación de la presentación		
1.2.1	Selección de materia y datos	Misión, visión y valores alineados con el 80% los objetivos de la empresa.	Cambio cultural en la empresa.
1.2.2	Preparación de transparencias	Formato cumple con las pautas de AUSA.	Fallo en el sistema informático.
1.2.3	Validación de las transparencias	RRHH Lead de acuerdo con la propuesta.	Desacuerdo entre las partes necesarias

			para arrancar el proyecto.
1.3	Presentación del proyecto		
1.3.1	Ensayo de la presentación	Espacio, tiempo y contenido adecuados.	No se supere el tiempo definido (20min).
1.3.2	Validación de la presentación	RRHH Lead de acuerdo con la propuesta.	Desacuerdo entre las partes. No se supere el tiempo definido (20min), contenido claro y de fácil entender para todos los colaboradores.
1.3.3	Ejecución de la presentación	Espacio, tiempo y contenido adecuados.	
2.1	Consenso con los interesados		
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	Informar como mínimo a un 80% de los interesados identificados.	Informar a todos los accionistas.
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	Recopilar aportaciones de más de un 60% de los interesados informados.	Poco tiempo de dedicación al proyecto por parte de los interesados.
2.2	Revisión de la página web actual		
2.2.1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	Informe detallado de los conceptos y diseño de la página web actual entregado.	Página web no disponible (visible) actualmente.
2.2.2	Propuesta de actualización	Propuestas claras, definidas y alineadas con los valores de la empresa. Que se hayan completado el documento de solicitud de propuestas correctamente.	No todos los colaboradores de la empresa pueden aportar propuestas para la página web.
2.2.3	Validación de la propuesta	Validación por parte de RRHH, accionistas, CEO y Manager de innovación de la empresa.	Poco tiempo de dedicación al proyecto por parte de los interesados.

2.3 Implementación de los conceptos		
2.3.1	Realización Mock-up	Implementación de un 90% de los conceptos definidos en la propuesta validada.
2.3.2	Presentación Mock-up	Asistencia de un 80% de los asistentes convocados.
2.3.3	Aprobación Mock-up	Acuerdo de un 70% de los aprobadores.
2.3.4	Validación Mock-up	Acuerdo de un 85% de los validadores.
2.4 Activación del buzón		
2.4.1	Comprobación funcional	Un 80% de los beta testers puedan realizar todo el proceso de inicio a fin sin problemas.
2.4.2	Aplicación de modificaciones	Se han de aplicar un 90% como mínimo de las modificaciones.
2.4.3	Validación del buzón	Un 100% de los validadores han de poder realizar todo el proceso sin encontrarse con ningún problema.
2.4.4	Lanzamiento del buzón	El lanzamiento sea el día indicado por el proyecto.
3 Definición presupuesto		
		Para la definición de los presupuestos ha de haber el Project manager, director de RRHH y un accionista por lo menos.
		Recortes por parte de la dirección de la Compañía, respecto a la aportación

			económica del proyecto.
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	El director de finanzas tiene que dar el OK al presupuesto.	El presupuesto ha de ser inferior a 30.000 euros.
3.2	Búsqueda de patrocinadores		
3.2.1	Preparación presentación	Presentación alineada con los valores de AUSA. El director de RRHH tiene que dar su aprobación.	La preparación de la presentación tiene que llevarse a cabo por parte del departamento de RRHH.
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	Disponer como mínimo de 15 posibles patrocinadores a menos de 20km de radio de la empresa.	Algunos posibles proveedores externos no están pasando por un buen momento (crisis).
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	Presentación del proyecto como mínimo a un 80% de los posibles patrocinadores encontrados.	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	Tener como mínimo 3 de los posibles patrocinadores aportando valor.	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	Firmar como mínimo 3 contratos con patrocinadores externos a la compañía.	Poco tiempo e implicación por parte de los patrocinadores externos.
3.3	Definición premios		
3.3.1	Estudio de posibles premios	Conseguir ideas de 20 posibles premios que sigan los valores de la empresa.	No superar el presupuesto definido por este trabajo.
3.3.2	Selección de propuestas	Las 5 mejores ideas están alineadas con los objetivos de la empresa.	Poco tiempo por parte de recursos humanos para poder hacer una buena selección.

3.3.3	Aprobación de los premios	Aprobación de 3 de los posibles premios por parte del director de RRHH i el manager de innovación.	No tengan el mismo criterio el director de RRHH i el manager de innovación.
4.1	Definición nº de personas del jurado	Tener un mínimo de 3 y un máximo de 7 personas en el jurado.	Los colaboradores deben ser internos de AUSA. Las cualidades de los colaboradores deben estar siempre dentro de los valores de la empresa.
4.2	Definición cualidades del jurado	Cualidades enfocadas a los objetivos de la empresa.	
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado		
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	Los colaboradores entienden el mensaje correctamente.	No se podrán imprimir más copias a papel que colaboradores haya en la empresa. Las solicitudes se deben entregar al project manager o a la secretaria de la empresa.
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	Solicitudes recibidas con la información requerida.	
4.4	Selección del jurado		
4.4.1	Valoración del personal interesado	Verificación que las cualidades del personal interesado cumplan con un 90% de las cualidades definidas anteriormente.	No disponer de información para poder corroborar las cualificaciones del personal interesado. La selección del jurado se tendrá que hacer a partir de las valoraciones anteriores. Ya que sino se alargara más este trabajo.
4.4.2	Selección del jurado	Selección por parte del director de RRHH del manager en innovación y del Project manager el numero definido de personas del jurado.	
4.5	Presentación del jurado		
4.5.1	Planificación del acto de presentación	La duración del acto de presentación no es superior a 90 minutos.	La persona que ha de realizar la tarea no

4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	Llegar a todos los colaboradores de la empresa.	disponga de suficiente tiempo. No se pueda disponer de un aula adecuada y con suficiente espacio.
5.1	Definición estrategia de publicidad		
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	EL presupuesto de publicidad del proyecto se tiene que definir con el Project manager, departamento de marketing i departamento de innovación. Estando de acuerdo todas la partes.	No superar el presupuesto estimado por esta tarea del proyecto.
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	Aprobación (firma) del director de finanzas del presupuesto de publicidad.	El presupuesto es muy limitado.
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	Propuestas alineadas con los valores de la empresa.	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	El departamento de marketing es el que va a definir las estrategias con su criterio previo, siempre en línea con los valores de AUSA.	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	El director de RRHH i de innovación tienen que estar de acuerdo con las estrategias.	Utilizar en la mayor parte posible recursos internos de la empresa.
5.2	Jornada informativa		
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	Definir un Slogan que identifique la empresa y sus valores.	El Slogan no se tiene que haber utilizado anteriormente a ASUA
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	El stand tiene que cumplir con la normativa de seguridad de la empresa.	Las 3 B (bueno, bonito y barato) realizado con recursos internos.
5.2.3	Realización de la jornada informativa	Llegar a todos los colaboradores de la empresa.	No se puede parar la línea de producción

para informar a los operarios de la línea.

5.3	Seguimiento de participación		
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	Seguimiento estipulado cada 2 días.	Recursos limitados durante la jornada.
5.3.2	Definir puntos de control	Puntos de control suficientes para corregir deficiencias.	Recursos limitados para el control.
5.4	Periodo de entrega de ideas	El período de tiempo no es superior a 2 semanas.	Las ideas fuera de plazo no serán aceptadas.
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	Los criterios/valores tienen que estar enfocados con los valores de la empresa.	Tienen que dar beneficio a la empresa.
6.2	Definición pasos de selección		
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	En el borrador tienen que aparecer todos los aspectos necesarios para evaluar las ideas.	El nombre y cargo del colaborador no ha de salir en la ponderación.
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	El director de RRHH y accionistas dan su OK a la ponderación de prioridades de las ideas presentadas.	Se deben poner de acuerdo varias partes.
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	La tabla de prioridades va en orden creciente, es decir el 1 es más importante que el 2.	No superar los 10 pasos de selección.
6.3	Recopilación de ideas	Recopilar todas las ideas aportadas.	La recopilación de ideas se hace a partir de la página web. Si algún colaborador no dispone de internet se le facilitará un recurso para que pueda aportar su idea.

