

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE LA SUBDIRECCIÓN DE
RADIODIFUSIÓN SONORA DEL MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA

LILIANA MARÍA LÓPEZ MACEA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

Bogotá D.C., Colombia

Junio, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Adalberto Vargas Hernández
LECTOR No.1

Paula Villalta Olivares
LECTOR No.2

Liliana María López Macea
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por permitirme tener una familia, la salud, la fortaleza, la sabiduría y el ánimo para proponerme y hacer realidad las metas en mi vida. A mi madre María Magdalena y extensivo a mis hermanos Jairo y Hernando, así como los demás integrantes de mi familia, quienes son las personas que me han apoyado en todos los proyectos que he emprendido brindándome sus valiosos consejos en momentos difíciles, otorgándome así el empeño suficiente para asumir todos mis retos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la prestigiosa Universidad para la Cooperación Internacional – UCI, por haberme abierto las puertas al conocimiento para poder estudiar la Maestría en Administración de Proyectos, y contar con nuevas experiencias, conseguir nuevos compañeros de curso que también se convirtieron en mis amigos, así como la posibilidad de poder contar con el apoyo de todos los valiosos docentes de quienes también he aprendido mucho a lo largo de esta Maestría.

Agradezco a los profesores que me instruyeron a lo largo de la maestría, al tutor y a los lectores de este trabajo que, con sus experiencias, paciencia, dedicación y exigencia, contribuyeron a que la retroalimentación del mismo fuera exitosa y sea de provecho en la aplicación futura a los proyectos que tenga la oportunidad de dirigir.

Agradezco también al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en especial a la Subdirección de Radiodifusión Sonora por haberme permitido aprender sobre la regulación técnico-jurídica del servicio que prestan las emisoras de radio en mi país Colombia, a lo largo de estos años en el ejercicio de mi labor profesional y como servidora pública de mi país, brindarme acceso a la información del proyecto del que trata el presente trabajo, así como también la colaboración de mis jefes y compañeros del Ministerio.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	viii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Marco institucional	5
2.1.1 Antecedentes de la Institución	5
2.1.2 Misión y Visión	7
2.1.3 Estructura organizativa	8
2.1.4 Productos que ofrece	13
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	17
2.2.1 Proyecto	17
2.2.2. Administración de Proyectos	18
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	18
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	19
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	21
2.3 Teoría de optimización para la Subdirección de Radiodifusión Sonora	23
2.3.1 Teoría de las Restricciones	24
3. MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Fuentes de Información	27
3.2 Fuentes Primarias	27
3.3 Fuentes Secundarias	28
3.4 Métodos de Investigación	32
3.4.1 Método Analítico	32
3.4.2 Método Lógico Deductivo	32
3.5 Herramientas	35
3.6 Supuestos y Restricciones	37
3.7 Entregables	40
4. DESARROLLO	42

4.1	Análisis de la situación actual.....	42
4.2	Plan de Gestión de Alcance	52
4.2.1	Recopilar requisitos	52
4.2.2	Charter del Proyecto	53
4.2.3	Definición de alcance del proyecto.....	58
4.2.4	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto.....	60
4.2.5	Diccionario de la EDT.....	60
4.2.6	Validación el Alcance	63
4.2.7	Control del Alcance del proyecto.....	65
4.3	Plan de Gestión del Cronograma	66
4.3.1	Desarrollo del Plan de Gestión del Cronograma	66
4.3.1.1.1	Entradas y Salidas	67
4.3.1.1.2	Definir las Actividades.....	68
4.3.1.1.3	Establecimiento de la secuencia de las actividades.....	69
4.3.1.1.4	Estimación de los recursos de las actividades	70
4.3.1.1.5	Estimación de la duración de las actividades.....	73
4.3.1.1.6	Desarrollo del cronograma	75
4.3.1.1.7	Controlar el Cronograma.....	77
4.4	Plan de Gestión de Recursos Humanos	78
4.4.1	Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos Humanos	78
4.4.2	Organigrama del Proyecto	78
4.4.3	Roles y Responsabilidades	79
4.4.5	Evaluación del personal para incentivos (interno del área).....	88
4.5	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	90
4.5.1	Desarrollo del Plan de Comunicaciones.....	90
4.5.2	Matriz de las Comunicaciones en la Subdirección	91
4.5.3	Documentos del Proyecto	92
4.6	Plan de Gestión de los Interesados	93
4.6.1	Identificación de los Interesados	94
4.6.2	Identificación de los niveles de compromiso	94
4.6.3	Categorización de los Interesados	95
4.6.4	Mantenimiento del Plan de Gestión de Interesados.....	97
4.7	Plan de Gestión de las Adquisiciones	98
4.8	Plan de Gestión de los Costos	98
4.9	Plan de Gestión de los Riesgos	99
4.9.1	Planificar la Gestión de los Riesgos.....	99
4.9.2	Identificación de los Riesgos.....	100
4.9.3	Análisis Cualitativo de Riesgos	102
4.9.4	Análisis Cuantitativo de Riesgos	104
4.9.5	Plan de Respuesta a los Riesgos	104
4.9.6	Monitoreo y Control de Riesgos.....	106
4.10	Plan de Gestión de la Calidad.....	107
4.10.1	Políticas de la Calidad.....	108
4.10.2	Factores	108

4.10.3 Controlar la Calidad	109
4.10.4 Asegurar la Calidad.....	110
5. CONCLUSIONES	112
6. RECOMENDACIONES	115
7. BIBLIOGRAFÍA	117
8. ANEXOS	120
Anexo 1: ACTA DEL PFG	120
Anexo 2: EDT DEL PFG	126
Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG	129
Anexo 4: FORMATO DE ACTA DE REUNIONES	134
Anexo 5: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS SOLICITADOS.....	136
Anexo 6: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS REALIZADOS	139
Anexo 7: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	140
Anexo 8: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN FINAL.....	141
Anexo 9: PROPUESTA FORMATO DE CIERRE DEL PROYECTO.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa Despacho del Ministro	9
Figura 2 Estructura Organizativa Secretaría General	10
Figura 3 Estructura Organizativa Viceministerio TI	11
Figura 4 Estructura Organizativa Viceministerio General.....	12
Figura 5 Ciclo de vida de un proyecto.....	19
Figura 6 Grupos de Procesos en la Dirección de proyectos	20
Figura 7 Áreas de Conocimiento de un proyecto	22
Figura 8 Pasos de la Teoría de las Restricciones	25
Figura 9 PQRSD Subdirección de Radiodifusión Sonora corte al 3er trimestre de 2016	46
Figura 10 PQRSD NO CONTESTADAS corte al 3er trimestre de 2016	46
Figura 11 PQRSD NO CONTESTADAS corte al 3er trimestre de 2016	47
Figura 12 Índices de Satisfacción Históricos sobre los temas de Gestión del Espectro Radioeléctrico, Postales y Servicios Relacionados.....	48
Figura 13 Indicador de Satisfacción solo del año 2016 desagregado	49
Figura 14 Percepción de las PQRSD	50
Figura 15 Estructura de Desglose del Proyecto	60
Figura 16 Planificación de la Gestión del Cronograma	68
Figura 17 Secuencia de Actividades	70
Figura 18 Propuesta del Desarrollo del Cronograma	76
Figura 19 Organigrama del Proyecto	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas	28
Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizados	33
Cuadro 3 Herramientas Utilizadas	35
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones	37
Cuadro 5 Entregables	41
Cuadro 6 Definición del Alcance	58
Cuadro 7 Propuesta de Formato para Validación del Alcance.....	64
Cuadro 8 Propuesta de formato para Control del Alcance.....	65
Cuadro 9 Lista de actividades para el proceso de atención al público.....	68
Cuadro 10 Estimación de Recursos.....	70
Cuadro 11 Estimación de la duración de las Actividades.....	74
Cuadro 12 Propuesta de Formato para Control del Cronograma del Proyecto.....	77
Cuadro 13 Propuesta de Roles y Responsabilidades	80
Cuadro 14 Matriz de Responsabilidades	86
Cuadro 15 Propuesta de Formato de Evaluación para Incentivos	89
Cuadro 16 Propuesta de Matriz de Comunicación.....	91
Cuadro 17 Descripción de los Documentos del Proyecto	92
Cuadro 18 Identificación de los involucrados del proyecto	94
Cuadro 19 Identificación de Niveles de Compromiso.....	95
Cuadro 20 Matriz Interés vs Poder.....	96
Cuadro 21 Matriz Poder vs Influencia	96
Cuadro 22 Matriz Influencia vs Impacto	97
Cuadro 23 Identificación de Riesgos del Proyecto.....	101
Cuadro 24 Matriz de Probabilidad e Impacto	102
Cuadro 25 Análisis Cualitativo de Riesgos	103
Cuadro 26 Respuesta a los Riesgos.....	105
Cuadro 27 Matriz de Gestión de Riesgos	107
Cuadro 28 Métricas de Calidad del Proyecto.....	109
Cuadro 29 Propuesta Formato de Administración de Cambios	111

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

MINTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

NTCGP: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

PTNRS: Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora.

RDS: Radiodifusión Sonora

TI: Tecnología de la Información

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

PQRSD: Peticiones, Quejas, Reclamo, Solicitud y Denuncia

MIG: Modelo Integrado de Gestión

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en el ejercicio de las funciones de su autora en la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, entidad encargada de promover el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia. Esta institución posee más de cinco siglos de existencia que han permitido un incremento en la experiencia del país en términos de tecnologías e impulsar a la sociedad a un mundo con más facilidades para desarrollarse en el mundo de hoy, además de facilitar el acceso a la educación de los colombianos a profesiones relacionadas con las TI. Al interior de esta institución, encontramos la Subdirección de Radiodifusión Sonora, dependencia que diariamente se desempeña atendiendo a la ciudadanía colombiana, empresas, agrupaciones sociales e instituciones públicas de orden nacional e internacional, en temas relacionados con la regulación técnica, jurídica y administrativa del servicio público de radiodifusión sonora. Si bien esta área del Ministerio ha desempeñado de buena manera sus funciones, también es cierto que se han podido realizar cambios significativos para el mejoramiento de la gestión, y aunque los miembros del equipo se encontraban siempre atentos a las solicitudes internas y externas, fue necesario un impulso en su actitud, analizar sus inquietudes y mantener una conexión más directa e inmediata con el líder de la Subdirección. Incluso fue necesario atreverse a hacer una reorganización de funciones, lo que provocó una situación que impactó significativamente y de manera positiva en la atención al público. Por aquellas mejoras que eran necesarias surgió la intención de la autora para crear este PFG, en el cual se desarrolló un Plan de Gestión que aconsejó replantear una estrategia de organización interna que promueva la acción de cada miembro del equipo. Esto se considera vital para apuntar hacia una mejor percepción de los usuarios e interesados en los temas de competencia del servicio de radiodifusión sonora que se maneja en la Subdirección.

El objetivo general de este PFG fue realizar una propuesta de un Plan de Gestión, que estuviera acorde a los objetivos del Ministerio, las metas de la Subdirección y también a la metodología de administración de proyectos recomendada por el Project Management Institute (PMI). Los objetivos específicos en los que se focalizó este trabajo, fue realizar inicialmente un diagnóstico de la situación de la atención al cliente en la Subdirección, con lo cual se empezaron a proyectar propuestas de planes de gestión específicos en las áreas de conocimiento de administración de proyectos, se empezó por establecer una propuesta de plan gestión de alcance para definir lo que se realizaría, siguiendo por hacer un plan de gestión del cronograma que mejore los tiempos de resolución de las solicitudes, un plan de gestión de calidad que considere las necesidades de la Subdirección para atender al público, de recursos humanos para poder gestionar internamente al equipo, de riesgos para manejar posibles eventualidades, entre otros, pero en el que definitivamente se

realizó mayor gestión que fue en el plan de gestión de los interesados que corresponde al corazón y razón de existencia de la labor diaria de la Subdirección.

Sobre la metodología aplicada, las fuentes de información primaria que se consultaron fueron principalmente la persona que se desempeña como líder de la Subdirección, los integrantes del equipo de la Subdirección, la Oficina de Planeación del Ministerio, la Secretaría General, los concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora, entre otros; además del conocimiento del Director del Proyecto y autora de este trabajo. Y como fuentes secundarias información utilizada como apoyo para este PFG fueron PMI (2013), ICONTEC (2016), MINTIC (2016) y NTCGP (2009). De otro lado, se utilizaron métodos de investigación como el método analítico y el método lógico-deductivo, adicionalmente, el trabajo se apoyó con herramientas de administración de proyectos entre las que se destacan: el análisis de documentos, reuniones, planificación gradual, juicio de expertos y otras. Todo esto permitió el desarrollo de las propuestas de planes de gestión de una manera organizada y su finalización en tiempo para la entrega acorde a lo inicialmente planeado.

En el desarrollo de este documento se pretende realizar una propuesta que ayude a la Subdirección de Radiodifusión Sonora a que pueda mejorar los tiempos de respuestas en las solicitudes que a diario allegan los interesados, así mismo, se plantea propuesta de la gestión que debe realizar la Subdirección en la cual se distribuya el personal de una manera más equilibrada en la atención de los temas a través de una redistribución de roles y finalizando con una propuesta de evaluación que permita encontrar puntos de mejora.

Al terminar el presente trabajo se incluyen unas conclusiones sobre los diferentes planes de gestión realizados de alcance, de recursos humanos, del cronograma, de comunicaciones, de los interesados, de los riesgos, así como de calidad, lo que ayudará a que la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda crear una estrategia de rediseñar el proceso de atención al público, ya que por ser una dependencia de una institución del Estado Colombiano, el eje fundamental es brindar un fácil acceso a los servicios públicos del país como lo es la radiodifusión sonora sin diferenciar si se trata de un usuario público o privado, interno o externo al Ministerio ya que la razón de ser de este organismo es mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el crecimiento sostenible del desarrollo del país.

Por último, este trabajo abarca una serie de recomendaciones dirigidas a la Alta Dirección del Ministerio, a quien desempeñe la labor de Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y su equipo de trabajo, que para este caso es el equipo del proyecto, teniendo como eje fundamental la sensibilización del equipo de trabajo sobre el trabajo conjunto y organizado, la adaptación a los cambios y el ánimo de satisfacer al usuario que solicita orientación de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia es una entidad de orden nacional que promueve, coordina y ejecuta, planes programas y proyectos en aras de garantizar el acceso y uso de las empresas, las entidades públicas y la población colombiana al sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Ahora bien, debido a la diversidad de servicios públicos en el sector en cuestión, el Ministerio posee una estructura interna cuyas funciones se distribuyen en 38 dependencias que están descritas en el Decreto 2618 del 17 de diciembre 2012. Dentro de estas dependencias se encuentra la Subdirección de Radiodifusión Sonora, que es la dependencia encargada de estudiar y recomendar para aprobación del Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la política nacional de radiodifusión sonora del país, preparar y actualizar el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora, en el cual se encuentra la distribución y asignación de radiofrecuencias de este servicio público, y entre otras funciones, atender las solicitudes y quejas que sean recibidas sobre el servicio de Radiodifusión Sonora y dar curso a las instancias que sean competentes.

Existen alrededor de 1580 proveedores del servicio de radiodifusión sonora con quienes continuamente se tiene contacto, y adicionalmente debe darse atención a la ciudadanía en general en los eventos en que consulta sobre temas de competencia de la citada Subdirección. Para dar esta atención se cuenta con un equipo de 30 personas.

1.2 Problemática

En diferentes revisiones internas de la Subdirección se han evidenciado atrasos en los tiempos de respuesta a las solicitudes. Esto ha ocasionado que los colaboradores dispongan de menos tiempo para la creación o gestión del conocimiento sobre el servicio que contribuya a la mejora continua de la prestación del servicio a los interesados.

Revisada esta problemática, aún se continua igual, aunque se han propuesto e implementado alternativas de solución como contratación de mayor cantidad de personal que han conformado dos planes de choque en los años 2012 y 2016, con lo cual se ha pretendido mitigar el atraso en la atención de solicitudes y de habilitación del servicio de radiodifusión sonora.

En 2012 se realizó un primer intento revisando los expedientes de los proveedores del servicio, en aras de detectar las obligaciones pendientes de estos con el Ministerio. El segundo intento se hizo en el año 2016 y se ha avanzado específicamente con el tema de prórrogas de la habilitación del servicio; sin embargo, pese a los avances no se ha llegado a cumplir con todos los trámites que maneja la Subdirección en un nivel de satisfacción deseable.

De lo anterior, existen varias encuestas como la de los resultados de medición de satisfacción de grupos de interés, en los que se ha evidenciado que uno de los factores importantes es que se necesita mejorar la comunicación con los interesados en el servicio.