6.4 Selección de las mejores ideas			
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	Asegurar que se aplican las ponderaciones a todas las ideas presentadas por los colaboradores.	Seguir las ponderaciones de prioridades. Las 10 mejores ideas pueden implementarse en menos de 1 año.
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	Asegurar que las 10 mejores ideas son las que han sacado más puntuación.	
7.1 Estudio comparativo 10 mejores ideas			
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	Se valoran las 10 mejores ideas en igualdad de condiciones según los nuevos criterios de selección final.	El nombre y cargo del colaborador no debe salir en la ponderación.
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	Las 10 ideas seleccionadas están valoradas según los criterios definidos.	Solo el Project manager podrá asignar la ponderación definida anteriormente.
7.2	Selección de las 3 mejores ideas	Asegurar que las 3 ideas han sido las mejor valoradas por los criterios definidos.	Solo se pueden definir un máximo de 3 ideas-
7.3	Exposición ideas en comité dirección		
7.3.1	Preparación de la exposición	Asegurar que las 3 ideas se muestran de forma clara.	El project manager tendrá que preparar la exposición en menos de 1 días para no retrasar el proyecto
7.3.2	Ejecución de la exposición	La presentación se hace la fecha y en el tiempo definidos. Asegurar que el 100% de los miembros del comité han entendido las 3 ideas con una encuesta.	No superar el tiempo definido por la presentación.
7.4 Selección de la mejor idea			

7.4.1	Adecuación criterios para selección	Se valoran las 3 mejores ideas en igualdad de condiciones según los nuevos criterios de selección final.	El nombre y cargo del colaborador no debe salir en la ponderación.
7.4.2	Aplicación criterios	Las 3 ideas se valoran en igualdad de condiciones siguiendo los mismos criterios.	Los criterios deben estar dentro de los valores de AUSA.
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	Debe asistir el 80% del comité.	Se debe llegar a un acuerdo común.
7.4.4	Definición idea ganadora	La idea es única.	Dos de las tres ideas quedan fuera.
7.5	Presentación de la idea ganadora		
7.5.1	Preparación presentación	El público debe entender la presentación, confirmado por encuesta.	Tiempo limitado de preparación.
7.5.2	Aprobación presentación	La presentación cumple con los requisitos establecidos por la empresa.	Solo puede ganar una de las 3 ideas seleccionadas.
7.6	Entrega de premios		
7.6.1	Definición ubicación y fecha	Definir una ubicación con un aforo de 50 per máx. y una fecha de cualquier día laboral.	La ubicación tendrá que ser en las instalaciones de AUSA o en el Palau firal, la fecha no podrá ser un sábado ni domingo.
7.6.2	Gala de entrega de premios	Valoración final de los asistentes a la Gala superior a 7.	Solo podrán valorar los asistentes a la gala y colaboradores que han aportado ideas.
8.1	Negociación con los stakeholders		
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación		
	Negociación con los stakeholders	80% de los accionistas están de acuerdo con el presupuesto.	No hay presupuesto definido para el proyecto hasta 2019.
	Crear equipo de proyecto de implementación	Los miembros asignados cumplen con un 80% de las cualidades necesarias.	Los miembros designados están ocupados en otros proyectos.

5.3 CONTROLAR LA CALIDAD

Realizar el control de calidad implica supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad e identificar los modos de eliminar las causas de resultados insatisfactorios.

Debería ser realizado durante todo el ciclo de vida del proyecto. Las normas de calidad incluyen objetivos únicamente para los procesos del proyecto ya que en este proyecto no hay producto, y por tanto la calidad no se puede aplicar a producto entendido como tal. Los resultados del proyecto incluyen tanto los productos entregables como los propios de la dirección del proyecto, tales como un mejor rendimiento del coste y del cronograma. El control de calidad a menudo se lleva a cabo por un departamento o una unidad, interna o externa a la organización. El control de calidad implica el llevar a cabo acciones para eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio del proyecto y/o sus resultados.

El equipo de proyecto debe tener un conocimiento práctico del control de calidad estadístico.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

6.1 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Equipo proyecto

RR HH	Personas del equipo de proyecto	Número de personas
RH1	Project manager	1
RH2	Lean leader	1
RH3	Director de innovación	1
RH4	IT	1
RH5	RRHH	1
RH6	Finanzas	1
RH7	Marketing	1
RH8	Externo	X
	TOTAL RRHH	7

Matriz de responsabilidades RACI

- R – Responsable
- A – Aprobadora
- C – Consultado
- I – Informado

RRHH

ID	Nombre del paquete de trabajo	RH 1	RH 2	RH 3	RH 4	RH 5	RH 6	RH 7	RH 8
1.1	Definición del proyecto								
1.1. 1	Memoria descriptiva	R/A		C		I			X
1.2	Preparación de la presentación								
1.2. 1	Selección de materia y datos	R/A		C		I			X

1.2. 2	Preparación de transparencias	R/A	C		I		X
1.2. 3	Validación de las transparencias	R/A	I		I		X
1.3 Presentación del proyecto							
1.3. 1	Ensayo de la presentación	A	R				X
1.3. 2	Validación de la presentación	A	R				X
1.3. 3	Ejecución de la presentación	R/A	I	C		R I	X
2.1 Consenso con los interesados							
2.1. 1	Informar a los interesados del proyecto	R/A	C	C		I	X
2.1. 2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	R/A	I	C		I	X
2.2 Revisión de la página web actual							
2.2. 1	Revisión de los conceptos y diseño actuales	R/A		C	I	I	X
2.2. 2	Propuesta de actualización	A		R	I	C	X
2.2. 3	Validación de la propuesta	R/A	I	R		I	X
2.3 Implementación de los conceptos							
2.3. 1	Realización Mock-up	A		C	R	I	R
2.3. 2	Presentación Mock-up	R/A	I	C	C	C	X
2.3. 3	Aprobación Mock-up	R/A		C	R		R
2.3. 4	Validación Mock-up	R/A	I	C	A	C	X
2.4 Activación del buzón							
2.4. 1	Comprobación funcional	A	I	C	R	I	X
2.4. 2	Aplicación de modificaciones	A		I	R		X
2.4. 3	Validación del buzón	A		C	R	I	X
2.4. 4	Lanzamiento del buzón	A	C	I	R	I	X
3 Definición presupuesto							
3.1 Aprobación del presupuesto proyecto							
		R		I		A	X

3.2 Búsqueda de patrocinadores						
3.2.1	Preparación presentación	R/A		I		X
3.2.2	Estudio de potenciales patrocinadores	R/A	I	C	I	X
3.2.3	Presentación del proyecto a los patrocinadores	R/A	I	I		X
3.2.4	Negociación con los patrocinadores interesados	R/A	I	I		X
3.2.5	Firma de contratos con los patrocinadores	R/A	I	C		X
3.3 Definición premios						
3.3.1	Estudio de posibles premios	A	R	C		X
3.3.2	Selección de propuestas	R/A	R	R		X
3.3.3	Aprobación de los premios	R/A	R	I		X
4.1	Definición nº de personas del jurado	R/A	R	C		X
4.2	Definición cualidades del jurado	R/A	R	C		X
4.3	Búsqueda de personas interesadas en el jurado					
4.3.1	Anuncio búsqueda voluntarios	A	I	I		R
4.3.2	Recepción solicitudes interesados en formar jurado	R/A	I	I		X
4.4 Selección del jurado						
4.4.1	Valoración del personal interesado	R/A	I	C	I	X
4.4.2	Selección del jurado	R/A		C	R	X
4.5 Presentación del jurado						
4.5.1	Planificación del acto de presentación	R/A		I	I	X
4.5.2	Comunicación del jurado a los colaboradores	R/A		I	I	X
5.1 Definición estrategia de publicidad						
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	R/A	R	I		X
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	R	R		A	X
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	A	I	I	R	X