Entre los factores que han afectado la Subdirección de Radiodifusión Sonora en su diaria labor a lo largo del tiempo, se ha podido evidenciar que aún existe poco personal para atender la demanda de atención de los grupos de interés, lo que ha

conllevado a que los integrantes trabajen con una estrategia generalizada de improvisación, que en muchas ocasiones lleva a tomar como prioridad las tareas que se encuentran con vencimiento a corto plazo, superponiéndolas a las que con antelación han llegado.

Esta falta de planeación y escasez de tiempo y de personal, ha conllevado a que las personas que laboran en esta Subdirección pierdan en cierto modo la concentración y la continuidad en la solución de trámites, por estar inmersas en diversos temas que incluso no tienen relación entre sí. También esto causa la improvisación de soluciones en la atención al público que es un factor fundamental para la Subdirección.

1.3 Justificación del problema

El propósito de este trabajo, además de visualizar la labor que ha tenido la Subdirección y los esfuerzos por parte de las personas que han integrado esta área desde sus inicios como de todas las demás dependencias dentro del Ministerio, es proponer soluciones para aquellos aspectos en los que la Subdirección requiere mejorar para poder prestar un mejor servicio.

Como beneficios, se espera una mejora en los tiempos de respuesta, una mayor disponibilidad de los integrantes de la Subdirección para que contribuyan a la mejora continua de los procedimientos y con ello presten un servicio más eficiente y efectivo a los grupos de interés y tengan una mayor disponibilidad para capacitaciones y gestión del conocimiento; asimismo, tengan la posibilidad de participar en la renovación tecnológica y regulatoria del Servicio de Radiodifusión Sonora en Colombia.

Para el cliente externo, se contribuirá a una mayor participación de estos a fin de que la Subdirección pueda detectar aquellos factores que contribuyan a que

puedan, en su papel de proveedores del servicio de radio, brindar ideas que conlleven a mejorar la política existente y satisfacer sus necesidades de una manera más inmediata.

1.4 Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión para la optimización de la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC hacia los concesionarios del servicio público de Radiodifusión Sonora y ciudadanos de Colombia.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora.
2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir los entregables y lo que quedará fuera de la intención de este proyecto.
3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.

6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Lo que vemos hoy como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), corresponde a una gran historia, empezando porque es una institución cuyos inicios se dan el 14 de mayo del año 1514, con la creación del Correo Mayor de Indias ubicado en la Plaza Mayor de Santafé en Bogotá D.C.

Posteriormente, hacia el año 1533 se trasladó a la Casa Real de Administración de Correos que más adelante fue demolida para ser la residencia del Arzobispo de la ciudad de Bogotá, trasladándose el correo mayor al antiguo convento de Nuestra Señora del Rosario que era propiedad de los dominicos españoles. Desde los años 1847 a 1851 se hicieron adelantos para implementar el telégrafo eléctrico en Colombia con ayuda de Gran Bretaña; sin embargo, el telégrafo no se implementó debido a conflictos políticos entre los años 1852 a 1854. Solo hasta el siguiente gobierno que fue el del Presidente Manuel Murillo Toro se dio el primer mensaje telegráfico.

El antiguo convento donde estuvo el Correo Mayor fue expropiado por decreto el 18 de julio de 1861 y ocupado por las tropas del general Mosquera, estando allí hasta el año 1917 y desde ese año en la historia del MINTIC se observa que el Correo Mayor fue trasladado al Pasaje Cuervo, lugar del que fue demolido en el año 1958, según el artículo llamado “El pasaje Cuervo” según (eloyhanoi, 2013).

De aquel antiguo convento del cual se habla unas líneas atrás se ordena su demolición para construir allí el Palacio de Comunicaciones que fue inaugurado hasta el año 1944 en el cual funcionó la institución con el nombre de Intendencia de Telégrafo, que luego pasó a ser el Ministerio de Correos y Telégrafos, y a partir del año 1953 se llamó Ministerio de Comunicaciones a través del decreto 259 expedido en ese año.

Posteriormente, hacia el año 1953 se trasladó la estatua del Presidente Manuel Murillo Toro a las instalaciones de la carrera del Ministerio de Comunicaciones se trasladó a la entrada de la hoy llamada carrera 8 entre las calles 12 A y 12 B, popularizándose el nombre del lugar como el actual Edificio Murillo Toro.

Debido a los continuos cambios tecnológicos en el área de telecomunicaciones y a las nuevas funciones que adquirió el Ministerio al transcurrir de los años, en el año 2009 el Gobierno Nacional en cabeza del Presidente Álvaro Uribe Vélez, el Ministerio de Comunicaciones cambió su nombre por el actual Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y popularmente conocido por sus siglas MINTIC, mediante la Ley 1341 de ese año con lo que se le dio un nuevo enfoque institucional.

Ahora bien, como se ha mencionado en otras partes de este trabajo el Ministerio consta de una diversidad de dependencias o áreas para cumplir con su misión, dentro de las cuales se encuentra la Subdirección de Radiodifusión Sonora que es el área en la cual se recomiendan las políticas a implementar a nivel nacional para prestar el servicio público de radiodifusión sonora en Colombia y cuyas funciones

se encuentran establecidas en el Decreto 2618 de 2012 el cual modificó la estructura del MINTIC, entre otras disposiciones.

2.1.2 Misión y Visión

Según el Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia Vive Digital en su versión 3.0, que conforma el Plan Estratégico Vive Digital, la misión y la visión que tiene el Ministerio Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para este Gobierno y que generalmente se modifica cada cuatro años, con el cambio de Gobierno, son las siguientes.

MISIÓN

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones promueve el acceso, uso efectivo y apropiación masivos de las TIC, a través de políticas y programas, para mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el crecimiento sostenible del desarrollo del país. Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia, 2016.

VISIÓN

En el 2018, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estará preparado para enfrentar los retos de la economía digital y habrá logrado posicionar al país como referente en el desarrollo de aplicaciones sociales y contenidos digitales.

Contribuirá al desarrollo social y económico del país, al desarrollo integral de los ciudadanos y la mejora en su calidad de vida, mediante la investigación, promoción y apropiación del uso de nuevas tecnologías y la implementación de un modelo organizacional efectivo. Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia, 2016.

Conforme a lo anterior, el presente trabajo tiene en cuenta la misión y visión del Ministerio ya que desde ese entorno la Subdirección de Radiodifusión Sonora tiene que ejercer su labor con la ciudadanía. Sobre la relación de la Subdirección frente a la misión y visión se puede decir que es total ya que es un pilar para promover el acceso, uso efectivo y apropiación masiva del servicio de radiodifusión sonora que forma parte de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y dado que el propósito de este trabajo es que se contribuya al mejoramiento de la atención a los grupos de interés del servicio público en cuestión, impactará directamente en la relación y la productividad del representante del Gobierno Colombiano, que en este caso es el Ministerio, con el sector de las TIC y la ciudadanía en general.

2.1.3 Estructura organizativa

Dentro de la organización se tiene una estructura, la cual por su extensión, en el presente trabajo se presenta en las mismas cuatro figuras que relacionan públicamente el Ministerio en su página web, de la siguiente manera:

DESPACHO DEL MINISTRO

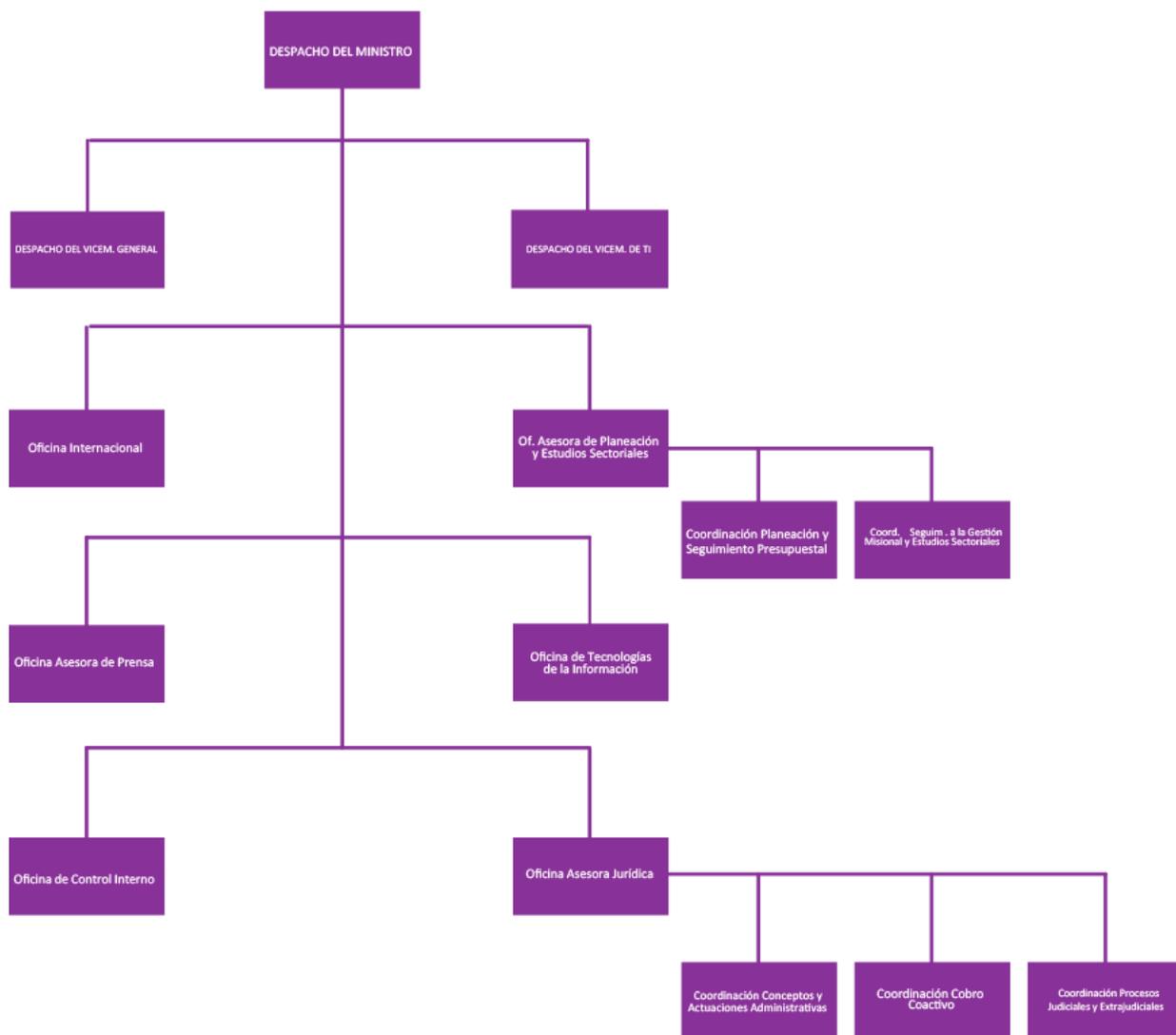


Figura 1 Estructura Organizativa Despacho del Ministro (Fuente: MINTIC. (2016))

SECRETARÍA GENERAL

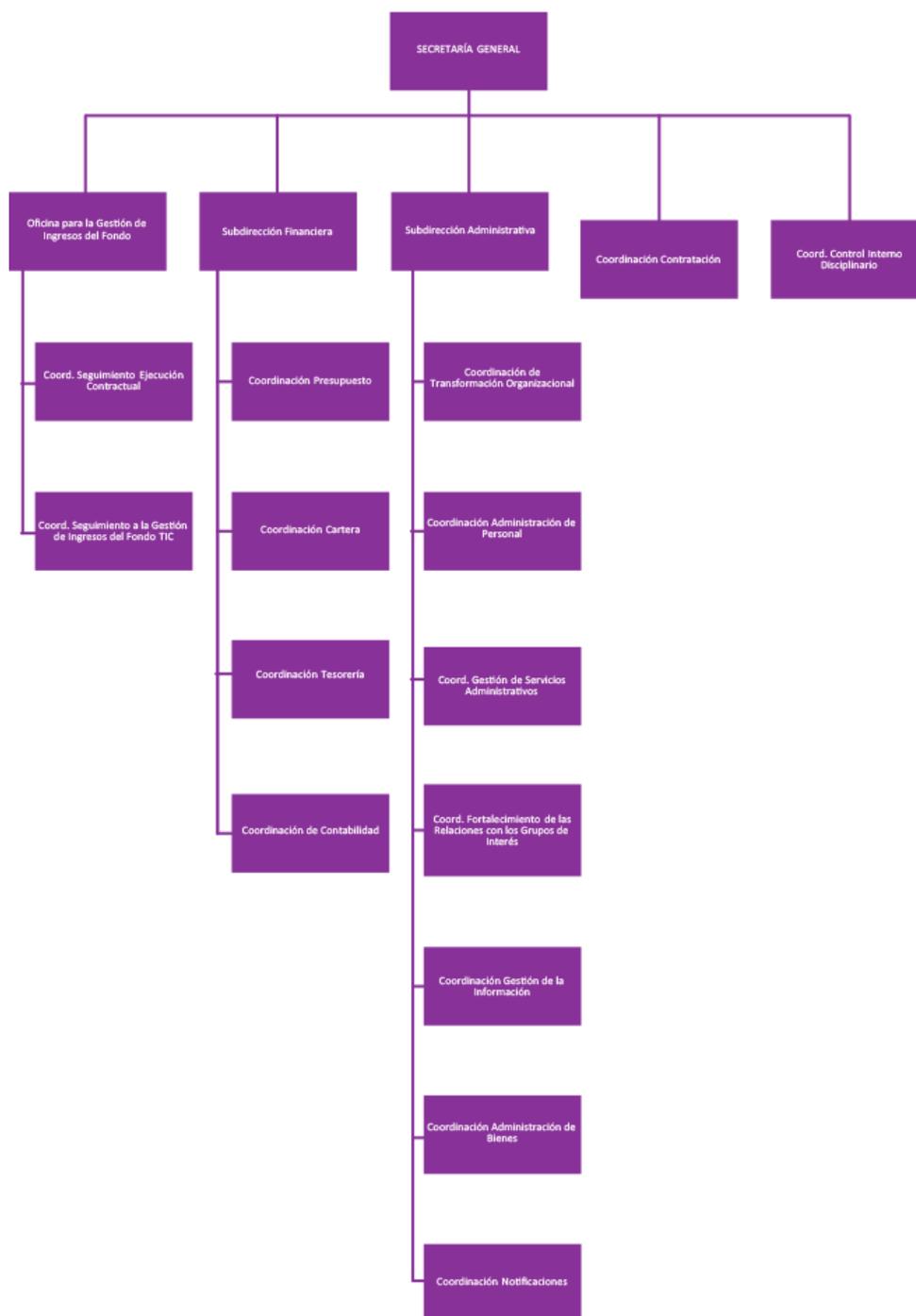


Figura 2 Estructura Organizativa Secretaría General (Fuente: MINTIC. (2016))

VICEMINISTERIO TI

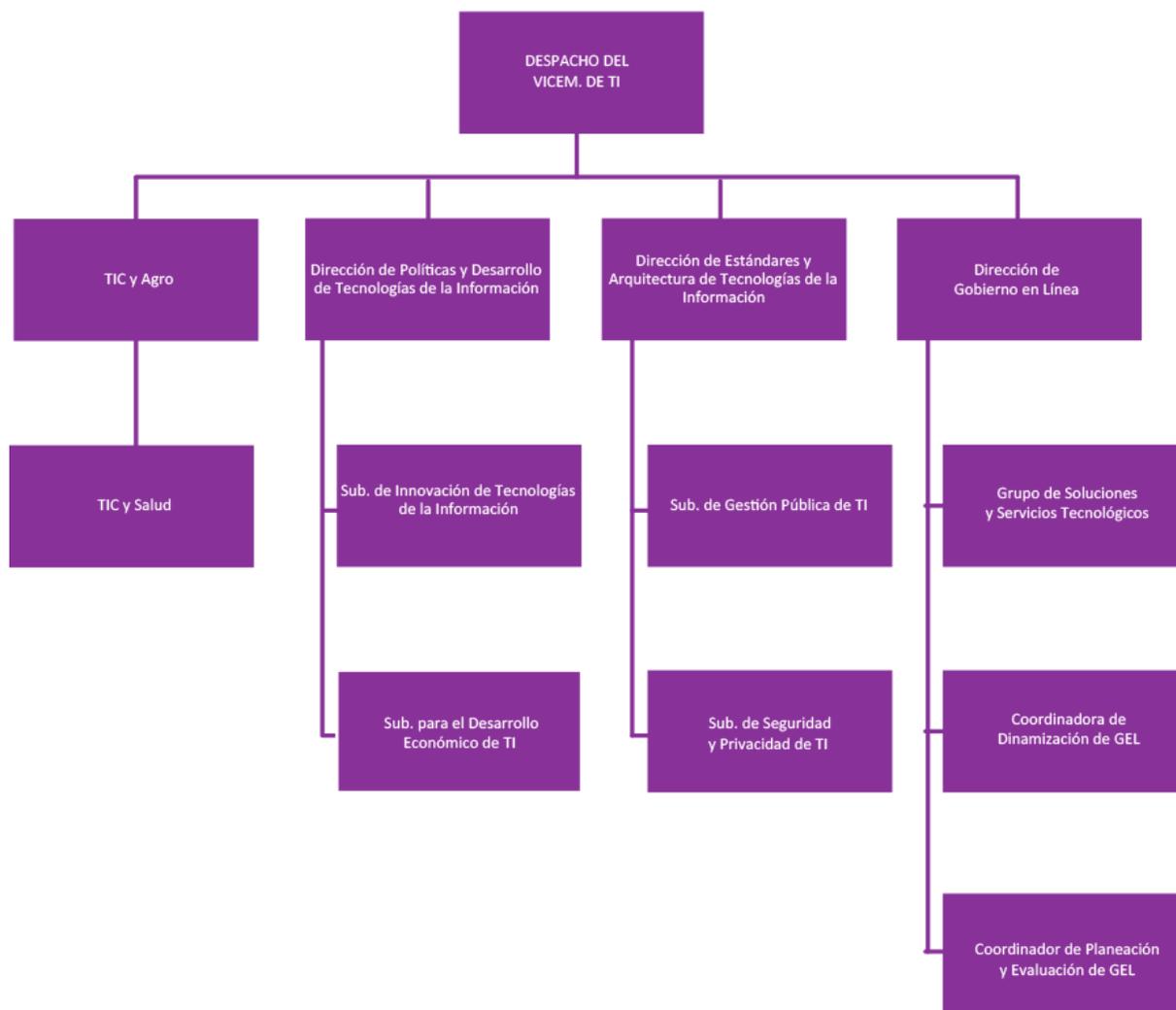


Figura 3 Estructura Organizativa Viceministerio TI (Fuente: MINTIC. (2016))

VICEMINISTERIO GENERAL

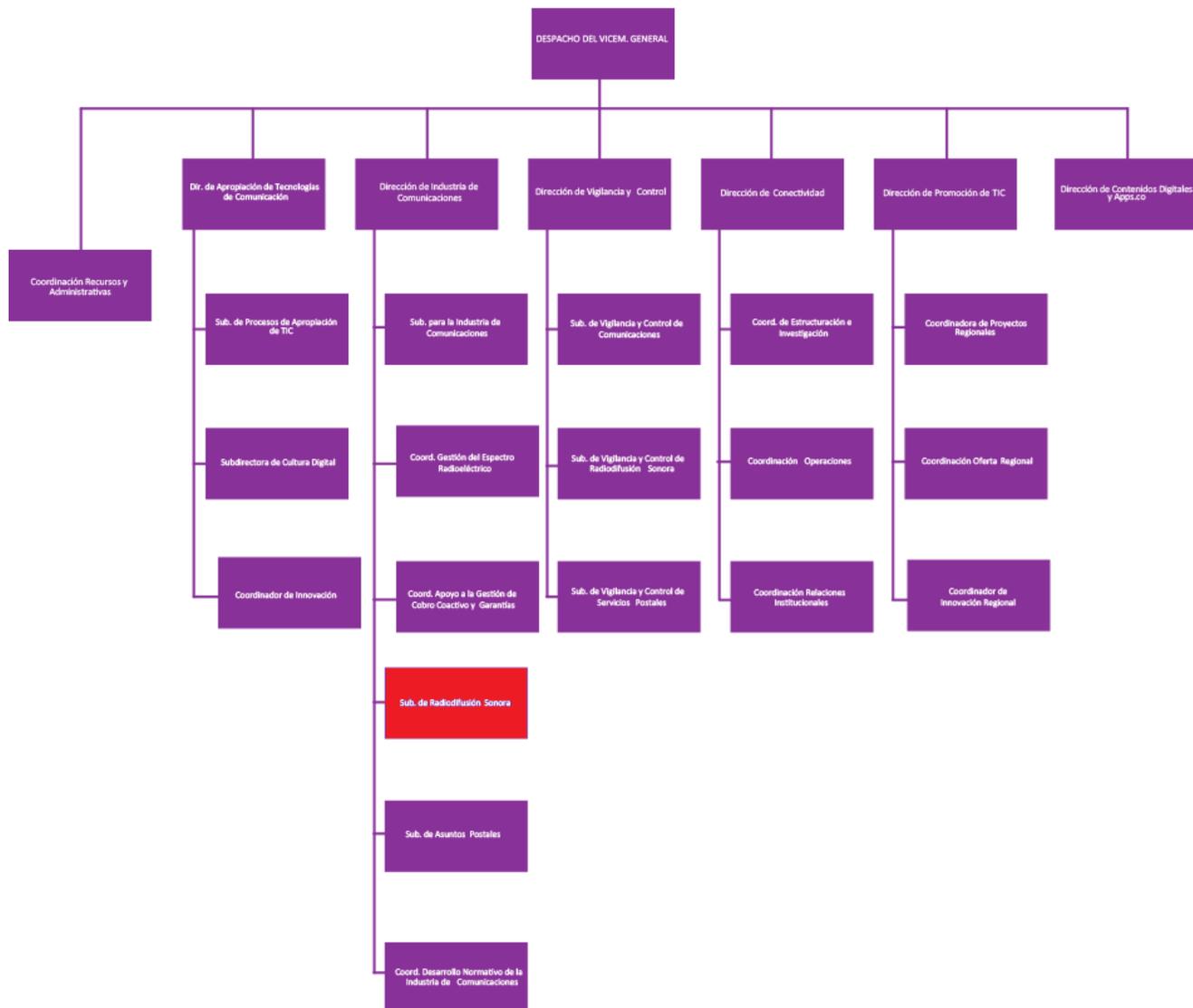


Figura 4 Estructura Organizativa Viceministerio General (Fuente: MINTIC. (2016))

El área del Ministerio en la cual se propone este proyecto, como se ha dicho anteriormente es la Subdirección de Radiodifusión Sonora, cuya casilla se encuentra resaltada en color rojo en la figura anterior, ésta área depende de la

Dirección de Industria de Comunicaciones, cuya antecesora es el Viceministerio General antes de llegar al Despacho del Ministro.

Respecto al impacto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora en la organización es total, ya que es una de las dos áreas que maneja directamente el servicio público de radiodifusión sonora en Colombia, a la vez que la Subdirección objeto de estudio realiza todo el tema de habilitación para los proveedores de radio desde quien puede prestar el servicio y define la viabilidad de los cambios que los proveedores del servicio de radio solicitan realizar, también existe un área dentro del Ministerio que encamina su labor en la vigilancia y control del servicio de radio, ésta área lleva como nombre Subdirección de Vigilancia y Control de Radiodifusión Sonora, y ésta ya depende no de la Dirección de Industria de Comunicaciones sino de la Dirección de Vigilancia y Control. Por lo anterior, se podría decir que entre estas dos áreas se maneja todo el tema del servicio de radiodifusión sonora del país.

2.1.4 Productos que ofrece

En este título se explican los productos y servicios de la Subdirección de Radiodifusión Sonora como tal ya que, si bien los productos del MINTIC son muchos, el proyecto se concentra en la labor que realiza la Subdirección tanto al interior de la misma como los que se producen en su relación con los grupos de interés. De acuerdo a lo anterior, a continuación, se observan los siguientes.

- **Habilitación del servicio de radiodifusión sonora:** Es la autorización que otorga el MINTIC para que empresas, instituciones estatales y comunidades organizadas, puedan prestar el servicio público de Radiodifusión Sonora a la ciudadanía en general, mediante un acto administrativo particular, en este caso una resolución. Estos tres tipos de interesados corresponden a tres tipos de orientación de su programación, que son: las comerciales, las de interés público y las comunitarias.