5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	A	I	I	R	X
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	A	C	I	I	X
5.2 Jornada informativa						
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	A	I	R	I	R X
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	A	I	I	R	R
5.2.3	Realización de la jornada informativa	R/A	I	C	R	I X
5.3 Seguimiento de participación						
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	R/A	I	C	I	X
5.3.2	Definir puntos de control	R/A	C	C	I	X
5.4 Periodo de entrega de ideas						
6.1	Definición criterios/valoración selección ideas	R/A	R	R		X
6.2 Definición pasos de selección						
6.2.1	Creación borrador ponderación de prioridades	R/A	I	I		X
6.2.2	Aprobación ponderación de prioridades	R/A	C	C	R	X
6.2.3	Elaboración de tabla de prioridades	R/A	C	C	I	X
6.3	Recopilación de ideas	R/A	I	C	I	X
6.4 Selección de las mejores ideas						
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	A	I	C	R	X
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	A	C	R	R C	X
7.1 Estudio comparativo 10 mejores ideas						
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	R/A	I	C	R	X
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	A	I	R	R	X
7.2 Selección de las 3 mejores ideas						
7.3 Exposición ideas en comité dirección						
7.3.1	Preparación de la exposición	R/A	R	C		X

7.3. 2	Ejecución de la exposición	R/A	I	R	C		X
7.4	Selección de la mejor idea						
7.4. 1	Adecuación criterios para selección	A		C	R		X
7.4. 2	Aplicación criterios	A	C	R	R		X
7.4. 3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	R/A	I	R	I		X
7.4. 4	Definición idea ganadora	R/A	I	R	I	I	X
7.5	Presentación de la idea ganadora						
7.5. 1	Preparación presentación	R/A		R	I		X
7.5. 2	Aprobación presentación	R/A		C	R		X
7.6	Entrega de premios						
7.6. 1	Definición ubicación y fecha	R/A		C	C		X
7.6. 2	Gala de entrega de premios	R/A	I	C	I	C	I
8.1	Negociación con los stakeholders	R/A		I	R		X
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	R/A	I	C	I		X

6.2 PROFESIOGRAMA

Una vez identificados los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto, se profundiza en el perfil de éstos realizando un profesiograma completo:

- **El o la Project Manager** tendrá como objetivo gestionar el proyecto desde el inicio, durante su ejecución y control, y hasta el cierre. Tendrá autoridad sobre el equipo de proyecto aunque matizada, es decir, puede supervisar el trabajo de los recursos tanto internos como externos, pero no tiene autoridad jerárquica sobre los recursos internos, únicamente funcional ya que éstos tienen sus propios mandos directos dentro de una estructura jerárquica y jerarquizada. Entre sus funciones se encuentra:
 - Hacer seguimiento de los entregables durante la elaboración de éstos.
 - Exigir el cumplimiento de los entregables y aprobarlos.

-
- o Replantear cualquier eventualidad, tanto en tiempo, recursos... y aplicar acciones correctivas.

Perfil del recurso

- o Grado en Ingeniería, en cualquiera de sus especialidades, aunque no se descartarán otras disciplinas como Economía, ADE o empresariales.
 - o Estudios de posgrado (master o posgrado) en Project Management.
 - o Experiencia gestionando proyectos de al menos 5 años en entornos industriales.
 - o Inglés hablado y escrito, mínimo CAE
 - o Usuario de paquete office, experto en Excel.
 - o Lugar de residencia: provincia del centro de trabajo.
 - o Debe tratarse de una persona con capacidad para liderar un equipo, con empatía para gestionar grupos multidisciplinares y para entender las especificaciones del sponsor. También debe contar con altas dotes de negociación y comunicación.
- El o la **Lean Leader** tendrá como objetivo apoyar aquellas tareas que le delegue el Project Manager. No tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque se le puede delegar sobre externos. Entre sus funciones se encuentra:
 - o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
 - o Velar porque la innovación y las mejoras reviertan en un diseño de layouts de planta para conseguir la optimización de los recursos, utilizando la máxima capacidad instalada y eliminando las mudas durante el proceso.

Perfil del recurso

- o Grado en Ingeniería Industrial. Especialista en diseño y optimización de procesos industriales.
- o Estudios de Posgrado en Lean, valorándose Green belt.
- o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años.
- o Inglés hablado y escrito, mínimo CAE
- o Usuario de paquete office, experto en Excel.
- o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
- o Debe tratarse de una persona meticulosa con predilección por el orden y los procesos, con visión en picado del funcionamiento de una planta. Ha de contar con habilidades sociales y debe ser capaz tanto de trabajar en equipo como de forma autónoma.

-
- El o la **directora/a de Innovación** tendrá como objetivo fomentar la conexión entre departamentos y capturar inspiraciones e insights, apoyando aquellas tareas que le delegue el Project Manager. Como equipo de proyecto no tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque sí lo tiene sobre su propio equipo. Entre sus funciones se encuentra:

- o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
- o Facilitar la cultura de la curiosidad y nutrir la creación.
- o Fomentar la conexión y promover la colaboración.

Perfil del recurso

- o Grado en Ingeniería en cualquiera de sus disciplinas.
- o Estudios de Posgrado en Innovación y en Finanzas. Deseable MBA o PDD.
- o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años.
- o Inglés hablado y escrito, mínimo CAE
- o Usuario de paquete office, experto en Excel.
- o Especialista en presentaciones eficaces
- o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
- o Debe tratarse de una persona con habilidad para trabajar de forma autónoma pero también en equipo. Con predilección por las nuevas tecnologías y con capacidad para identificar retos de innovación que merezcan la pena desde el punto de vista del impacto.

- El o la responsable **IT** para el proyecto tendrá como objetivo las tareas relacionadas con el buzón de sugerencias incluido en la intranet de la empresa, apoyando aquellas tareas que le delegue el Project Manager en cuestiones relacionadas con la informática de gestión. Como equipo de proyecto no tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque sí pueda tenerlo sobre personal externo. Entre sus funciones se encuentra:

- o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
- o Gestión de las comunicaciones.
- o Gestión y desarrollo de la página web.
- o Mantenimiento y desarrollo del ERP de la Compañía.
- o Gestión del parque de microinformática.

Perfil del recurso

- o Ciclo formativo en Informática de gestión.
- o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años.

-
- o Inglés hablado y escrito, nivel intermedio.
 - o Experto en programación.
 - o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
 - o Debe tratarse de una persona con habilidad para trabajar de forma autónoma pero también en equipo. Con capacidad para comprender las necesidades de usuario y plasmarlas en el proyecto.
- El o la responsable **Recursos Humanos** para el proyecto tendrá como objetivo las tareas relacionadas con los temas laborales de la Empresa, apoyando aquellas tareas que le delegue el Project Manager en cuestiones relacionadas con la plantilla. Como equipo de proyecto no tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque sí pueda tenerlo sobre personal externo. Entre sus funciones se encuentra:
- o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
 - o Gestión de la nómina y todos los procesos relacionados con ésta (altas, bajas, seguridad social, IRPF, vacaciones,...).
 - o Variaciones de plantilla. Control del absentismo y fuga de talento.
 - o Selección y contratación.
 - o Formación y desarrollo. Detectar el talento dentro de la propia compañía y facilitar formación adecuada al puesto desempeñado.

Perfil del recurso

- o Estudios universitarios de Relaciones Laborales o Ciencias del Trabajo. También otras disciplinas de la rama social: psicología, ciencias políticas y de la admón., derecho, sociología...
 - o Posgrado en Dirección de Recursos Humanos
 - o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años.
 - o Inglés hablado y escrito, nivel intermedio.
 - o Usuario de Microsoft Office.
 - o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
 - o Debe tratarse de una persona con habilidad para trabajar de forma autónoma pero también en equipo. Con capacidad para trabajar en detalle y para procesar gran cantidad de datos. Con don de gentes y acostumbrada a trabajar bajo presión manteniendo la confidencialidad en todo momento.
- El o la responsable **Finanzas** para el proyecto tendrá como objetivo las tareas relacionadas con los temas económico-financieros de la Empresa, apoyando aquellas tareas que le delegue el Project Manager en cuestiones relacionadas la

parte económica de éste. Como equipo de proyecto no tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque sí pueda tenerlo sobre personal externo. Entre sus funciones se encuentra:

- o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
- o Realizar el presupuesto y establecer mecanismos de control de los flujos de efectivo.
- o Implementar el análisis financiero.
- o Gestión de: contabilidad, previsión de gastos, fiscalidad y tributación.
- o Gestión y control de subvenciones a nivel local y autonómico, estatal y europeo.

Perfil del recurso

- o Estudios universitarios Economía, ADE o Empresariales.
 - o Posgrado en Dirección de Financiera.
 - o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años.
 - o Inglés hablado y escrito, nivel CAE.
 - o Usuario de Microsoft Office.
 - o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
 - o Debe tratarse de una persona analítica y con gran capacidad de concentración, con capacidad para trabajar de forma autónoma, con dotes para colaborar con la administración pública.
- El o la responsable **Marketing** para el proyecto tendrá como objetivo las tareas relacionadas con los temas de comunicación interna y externa de la compañía, apoyando aquellas tareas que le delegue el Project Manager en cuestiones relacionadas con el community management de éste. Como equipo de proyecto no tendrá autoridad sobre personal de la empresa aunque sí pueda tenerlo sobre personal externo. Entre sus funciones se encuentra:
- o Elaborar los entregables con la calidad requerida según los criterios establecidos.
 - o Definir y activar el plan de comunicación de la empresa.
 - o Hacer propuestas para la mejora en todos los niveles de comunicación e imagen de la compañía.
 - o Organización de ferias nacionales e internacionales.
 - o Gestión del presupuesto de marketing.

-
- o Gestión y control de: imagen corporativa, *merchandising*, fotografía, catálogos de producto, publicidad y soportes gráficos en general.

Perfil del recurso

- o Estudios universitarios en Diseño Gráfico.
 - o Posgrado en Diseño Digital y Multimedia.
 - o Experiencia en puesto similar mínimo de 3 años, habiendo realizado tareas de *Community Manager*.
 - o Inglés hablado y escrito, nivel CAE.
 - o Usuario de Microsoft Office.
 - o Residencia en la provincia del centro de trabajo.
 - o Debe tratarse de una persona creativa sobre todo en lo relacionado con plantear acciones novedosas con poca financiación; asertiva, empática y paciente. Habilidad para relacionarse con los demás, autodidacta y *freaky* de la tecnología. Ha de contar con buena ortografía y reacción.
-
- El recurso externo tendrá como objetivo realizar aquellas tareas encomendadas por el Project Manager o por otro miembro del equipo.
Su perfil se valorará en función de las necesidades de la actividad.

7. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto.

Una comunicación eficaz, crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, así como, perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

La comunicación en el proyecto es necesaria para asegurar que obtenemos y suministramos la información requerida de la persona correcta, en el tiempo indicado, utilizando siempre, los medios y formatos apropiados. Implica la aplicación de los conceptos, modelos y técnicas de la teoría de la comunicación a las necesidades específicas del proyecto, y exige también, la determinación de las necesidades de información y comunicación de los actores interesados (stakeholders). ¿Quién necesita información? ¿Qué información requiere? ¿Cuándo la necesitará? ¿Cómo le será presentada? Por lo tanto, requiere mucha dedicación y habilidad tanto al director como al equipo de del proyecto, los cuales, deben ser conscientes de que las comunicaciones afectan crucial y globalmente al éxito del proyecto.

Conceptos sobre Comunicaciones

La comunicación comprende todos los intercambios de información entre todos los stakeholders del proyecto. Quien elabora y envía la información es responsable de realizarlo con claridad, de manera completa y sin ambigüedades. De forma, que el/la receptor/a la reciba y la entienda correctamente. Por lo tanto, su gestión incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recolección, diseminación, almacenamiento y disposición última de la información del proyecto. Siempre en forma apropiada y en el momento oportuno.

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto. De esta manera, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y perspectivas e intereses diversos en el resultado del proyecto.

Las actividades de comunicación pueden presentar diversas dimensiones que se han de tener en cuenta, entre las que podemos encontrar:

Interna (dentro del Proyecto) y Externa (cliente, otros Proyectos)

- Formal (informes, memorandos) e Informal (correos electrónicos, conversaciones ad hoc)

-
- Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y Horizontal (entre colegas)
 - Oficial (boletines, informe anual) y No oficial (Comunicaciones extraoficiales)
 - Escrita y Oral
 - Verbal y No verbal (tono de voz, lenguaje corporal)

La mayoría de habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos entre estas habilidades, se encuentran:

- Escuchar de manera activa y eficaz
- Preguntar y sondear ideas para una mejor comprensión
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo
- Investigar para confirmar la información
- Identificar y gestionar expectativas
- Persuadir para llevar a cabo una acción
- Negociar a fin de lograr acuerdos entre partes
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos
- Resumir, recapitular e identificar las próximas etapas

7.1 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Determina las necesidades de información de los interesados y define cómo abordar las comunicaciones con ellos.

Tratamiento de discrepancias

Definición del procedimiento para procesar y resolver las polémicas, especificando la forma de capturarlas y registrarlas, el modo en que se abordará su tratamiento y resolución, la forma de controlarlas y hacer seguimiento y el método de escalar en caso de no poder resolverlas.

Las polémicas se tratarán a través de la observación y conversación, y se expresarán formalmente mediante su codificación y registro según el siguiente formato de control de discrepancias:

- Código de discrepancia
- Descripción de involucrados
- Enfoque
- Fecha
- Resultado

En la reunión de coordinación periódica correspondiente se revisa el cuadro de control de discrepancias con el objetivo de:

-
1. Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
 2. Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
 3. Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones.

En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, los pasos a seguir serán los siguientes:

- 1º. Lo resolverá el Project Manager junto con el equipo usando el método de resolución de problemas.
- 2º. Lo resolverá el Sponsor, el Project Manager y el equipo usando el método de negociación y resolución de conflictos
- 3º. En último lugar será resuelto por el Sponsor y/o el Comité de Control de Cambios.

Actualización del plan de gestión de las comunicaciones

Definición del procedimiento para revisar y actualizar el plan de Gestión de Comunicaciones.

El plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cuando:

- Haya una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
- Haya una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
- Haya personas que ingresen o abandonen el proyecto.
- Haya cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
- Haya solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
- Haya quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
- Haya evidencias de resistencia al cambio.
- Haya evidencias de deficiencias de comunicación intra-proyecto y extra-proyecto.

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá seguir los siguientes pasos:

- Identificación y clasificación de los interesados.
- Determinación de requerimientos de información.
- Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
- Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.

-
- Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
 - Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones

Formato de las comunicaciones

Definición de guía para reuniones, conferencias, correo electrónico

Guía para Reuniones:

- o Debe fijarse la agenda con 2 o 3 días de anterioridad.
- o Debe informarse fecha, hora y lugar a los participantes.
- o Se exige puntualidad al inicio y al final de la reunión.
- o Debe haber un responsable de recoger la información por escrito (para redactar la posterior acta), así como el rol de facilitador.
- o Se debe emitir y repartir un acta entre los participantes.

Guía para Correo Electrónico:

En todos los correos emitidos o recibidos debe estar copiado el Jefe de Proyecto.