- **Modificación de Parámetros Técnicos del Servicio de Radiodifusión Sonora:** Corresponde a la verificación de los estudios que presentan los proveedores del servicio cuando es necesaria la modificación de los parámetros técnicos que les fueron autorizados a cada emisora para el funcionamiento del sistema de transmisión (torre, equipos de transmisión y de enlace) y que posteriormente se oficializarán mediante un acto administrativo particular.
- **Habilitación de Prórroga y modificación de características técnicas de transmóviles:** Un transmóvil no es más que un transmisor de radiodifusión sonora que normalmente se instala en un vehículo móvil, se usa para transmitir información desde varios puntos dentro de un área de servicio autorizada a través de la señal de una emisora. Para obtener este permiso, cada concesionario debe presentar una solicitud expresa y el diligenciamiento de unos formatos técnicos donde se debe describir las características de la red, documentación que es analizada por la Subdirección de Radiodifusión Sonora y que posteriormente se oficializa la autorización por medio de una resolución. El término en tiempo para autorización del uso de un transmóvil es el mismo término en tiempo, o el que reste, para el cual se habilitó a un proveedor para brindar el servicio de radiodifusión sonora o se puede cancelar a solicitud de la parte interesada. Así mismo la Subdirección realiza las validaciones a las solicitudes de modificación de los parámetros técnicos de la red de transmóviles y genera los actos administrativos particulares a que haya lugar por efecto de estas.
- **Actualización del Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora:** El Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora de Colombia es el documento por el cual se establecen los lineamientos técnicos del servicio de radiodifusión sonora con el fin de que las emisoras del país puedan coexistir y prestar el servicio con nivel de señal de calidad, entre otros aspectos técnicos. Así mismo, establece la

distribución de los canales autorizados y proyectados en cada municipio o zona del país para el funcionamiento de las emisoras de radio dentro del espectro radioeléctrico autorizado para Colombia. Para este procedimiento, la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encarga de registrar dentro de un acto administrativo general, que en este caso es una resolución y dentro de las bases de datos internas, las modificaciones técnicas que tienen los canales de radio que surjan por efectos de modificación de parámetros técnicos a solicitud de parte o por oficio. De la misma forma, se actualizan los requisitos técnicos que deben cumplir los concesionarios del servicio de radiodifusión sonora cada vez que manifiesten el deseo de modificar algunos de sus parámetros técnicos.

- **Prórroga y terminación de derechos del servicio de Radiodifusión Sonora:** La prórroga corresponde a la ampliación del tiempo en el que se otorgó la licencia de concesión a los proveedores del servicio de radiodifusión sonora. Cada licencia se otorga por el término de diez (10) años a partir de la ejecutoria o constancia de firmeza de los actos administrativos particulares y se pueden prorrogar por diez (10) años más. Y la terminación de los derechos de concesión, para este caso es la producción del acto administrativo en el cual se archiva la concesión, es decir cuando el proveedor deja de estar autorizado para ejercer su calidad de concesionario del servicio de radiodifusión sonora.
- **Cadenas Radiales:** En este caso, la Subdirección revisa las solicitudes de los proveedores del servicio de radiodifusión sonora en los eventos que estos manifiestan el deseo de unir sus transmisiones en diferentes zonas o regiones de Colombia. La constitución de las cadenas radiales en Colombia, solamente se autoriza para aquellos grupos de cinco (5) o más emisoras cuya orientación sea comercial con el objetivo de transmitir simultáneamente en tiempo un mismo contenido. Para realizar este trámite las emisoras manifiestan bajo solicitud expresa su deseo de transmitir por este método para que la Subdirección proceda

a verificar el cumplimiento de los requisitos y posteriormente se oficialice la autorización de encadenarse mediante una resolución. En Colombia, existen actualmente diez (10) cadenas radiales.

- **Gestión de Garantías:** Para efectuar este procedimiento la Subdirección de Radiodifusión Sonora realiza la revisión de los requisitos de acuerdo a la ley colombiana para presentación de las pólizas de cumplimiento de parte de los concesionarios habilitados para prestar el servicio de radiodifusión sonora cada año durante el tiempo que se les habilita el permiso. Estas pólizas son gestionadas por los integrantes de la Subdirección designados para estas labores y son aprobadas por la Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, quien está delegada para aprobar este trámite.
- **Registro TIC de Radiodifusión Sonora:** Dado que el MINTIC y en especial la Subdirección de Radiodifusión Sonora debe mantener una comunicación permanente con los concesionarios, se hace necesario tener un sistema de información, que en este caso se llama Registro TIC, en el cual se consoliden datos técnicos, jurídicos y administrativos propios de las licencias de concesión como de quien es el concesionario. Dicha información se actualiza permanentemente desde el nacimiento de un nuevo concesionario por parte de los integrantes de la Subdirección encargados de realizar este trabajo o por los mismos proveedores del servicio.
- **Autorización de cesión de la concesión del servicio de Radiodifusión Sonora Comercial:** Una cesión de concesión es la transferencia del permiso para la prestación del servicio de radiodifusión sonora entre dos empresas, en la cual la empresa cedente es un proveedor autorizado del servicio público de radiodifusión sonora en Colombia con orientación de su programación de tipo comercial, y la empresa cesionaria debe cumplir con los requisitos de la regulación vigente para este trámite, entre ellos requisitos jurídicos y financieros.

Para realizar este procedimiento, la Subdirección de Radiodifusión Sonora realiza el diligenciamiento de un documento en el cual se indica el resultado de la validación financiera y jurídica del cesionario. De salir viable la solicitud, la Subdirección emite un acto administrativo particular donde se oficializa la cesión de la concesión.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En el presente trabajo se pretende realizar la propuesta de un plan de gestión para la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda optimizar sus procesos de atención al público, basado en la metodología del Project Management Institute (PMI) la cual se encuentra documentada en su principal obra orientadora que es La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), sobre este libro se han realizado diferentes actualizaciones por lo que se tomará como referente lo recomendado en su Quinta Edición emitida en el año 2013.

2.2.1 Proyecto

Se considera lo que es proyecto bajo la definición de la organización profesional docta en el tema. PMI (2013) afirma: “un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único” (p.3).

Lo que nos lleva a las preguntas: ¿por qué es un esfuerzo temporal?, y ¿por qué tiene que ser único?, la misma organización da a entender que es un esfuerzo que debe tener un tiempo en el que se inicia y un tiempo en el que finaliza, además que no es un esfuerzo que se repita constantemente por lo que ya no sería proyecto sino una operación, y le da la cualidad para que se obtenga de este esfuerzo un resultado único.

Ahora bien, en la investigación sobre otras definiciones se encontró que desde hace unos años “un proyecto es un conjunto de ideas y de cálculos que se pretenden llevar a cabo en un futuro más o menos inmediato y en ese sentido constituye una representación de situaciones futuras que imaginamos como buenas para lograr algo”. (Valderama, 1956). Con lo anterior, se puede decir que aún hoy se propone una definición de proyecto cercana a la que se tiene por parte del PMI, en especial a lo que se refiere en sus sentidos tanto de resultado como de tiempo.

2.2.2. Administración de Proyectos

La Administración de Proyectos se puede definir como el conjunto de herramientas que le sirven al Director de Proyectos para que en el ejercicio de su función pueda aplicar sus conocimientos, sus habilidades y técnicas en un proyecto, con el fin de lograr que este sea llevado a cabo de una manera eficaz, eficiente y efectiva.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Dentro de la diversidad de fuentes de consulta encontramos las siguientes definiciones de lo que es el ciclo de un proyecto, por ejemplo, el PMI (2013) afirma: “El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”. De otra parte, resulta interesante ver que como no todo es perfecto, los proyectos tampoco lo son, por lo cual vale la pena traer a colación una frase que tiene mucho significado, donde la Universidad de Barcelona (2016) afirma: “Existe una planificación, se aplican unas metodologías, se dispone de herramientas, pero su inherente dinamismo hace que el ciclo de vida de un proyecto no pueda preverse nunca al cien por cien.”

Con lo anterior, se puede decir que el ciclo de vida de un proyecto es aquel que contiene el tiempo para la realización de cada tarea o una actividad dentro de un proyecto, es decir, el tiempo inicio y el fin de cada una de estas tareas o actividades

conformarían el ciclo de vida propio de ellas y un conjunto de estos ciclos de vida de tareas relacionadas, conforman cada fase, lo que conlleva a que si unimos todos esos conjuntos de ciclos de vida de manera cronológica conformarían el ciclo de vida del proyecto, aunque no se logre visualizar sus posibles riesgos, desviaciones o retrasos desde un inicio. Para ilustrar lo expuesto de manera abreviada, a continuación, se presenta la siguiente figura:

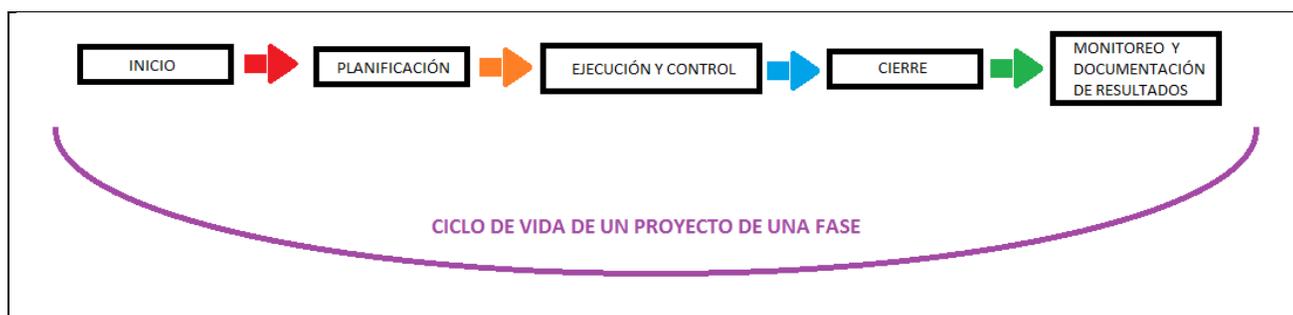


Figura 5 Ciclo de vida de un proyecto (Fuente: creación propia (2016))