Documentación del Proyecto

Definición de las guías para codificación, almacenamiento, recuperación, y reparto de los documentos del proyecto.

T_AA.P_RR_N.

Donde:

T = tipo de documento

AA = dos números que identifica el área de conocimiento según estructura PMBOK.

P = número de proceso dentro del área de conocimiento de acuerdo con la estructura PMBOK.

RR = dos letras que identifica al redactor del documento.

N = número o letra que identifica la revisión del documento.

Guías para Almacenamiento de Documentos:

Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su ordenador una carpeta con la misma estructura de la EDT, donde guardará en las sub-carpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.

- Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones aprobadas y numeradas, las cuales se enviarán al Jefe del proyecto.
- El Jefe de proyecto consolidará todas las versiones aprobadas y numeradas de los documentos, en un archivo final, el cual será una carpeta que se archivará en el

Servidor para documentación de PROYECTO, y se guardará protegida contra escritura.

- Se publicará para consulta la ruta de acceso para una relación de documentos del proyecto.
- Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

Guía para Recuperación y Reparto de Documentos:

- La recuperación de documentos a partir del Servidor de documentación, es de libre acceso para todos los integrantes del Equipo.
- El acceso a la información del proyecto por parte de personas que no son del Equipo requiere autorización de Gerencia General, pues esta información se considera confidencial.
- El reparto de documentos digitales e impresos es responsabilidad del Jefe de proyecto.

Guía para el Control de Versiones

Definición de guías para registro y control ordenado de las versiones de los documentos del proyecto.

Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, siguiendo un estándar con el siguiente formato:

- Código de versión
 - Hecha por
 - Revisada por
 - Aprobada por
 - Fecha
 - Motivo
-
- Cada vez que se emite una versión del documento se llena una fila en la cabecera, anotando la versión, quien emitió el documento, quién lo revisó, quién lo aprobó, a qué fecha corresponde la versión, y por qué motivo se emitió dicha versión.
 - Debe haber correspondencia entre el código de versión del documento que figura en la cabecera de Control de Versiones y el código de versión del documento que figura en el nombre del archivo.

PROYECTO:	GESTIÓN DEL TALENTO AUSA			FECHA: 03/05/2018		
INTERESADO	NIVEL DE INVOLUCRACIÓN		REQUISITOS DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN		
	ACTUAL	DESEADO		Lenguaje	Formato	Freq. Comu.
Equipo UPC	Elevado	Elevado	Transmitir para involucrar interesados con poder	Formal	Presencial	Semanal
Alta dirección	Limitado	Medio	Aportación de propuestas y comunicación	Formal	Presencial	Mensual
CEO	Medio	Elevado	Intermediario entre dirección y proyecto	Formal	Presencial	Mensual
Innov. Lead	Elevado	Elevado	Cooperación con el PM	Formal	Todos	Diario
RRHH Lead	Limitado	Medio	Función de padrino	Formal	Presencial	Semanal
RRHH Colabor.	Medio	Medio	Involucrarles en movimiento de información	Informal	Todos	Diario
Prod. Lead	Medio	Elevado	Permiso para propuestas a operarios	Formal	Presencial	Semanal
Team Leads	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Lean Lead	Elevado	Elevado	Realización propuestas como ejemplo	Informal	Todos	Diario
Producción	Medio	Elevado	Realización de propuestas	Informal	Presencial	Diario
Finanzas Lead	Limitado	Medio	Confianza en el proyecto para presupuesto	Formal	Digital	Mensual
I+D Lead	Medio	Medio	Confianza en el proyecto para motivación dpt.	Formal	Presencial	Mensual
I+D Colabor.	Elevado	Elevado	Transmisión de información, proporción feedback	Informal	Todos	Diario

7.2 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso que consiste en gestionar y controlar las Comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados en el Proyecto.

Algunos elementos concretos de Comunicación, tales como incidentes o indicadores clave de desempeño pueden desencadenar una revisión inmediata, mientras que otros no lo harán.

Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto. Describe cómo se ejecutarán, gestionarán y controlarán las comunicaciones del proyecto.
- Comunicaciones del Proyecto. Incluye las actividades necesarias para gestionar y actuar sobre la información y las comunicaciones. Así como distribuirlas entre los interesados.
- Registro de Discrepancias. Se utiliza para documentar y controlar la resolución de incidentes. Se puede utilizar para facilitar la comunicación y asegurar una comprensión común de los incidentes. Un registro escrito documenta y ayuda a controlar quién es responsable de la resolución de incidentes específicos antes de una fecha límite. Durante la resolución de incidentes se abordan los obstáculos que pueden impedir al equipo alcanzar sus objetivos. Esta información es importante para este proceso. Ya que proporciona tanto un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto, como una plataforma para la entrega de comunicaciones sucesivas.
- Datos Sobre el Desempeño del Trabajo. Organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados del análisis comparativo con respecto a la línea base para la medición del desempeño

Herramientas y técnicas

- Sistema de Gestión de la Información. La información del proyecto puede recopilarse y recuperarse a través de una gran variedad de herramientas, entre las que se incluyen, desde los sistemas manuales de archivo, hasta las bases de datos electrónicas pasando por el software de gestión de proyectos y los sistemas digitales. Éstos, permiten el acceso rápido y compartido a documentación técnica. Tales como planos de ingeniería, especificaciones de diseño, planes de testeo y prueba, etc.
- Reuniones. Este proceso necesita del debate y diálogo con el equipo del proyecto para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del proyecto, así como de responder a las solicitudes de información por parte de los interesados.

Salidas

Información sobre el desempeño del trabajo. Para la visualización del desempeño en curso se utilizará una plantilla de hoja de estado que reflejará el seguimiento de las tareas planificadas y servirá de base para la comparación con la línea de base planificada. Con ella se tendrá un listado de todas las actividades planificadas, su estado, el o la responsable de

su ejecución, fechas e hitos clave, etc., así como toda la información precisa para poder gestionar adecuadamente las actividades del proyecto.

Solicitudes de Cambio, descritos anteriormente en 7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones, apartado Actualización del plan de gestión de las comunicaciones

8. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

8.1 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

La definición de cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un Proyecto, se lleva a cabo mediante el proceso Planificar la Gestión de Riesgos.

Una planificación cuidadosa y explícita mejoran las posibilidades de éxito de los demás procesos de la Gestión de Riesgos del Proyecto. Consiste en decidir cómo abordar y llevar a cabo todas las actividades de Gestión de los Riesgos de un Proyecto. De esta manera, la planificación es importante para garantizar que el nivel, el tipo y la visibilidad de la Gestión de Riesgos estén de acuerdo con la importancia del Proyecto. Durante este proceso, es interesante plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán los responsables de identificar los riesgos?
- ¿En qué momento y cómo llevaremos a cabo la identificación de riesgos?
- ¿Qué escala utilizaremos para el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos?
- ¿Cómo priorizaremos los riesgos?
- ¿Es necesario Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos? ¿Qué herramientas utilizaremos?
- ¿Qué estrategia adoptaremos para cada riesgo?
- ¿Cada cuánto tiempo realizaremos el control y seguimiento de riesgos?

8.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Riesgos en la ejecución del proyecto RP

- RP01 Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.
- RP02 Presentación del proyecto no es clara y genera dudas a los interesados.
- RP03 El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.
- RP04 EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.
- RP05 Presupuesto del proyecto reducido o denegado.
- RP06 No encontrar el número de patrocinadores deseados.
- RP07 Patrocinadores no aportan lo suficiente.
- RP08 Retraso en la definición de los premios.
- RP09 No se encuentran voluntarios para el jurado.
- RP10 Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.

-
- RP11 Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.
 - RP12 Los colaboradores no aportan ideas en el plazo definido.
 - RP13 Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.
 - RP14 Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.
 - RP15 Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.
 - RP16 Demasiados cambios no esperados a lo largo del proyecto.
 - RP17 Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.
 - RP18 Mala definición del presupuesto.
 - RP19 Mala comunicación entre los miembros del equipo.
 - RP20 Mala gestión por parte del PM del proyecto.

Riesgos en la respuesta de los interesados (RI)

- RI01 Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están en la línea de los valores de este proyecto.
- RI02 Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).
- RI03 Mala elección de externo para mock-up.
- RI04 Mala elección de externo para anuncio.
- RI05 Mala elección de externo para stand.
- RI06 Los premios no son del agrado de los colaboradores.
- RI07 Gala de premios con poca participación de colaboradores.

Otros riesgos (RO)

- RO1 Crisis en el sector de la construcción.
- RO2 Cambio de accionistas de la empresa.

8.3 REALIZAR EL ANALISIS CUALITATIVO

Para la valoración de los riesgos, se realiza un análisis cualitativo de los riesgos mencionados según probabilidad de ocurrencia e impacto, que permitirá obtener un orden de prioridades.

El nivel de riesgo viene definido como el nivel de probabilidad multiplicado por el nivel estimado de impacto sobre el proyecto.

Los valores de probabilidad e impacto son los siguientes:

Probabilidad	Valor
Muy alta	5
Alta	4
Media	3
Baja	2
Muy baja	1

Impacto	Valor
Muy alto	10
Alto	5
Medio	3
Bajo	2
Muy bajo	1

Matriz de riesgo; [nivel de riesgo = Probabilidad * Impacto]

		IMPACTO				
		1	2	3	5	10
P R O B A B I L I D A D	1	1	2	3	5	10
	2	2	4	6	10	20
	3	3	6	9	15	30
	4	4	8	12	20	40
	5	5	10	15	25	50

Las estrategias a seguir en cada caso según el valor del riesgo (R), se describen a continuación:

Valores	Prioridad	Estrategia	Descripción
1 y 2	Muy baja	Aceptar	No hacer nada
3 y 4	Baja	Aceptar	Dejar por escrito qué se hará cuando ocurra ese riesgo
5 y 10	Media	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
11 y 24	Alta	Transferir	Trasladar el riesgo a un tercero
25 y 50	Muy alta	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta no disminuir el valor de riesgo

En la siguiente tabla se realiza el análisis cualitativo de los diferentes riesgos identificados.

	Id	Descripción riesgo	Probabilidad [1-5]	Impacto [1-10]	Prioridad [PxI]	Estrategia
RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (RP)	RP01	Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.	1	5	5	Mitigar
	RP02	Presentación del proyecto no es clara y genera dudas a los interesados.	1	10	10	Mitigar
	RP03	El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.	2	3	6	Mitigar
	RP04	EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.	1	5	5	Mitigar
	RP05	Presupuesto del proyecto reducido o denegado.	3	10	30	Evitar
	RP06	No encontrar el número de patrocinadores deseados.	2	3	6	Mitigar
	RP07	Patrocinadores no aportan lo suficiente.	1	1	1	Aceptar
	RP08	Retraso en la definición de los premios.	2	5	10	Mitigar
	RP09	No se encuentran voluntarios para el jurado.	3	10	30	Evitar
	RP10	Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.	2	5	10	Mitigar

	RP11	Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.	4	10	40	Evitar
	RP12	Los colaboradores no aportan ideas en el plazo definido.	1	10	10	Mitigar
	RP13	Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.	1	1	1	Aceptar
	RP14	Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.	1	2	2	Aceptar
	RP15	Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.	1	5	5	Evitar
	RP16	Demasiados cambios no esperados a lo largo del proyecto.	3	5	15	Transferir
	RP17	Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.	3	10	30	Evitar
	RP18	Mala definición del presupuesto.	4	5	20	Transferir
	RP19	Mala comunicación entre los miembros del equipo.	1	5	5	Mitigar
	RP20	Mala gestión por parte del PM del proyecto.	2	10	20	Transferir
RIESGOS EN LA RESPUESTA DE LOS INTERESADOS (RI)	RI01	Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están en la línea de los valores de este proyecto.	2	2	4	Aceptar
	RI02	Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).	2	3	6	Mitigar
	RI03	Mala elección de externo para mock-up.	2	5	10	Evitar
	RI04	Mala elección de externo para anuncio.	1	2	2	Evitar
	RI05	Mala elección de externo para stand.	2	3	6	Mitigar
	RI06	Los premios no son del agrado de los colaboradores.	2	2	4	Aceptar
	RI07	Gala de premios con poca participación de colaboradores.	1	10	10	Mitigar



Otros riesgos (RO)	RO1	Crisis en el sector de la construcción.	1	10	10	Mitigar
	RO2	Cambio de accionistas de la empresa.	1	5	5	Mitigar

8.4 REALIZAR EL ANALISIS CUANTITATIVO

ID	Nombre del paquete de trabajo	Coste		
		Mínimo	Más probable	Máximo
1.1.1	Memoria descriptiva	126,00 €	140,00 €	280,00 €
1.2.1	Selección de materia y datos	63,00 €	70,00 €	140,00 €
1.2.2	Preparación de transparencias	31,50 €	35,00 €	35,00 €
1.2.3	Validación de las transparencias	15,75 €	17,50 €	35,00 €
1.3.1	Ensayo de la presentación	63,00 €	70,00 €	70,00 €
1.3.2	Validación de la presentación	31,50 €	35,00 €	35,00 €
1.3.3	Ejecución de la presentación	94,50 €	105,00 €	315,00 €
2.1.1	Informar a los interesados del proyecto	378,00 €	420,00 €	1.260,00 €
2.1.2	Recopilación de aportaciones por parte de los interesados	63,00 €	70,00 €	210,00 €
3	Definición presupuesto	94,50 €	105,00 €	210,00 €
3.1	Aprobación del presupuesto proyecto	94,50 €	105,00 €	105,00 €
5.1.1	Definición presupuesto para publicidad	63,00 €	70,00 €	70,00 €
5.1.2	Aprobación presupuesto publicidad	47,25 €	52,50 €	52,50 €
5.1.3	Estudio de estrategias de publicidad	189,00 €	210,00 €	630,00 €
5.1.4	Selección de las estrategias de publicidad	31,50 €	35,00 €	70,00 €
5.1.5	Aprobación de las estrategias de publicidad	23,63 €	26,25 €	26,25 €
5.2.1	Escoger Slogan (pe “la satisfacción de ganar”)	63,00 €	70,00 €	140,00 €
5.2.2	Diseño y elaboración de un stand	1.008,00 €	1.120,00 €	4.480,00 €
5.2.3	Realización de la jornada informativa	504,00 €	560,00 €	1.120,00 €
5.3.1	Elaborar calendario seguimiento	126,00 €	140,00 €	140,00 €
5.3.2	Definir puntos de control	15,75 €	17,50 €	17,50 €
5.4	Periodo de entrega de ideas	157,50 €	175,00 €	3.675,00 €
6.3	Recopilación de ideas	63,00 €	70,00 €	140,00 €
6.4.1	Asignación de valores a las ideas por cada criterio	94,50 €	105,00 €	210,00 €
6.4.2	Selección de las 10 ideas mejor valoradas	47,25 €	52,50 €	105,00 €
7.1.1	Adecuación criterios de selección 10 mejores ideas	63,00 €	70,00 €	210,00 €
7.1.2	Asignación ponderación por criterios establecidos	63,00 €	70,00 €	140,00 €