Aunque muchos autores consideran que el proyecto finaliza en el cierre del mismo y en el MINTIC no es diferente a estas concepciones, es posible considerar también que para la realización de futuros proyectos se requiere de las lecciones aprendidas para una siguiente versión del proyecto u otro que tenga relación con el inicial, por lo que en la *Figura 5 Ciclo de vida de un proyecto* también se incluye al monitoreo pos-cierre y documentación de los resultados que ayudaría a que en nuevos proyectos se puedan adoptar las medidas adecuadas y necesarias para prevenir o mitigar las situaciones que pudieron producir posibles inconvenientes para el desarrollo que se pensó desde un principio.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Según la metodología PMI (2013), la Administración de Proyectos contiene cuarenta y siete (47) procesos, que conforman cinco (5) grupos de procesos los cuales son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y, por último, Cierre. Estos grupos de procesos se interrelacionan con las áreas de conocimiento que

dependiendo de la etapa del proyecto se ejecutan ciertos procesos. A continuación, en la Figura 6 se representa gráficamente los grupos de procesos:

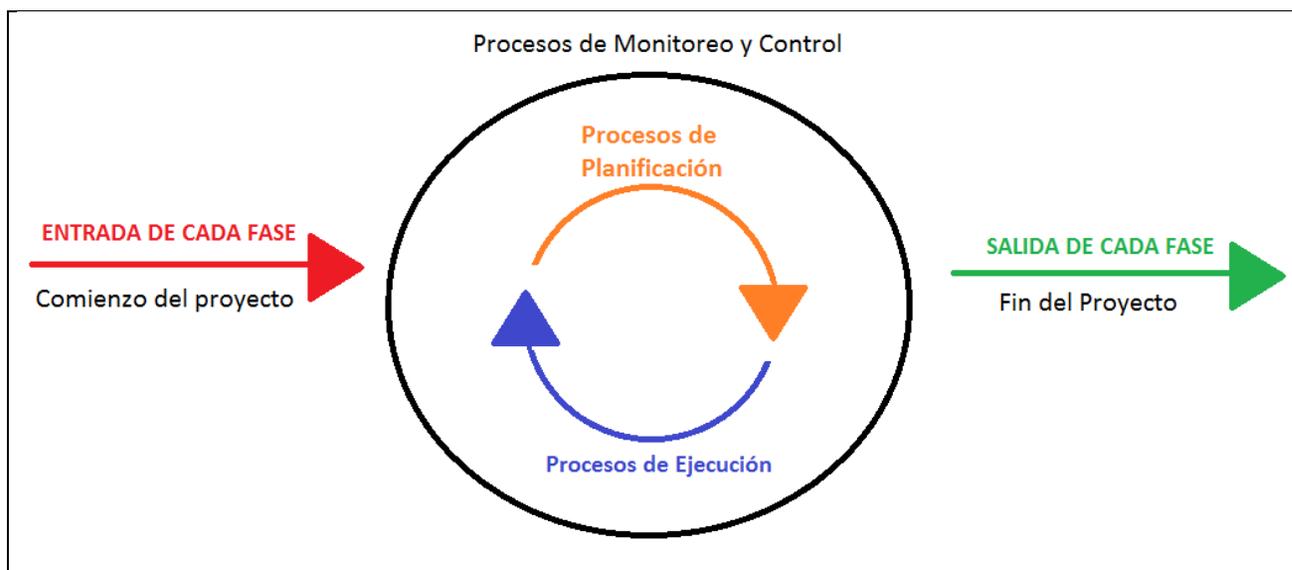


Figura 6 Grupos de Procesos en la Dirección de proyectos (Fuente: (López, 2017) tomada a partir de (PMI, 2013))

El grupo de procesos de **iniciación** es donde se define el proyecto en sí o se autorizan cualquiera de sus fases.

El grupo de procesos de **planificación** toma la idea del proyecto traída del grupo de iniciación perfeccionando los objetivos. En esta fase también dibuja el camino a seguir para finalizar el proyecto conforme al alcance acordado para el mismo.

El grupo de procesos de **ejecución** realiza aquellas tareas y actividades para que se complete el trabajo del proyecto conforme a los requerimientos de las partes interesadas, y se desarrollan tanto en el orden como en con los requisitos establecidos en los grupos de inicio y planificación.

El grupo de procesos de **Monitoreo y Control** se realiza las mediciones y mantiene enterado tanto al Director de Proyectos como a las partes interesadas del desempeño del proyecto, con el fin de identificar áreas de cambios o mejora.

Finalmente, en el grupo de procesos de **cierre**, se protocoliza la aceptación del producto, servicio o resultado de todo el proyecto o cualquiera de sus fases por las partes interesadas.

Conforme a lo anterior, vale la pena aclarar que para el presente trabajo de tesina solamente se desarrollarán los procesos de inicio y de planificación.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento son fundamentales para el desarrollo de un proyecto dentro de la metodología del PMI, ya que ayudarán a especializar cada una de las tareas y facilitarán la asignación de estas al personal o áreas idóneas. Según el PMI (2013) “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60). Dentro de la metodología para administración de proyectos del PMI, se encuentran diez (10) áreas de conocimiento, que se describirán a lo largo de este trabajo enfocadas hacia el proyecto. Las áreas de conocimiento en cuestión, son las que se describen en la figura presentada a continuación:

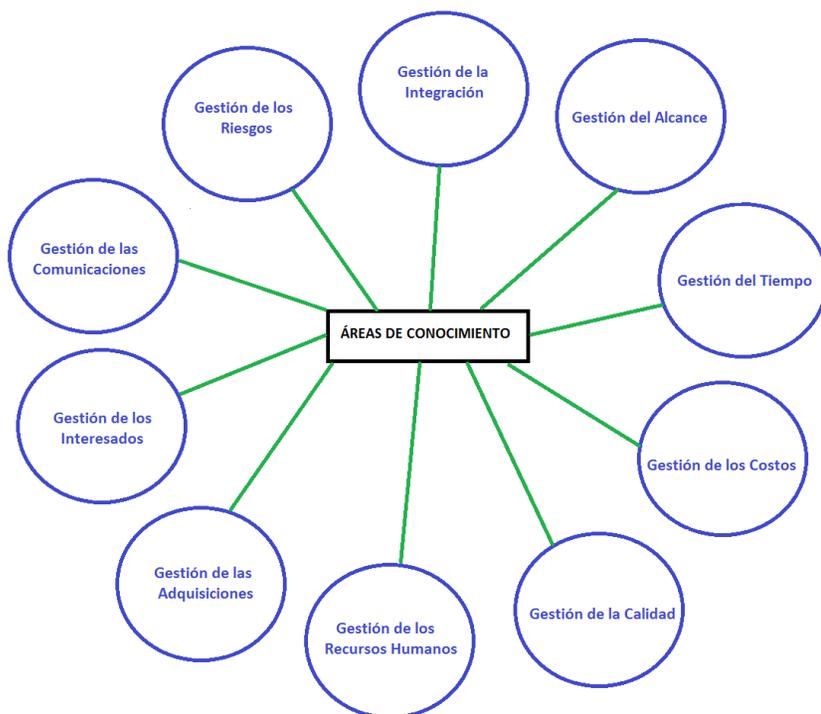


Figura 7 Áreas de Conocimiento de un proyecto (Fuente: creación propia (2016))

A continuación, se procederá a dar una breve descripción de lo que se realiza en cada una de las siguientes Áreas de Conocimiento:

- **Gestión de la Integración:** Coordina todos los elementos del proyecto.
- **Gestión del Alcance:** Contribuye al cumplimiento del alcance del producto y del proyecto.
- **Gestión del Tiempo:** Asegura que el proyecto concluya dentro del tiempo acordado.
- **Gestión de los Costos:** Contribuye para que el proyecto se desarrolle dentro del presupuesto aprobado.