7.2	Selección de las 3 mejores ideas	283,50 €	315,00 €	1.260,00 €
7.3.1	Preparación de la exposición	31,50 €	35,00 €	35,00 €
7.3.2	Ejecución de la exposición	157,50 €	175,00 €	350,00 €
7.4.1	Adecuación criterios para selección	63,00 €	70,00 €	140,00 €
7.4.2	Aplicación criterios	126,00 €	140,00 €	140,00 €
7.4.3	Valoración con el equipo de proyecto y comité	945,00 €	1.050,00 €	3.150,00 €
7.4.4	Definición idea ganadora	315,00 €	350,00 €	350,00 €
7.5.1	Preparación presentación	126,00 €	140,00 €	140,00 €
7.5.2	Aprobación presentación	63,00 €	70,00 €	70,00 €
7.6.1	Definición ubicación y fecha	15,75 €	17,50 €	35,00 €
7.6.2	Gala de entrega de premios	3.150,00 €	3.500,00 €	7.000,00 €
8.1	Negociación con los stakeholders	189,00 €	210,00 €	420,00 €
8.2	Crear equipo de proyecto de implementación	63,00 €	70,00 €	210,00 €
Total		9.142,88 €	12.188,75 €	27.221,25 €

8.5 PLANIFICAR LA RESPUESTAS

	Id	Descripción riesgo	Probabilidad [1-5]	Impacto [1-10]	Prioridad [Pxl]	Estrategia	Acción plan de respuesta	Responsable	Probabilidad	Impacto	NPR
RIESGOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO (RP)	RP 01	Falta de especificación y poca precisión en los requerimientos del proyecto.	1	5	5	Mitigar	Contratación de una consultoría externa, con experiencia en gestión de proyectos de servicios.	PM	1	2	2
	RP 02	Presentación del proyecto no es clara y	1	10	10	Mitigar	Presentación interactiva y con ejemplos.	PM	1	5	5

	genera dudas a los interesados.									
RP 03	El Mock-up de la página web no cumple con las especificaciones y es poco intuitivo.	2	3	6	Mitigar	Controlar y realizar un seguimiento más exhaustivo del mock-up.	PM	1	3	3
RP 04	EL buzón de sugerencias no está disponible el día definido.	1	5	5	Mitigar	Añadir recursos a la tarea para poderla finalizar con el tiempo definido.	PM	1	2	2
RP 05	Presupuesto del proyecto reducido o denegado.	3	10	30	Evitar	Realizar estrategia de negociación previa para poder definir un presupuesto que se adapte al proyecto.	PM	2	5	10
RP 06	No encontrar el número de patrocinadores deseados.	2	3	6	Mitigar	Aumentar el perímetro de búsqueda de posibles patrocinadores.		1	3	3

RP 07	Patrocinadores no aportan lo suficiente.	1	1	1	Aceptar			1	1	1
RP 08	Retraso en la definición de los premios.	2	5	10	Mitigar	Añadir recursos a la tarea para poderla finalizar con el tiempo definido.	PM	1	3	3
RP 09	No se encuentran voluntarios para el jurado.	3	10	30	Evitar	Realizar un plan de comunicación con los posibles candidatos del jurado.	PM - RRHH	2	5	10
RP 10	Gente no seleccionada puede boicotear el proyecto.	2	5	10	Mitigar	Asignación de estos candidatos para futuros jurados.	PM	1	5	5
RP 11	Jornada informativa del proyecto poco exitosa dentro de la empresa.	4	10	40	Evitar	Realizar una prueba piloto para ver la eficacia.	PM	2	5	10
RP 12	Los colaboradores no aportan ideas en	1	10	10	Mitigar	Plan de gestión de recordatorios del plazo de entrega durante la	PM	1	5	5

	el plazo definido.					aportación de ideas.				
RP 13	Poca unanimidad en la ponderación de las ideas, esto hace retrasar el proyecto.	1	1	1	Aceptar	Crear unas pautas de criterios de ponderación.	PM	1	1	1
RP 14	Dificultad de valorar las diversas ideas de los colaboradores según las ponderaciones definidas.	1	2	2	Aceptar	Rediseñar los criterios de ponderación haciéndolos más objetivos y claros.	PM	1	2	2
RP 15	Poca flexibilidad del comité para la presentación de las 3 ideas finales.	1	5	5	Evitar	Asignar un nuevo jurado definido por el comité que pueda realizar la presentación.	PM	1	3	3
RP 16	Demasiados cambios no esperado	3	5	15	Transferir	Distinguir los tipos de cambios y filtrarlos por prioridad, indicar en	PM	2	3	6

		s a lo largo del proyecto.					cronograma y exponer sus consecuencias.				
	RP 17	Mala definición del tiempo de ejecución del proyecto.	3	10	30	Evitar	Exponer problema y modificar la planificación.	PM	1	5	5
	RP 18	Mala definición del presupuesto.	4	5	20	Transferir	Comparar y definir el presupuesto en base a proyectos similares realizados en la empresa.	PM	2	5	10
	RP 19	Mala comunicación entre los miembros del equipo.	1	5	5	Mitigar	Controlar el canal de comunicación del equipo del proyecto para redirigirlo si es necesario.	PM	1	3	3
	RP 20	Mala gestión por parte del PM del proyecto.	2	10	20	Transferir	Tener un PM senior que de soporte al PM establecido.	PM	1	5	5
RIESGOS EN LA RESPUESTA DE LOS INTERESADOS (RI)	RI 01	Las aportaciones de los interesados en el inicio del proyecto no están	1	2	2	Aceptar			1	2	2

	en la línea de los valores de este proyecto.									
RI 02	Colaboradores no entienden como se ha seleccionado la idea ganadora (no están de acuerdo).	2	3	6	Mitigar	Exponer previa y minuciosamente los criterios de valoración. Exponer las ideas denegadas con su puntuación.	PM	1	3	3
RI 03	Mala elección de externo para mock-up.	2	5	10	Evitar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	2	2
RI 04	Mala elección de externo para anuncio.	1	2	2	Evitar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	1	1
RI 05	Mala elección de externo para stand.	2	3	6	Mitigar	Buscar y evaluar con un check list de calidad los externos para esta tarea.	PM	1	3	3
RI 06	Los premios no son del agrado	2	2	4	Aceptar		PM	2	2	4

		de los colaboradores.									
	RI 07	Gala de premios con poca participación de colaboradores.	1	10	10	Mitigar	Pedir confirmación de asistencia de los colaboradores para poder controlar la asistencia.	PM	1	5	5
Otros riesgos (RO)	RO 1	Crisis en el sector de la construcción.	1	10	10	Mitigar			1	10	10
	RO 2	Cambio de accionistas de la empresa.	1	5	5	Mitigar			1	5	5

8.6 CONTROLAR LOS RIESGOS

Las respuestas a los riesgos planificadas que están incluidas en el Plan para la Dirección del Proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto. No obstante, el trabajo del proyecto debe ser supervisado continuamente para detectar riesgos nuevos o riesgos detectados que cambien. El seguimiento y control de riesgos es el proceso de identificar, analizar y planificar nuevos riesgos; realizar el seguimiento de los riesgos identificados y los que se encuentran en la lista de supervisión. También volver a analizar los riesgos existentes. Por otro lado, implica realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias, y el seguimiento de los riesgos residuales. Sin olvidar, revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos mientras se evalúa su efectividad. Este proceso, así como los demás procesos de Gestión de riesgos, es un proceso continuo que se realiza durante la vida del Proyecto.

Durante el control de riesgos podemos tener que elegir estrategias alternativas. Ejecutar un plan para contingencias o de reserva. Adoptar acciones correctivas y modificar el *Plan para la Dirección del Proyecto*. El propietario de la respuesta a los riesgos debe informar periódicamente al director del Proyecto acerca de la efectividad del plan. Así como

de cualquier efecto no anticipado y cualquier corrección sobre la marcha que sea necesaria. El proceso de seguimiento y control de riesgos también incluye la actualización de los activos de los procesos de la organización. Incluidas las bases de datos de las lecciones aprendidas del Proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de Proyectos futuros.

9. VALOR GANADO

En este apartado, se procede a realizar un análisis de las horas invertidas en la planificación del proyecto con la finalidad de extraer la desviación entre los recursos planificados y dedicados en la etapa previa a la implantación del proyecto.

Así, se han realizado dos tipos de análisis:

- Recursos previstos vs Recursos reales
- Hitos previstos vs Hitos reales

		HORAS REALES	ACUMULADO REAL	HORAS PREVISTAS	ACUMULADO PREVISTO	SEMANA REAL	SEMANA PREVISTA	DANIEL	VALENTÍ	SOLEDAD
Satélites	Diseñar página web	13	13	10	10	15	15		22/04/2018	22/04/2018
	Proyecto Académico	14	27	15	25	15	15			21/04/2018
Inicio del Proyecto	Crear Acta de Constitución del Proyecto	6	33	5	30	16	17	21/04/2018	21/04/2018	
	Identificar los interesados del Proyecto	12	45	10	40	17	17	26/04/2018	26/04/2018	
Alcance	Plan de gestión del Alcance	1	46	1,5	41,5	19	20		07/05/2018	28/04/2018
	Plan de gestión de los Interesados	4	50	4	45,5	19	20	07/05/2018		
	Recopilar Requisitos	10	60	8	53,5	18	20		05/05/2018	05/05/2018
	Definir el Alcance	3	63	3	56,5	19	20	08/05/2018	08/05/2018	
	Crear la EDT/WBS	12	75	10	66,5	19	20	08/05/2018	08/05/2018	
	Diccionario EDT	6	81	8	74,5	19	20			13/05/2018
	Validar el Alcance	2	83	2	76,5	19	20	08/05/2018	08/05/2018	
	Controlar el Alcance	1	84	1	77,5	19	20		09/05/2018	
Tiempo	Plan de gestión del tiempo	3	87	3	80,5	19	22	12/05/2018	12/05/2018	12/05/2018
	Definir las actividades	18	105	20	101	20	22	16/05/2018	16/05/2018	16/05/2018
	Secuenciar actividades	12	117	8	109	22	22	03/06/2018	03/06/2018	03/06/2018
	Estimar los recursos de las actividades	4	121	4	113	23	22	04/06/2018		
	Estimar la duración de las actividades	2	123	3	116	23	22	04/06/2018	05/06/2018	

	Desarrollar el Cronograma	3	126	4	120	23	22	05/06/2018	05/06/2018	
	Controlar el cronograma	2	128	2	122	23	22			06/06/2018
Costes	Plan de gestión de los Costes	2	130	2	124	23	24			08/06/2018
	Estimar los Costes	7	137	8	132	23	24		08/06/2018	
	Establecer el Presupuesto	4	141	4	136	23	24	10/06/2018	10/06/2018	
	Controlar los Costes	3	144	2	138	24	24	11/06/2018		
Calidad	Plan de gestión de la Calidad	1	145	1	139	24	25			12/06/2018
	Gestión de la calidad	10	155	8	147	24	25	13/06/2018	13/06/2018	13/06/2018
	Controlar la Calidad	1	156	1	148	24	25			15/06/2018
Recursos Humanos	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	6	162	6	154	24	25		16/06/2018	16/06/2018
Comunicación	Plan de gestión de las comunicaciones	8	170	6	160	25	25	18/06/2018	18/06/2018	18/06/2018
	Controlar las comunicaciones	2	172	2	162	25	25			18/06/2018
Riesgos	Plan de Gestión de los Riesgos	1	173	1	163	25	26			19/06/2018
	Identificación de los Riesgos	10	183	12	175	25	26	20/06/2018	20/06/2018	20/06/2018
	Realizar el análisis cualitativo	18	201	20	195	25	26	21/06/2018	21/06/2018	
	Realizar el análisis cuantitativo	12	213	10	205	25	26	23/06/2018	23/06/2018	
	Planificar las respuestas	20	233	20	225	25	26	24/06/2018	24/06/2018	24/06/2018
	Controlar los riesgos	2	235	2	227	26	26			25/06/2018
Lecciones aprendidas	Lecciones aprendidas	6	241	6	233	26	26	30/06/2018	30/06/2018	30/06/2018
Actas	Acta 1	0,5	242	0,5	233					24/03/2018
	Acta 2	0,5	242	0,5	234					06/04/2018
	Acta 3	0,5	243	0,5	234					13/04/2018
	Acta 4	0,5	243	0,5	235					21/04/2018
	Acta 5	0,5	244	0,5	235					25/04/2018
	Acta 6	0,5	244	0,5	236					07/05/2018
	Acta 7	0,5	245	0,5	236					13/05/2018
	Acta 8	0,5	245	0,5	237					17/05/2018
	Acta 9	0,5	246	0,5	237					03/06/2018
	Acta 10	0,5	246	0,5	238					12/06/2018
TOTAL		246		238						

Con la finalidad de hacer más visual éste análisis, se procede con la realización de las siguientes gráficas, expresando los análisis comentados anteriormente:



Ilustración 8: Valor Ganado Hitos

Fuente: propia

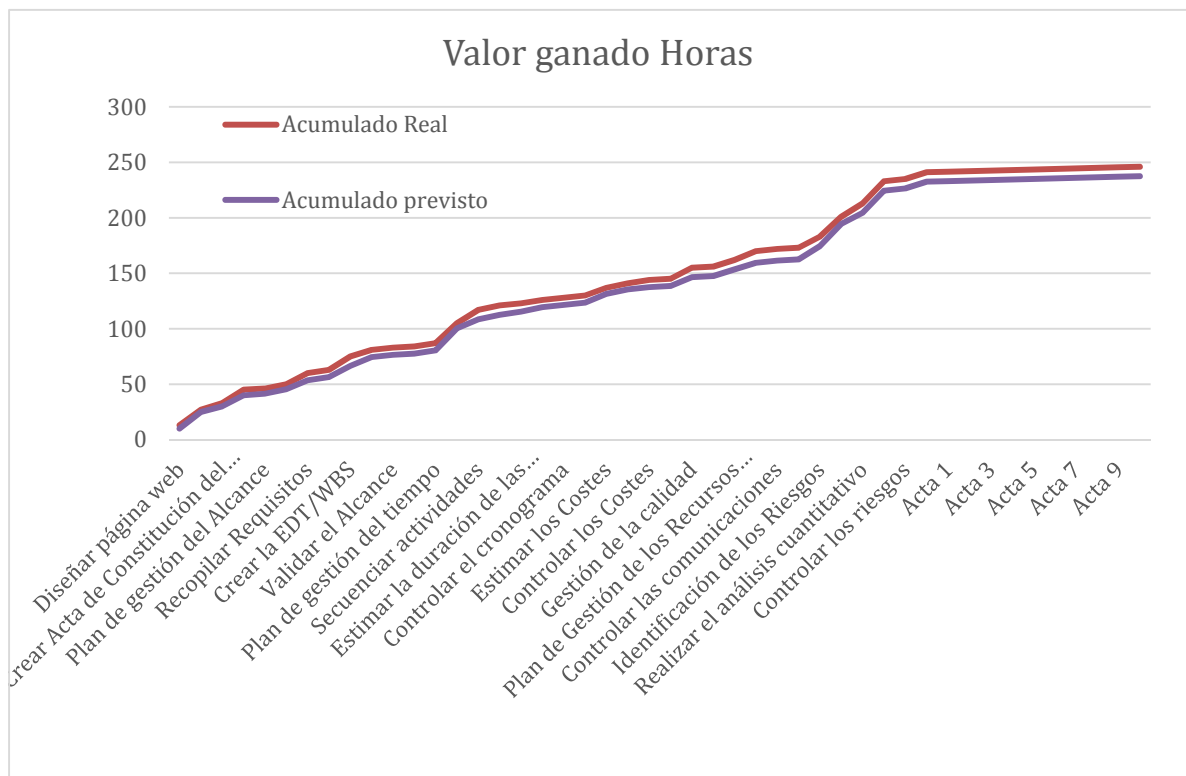


Ilustración 9: Valor Ganado Horas

Fuente: propia