- **Gestión de la Calidad:** Gestiona el proyecto para que cumpla las necesidades que le dieron vida al mismo.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Realiza la distribución de manera eficaz de las actividades a realizar por integrantes del proyecto y los interesados.
- **Gestión de las Adquisiciones:** Donde se realiza la labor de adquirir los bienes y servicios que brindan terceros ajenos a la organización para la ejecución del proyecto.
- **Gestión de los Interesados:** Promueve la intervención eficaz de los interesados en el proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Asegura que la información que pertenezca al proyecto se pueda obtener, generar, distribuir, almacenar y publicar de manera óptima.
- **Gestión de los Riesgos:** Identifica, procesa y responde a todos los riesgos relacionados con el proyecto de manera preventiva y correctiva.

2.3 Teoría de optimización para la Subdirección de Radiodifusión Sonora

Dado que el presente trabajo presenta como propósito la optimización de la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC, este apartado iniciará tomando la definición del término “optimizar” según la Real Academia Española (2016): “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”, y esto es

precisamente lo que se quiere proponer para que la Subdirección pueda brindar un mejor servicio, en cuanto a atención, a los grupos de interés.

En teoría suena perfecta la definición de optimizar, pero al poner en práctica mejoras para un proceso, una actividad o un plan sin considerar las restricciones, surge la pregunta ¿qué es una restricción?, es la “limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo, generalmente por escasez de estos” RAE (2016), con lo cual podríamos relacionar que este proyecto nace de la idea de que existen muchos procesos en la Subdirección los cuales tienen que ser atendidos por una cantidad limitada de recursos, en este caso recursos humanos y también de presupuesto; pero unido a esto, también surgen las restricciones políticas al interior y al exterior del Ministerio, con lo que es fácil de concluir que con todas estas restricciones resulta muy difícil que realmente esas mejoras se puedan implementar, y aunque sin restricciones se podría pensar en todo lo que se hubiera podido lograr, las restricciones a veces son necesarias.

2.3.1 Teoría de las Restricciones

Debido a la importancia de las restricciones en cualquier organización, para la gestión de la mejora en cualquier proceso, para el desarrollo del presente trabajo se tomó en cuenta la Teoría de las Restricciones, (TOC por sus siglas en inglés). Esta teoría fue creada por el Dr. Eliyahu Goldratt en la década de los 80's, originada en un libro de su autoría titulado “La Meta”.

Esta teoría se ha pensado para la mejora que requiere la Subdirección al interior de sus procesos y se considera que podría ser acertada.

Si bien la producción de la Subdirección, no se ven como los productos de una fábrica de alimentos sí se generan productos, tan evidentes como los oficios de respuesta, las resoluciones generadas y demás actos administrativos, que se crean por parte de sus integrantes en el ejercicio de su labor diaria.

Dentro de esta teoría se diferencian tres tipos de restricciones, las cuales son:

- **Restricciones físicas:** Que para el caso de la Subdirección corresponde a la limitación de los recursos financieros y humanos.
- **Restricciones de mercado:** Que se podría tomar como la limitación que tiene el espectro radioeléctrico frente a la demanda que existe en el país.
- **Restricciones de políticas:** Que podría evidenciarse cuando se realizan reprocesos en el desarrollo de las actividades diarias y no son productivos, reflejando en ocasiones resultados no deseados.

Esta teoría también brinda las bases de cómo aplicar un proceso de mejora continua mediante cinco pasos que se deben practicar de manera sucesiva, que para mayor entendimiento, a continuación, se muestra a través de la Figura 8:



Figura 8 Pasos de la Teoría de las Restricciones (Fuente: creación propia (2016))

Conforme a lo anterior, en el desarrollo de este proyecto se profundizará sobre la teoría de las restricciones para la mejora continua de los procedimientos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora identificando qué se debe cambiar, a qué se debe cambiar y cómo se debe cambiar.

Ahora se procede a definir tres términos que se consideran importantes para este trabajo, el primero es “optimización”, que dando alcance al numeral en el “2.3 Teoría de optimización para la Subdirección de Radiodifusión Sonora”, en pocas palabras

significa “mejorar”, hacer un proceso para obtener un producto o un servicio más rápido y correctamente, buscando mejores resultados que con las prácticas actuales. Aunque el término “optimización” es un término genérico, su inclusión dentro de este apartado se realiza enfocado al sentido que se le da a este término en la Administración de Proyectos y dentro de este campo significa aumentar la productividad y el rendimiento con calidad, teniendo en cuenta las cargas, habilidades y experiencia de un equipo de trabajo. El segundo término a definir es “atención al público”, que sería sinónimo para este trabajo de “atención a los grupos de interés”, “atención al ciudadano”, “atención al usuario”, o “atención al cliente”. Se puede definir como un aspecto relacionado con las relaciones humanas que sostienen todos los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora de manera interna y con los usuarios externos a la Subdirección y al Ministerio, donde se ve reflejado el acompañamiento y la ayuda efectiva que la Subdirección presta dentro de sí y su relación con los interesados conforme a su razón de ser.

El tercer término importante a definir es el de “concesionario del servicio público”, aunque primero se debe entender que es una “concesión” y esto en términos jurídicos se traduce como un acuerdo de voluntades. Este acuerdo se formaliza mediante un acto administrativo particular realizado por el Ministerio a quienes cumplan los requisitos jurídicos, técnicos, administrativos y financieros para prestar el servicio público de Radiodifusión Sonora en Colombia, que serían los llamados “concesionarios”.

Teniendo en cuenta que el espectro radioeléctrico es el medio por el cual funcionan todos los servicios de telecomunicaciones a nivel mundial, que constituye también una porción del espectro electromagnético definido en el Artículo 75 de la Constitución Política de Colombia como: un bien público inajenable e imprescriptible sujeto a la gestión y control del Estado, y es lo que usan los concesionarios como medio para prestar el servicio ya que el servicio de radiodifusión sonora técnicamente funciona con espectro; el ser concesionario implica la ocupación de

algo que es de dominio público, y al ser concesionario adquiere el derecho, a través de una retribución económica al Estado Colombiano, de ocupar de manera privativa el espectro que es algo de propiedad pública.

3. MARCO METODOLÓGICO

En este marco metodológico se indicarán las fuentes, las herramientas que se utilizarán para la investigación y el análisis de las propuestas, así como cuales son los supuestos, las restricciones y los entregables de una manera más precisa y en concordancia con los objetivos de todo el trabajo. También es válido aclarar que se utilizará como base la metodología para administración de proyectos propuesta por el Project Management Institute (PMI), la cual ayudó a definir la organización de todo este proyecto y a entender el sentido de lo estudiado en toda la maestría.

3.1 Fuentes de Información

Indudablemente las fuentes de información han sido muy importantes en este trabajo. “Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (Universidad de La Salle, 2016).

Otra definición que se consideró acertada para fuentes de información es que “son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información.” (Muñoz (2001-2011))

A continuación, se comenzará a definir qué tipos de fuentes de información existen.

3.2 Fuentes Primarias

Se definen como fuentes primarias a “aquellas que contienen información original. entre las que se destacan, por su presencia en internet, las monografías y las publicaciones periódicas” (Muñoz (2001-2011)), aunque también las fuentes de información primaria no necesariamente se tienen en documentación, sino que pueden conseguirse a través de medios personalizados, como una entrevista.

Adicionalmente, se puede decir que las fuentes de información son “aquellas fuentes que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por las fuentes de información secundarias.” (Universidad de La Salle, 2016).

Ahora bien, para el trabajo se utilizará primordialmente la entrevista tanto a la Jefe de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio como a algunos integrantes de la Subdirección. Así mismo se recurrirá a los conocimientos y experiencia adquiridos en el día a día laboral por la autora de este trabajo como resultado de la atención directa de los grupos de interés.

3.3 Fuentes Secundarias

Son “aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado. La información que contiene referencia a documentos primarios. Son el resultado de aplicar las técnicas de análisis documental sobre las fuentes primarias y de la extracción, condensación u otro tipo de reorganización de la información que aquellas contienen a fin de hacerla accesible a los usuarios”. (Universidad de La Salle, 2016).

En este trabajo se utilizará principalmente, informes encontrados en bases de datos de la Subdirección y del Ministerio en los temas de atención al público y sobre trámites, libros, guías relacionadas con temas de administración de proyectos y artículos de internet que tengan relación directa con los objetivos de este proyecto. Para ilustrar el tema de fuentes de información de una manera más clara y resumida, se presenta el Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas, así:

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: Creación propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención	Entrevista a: Subdirector (a) de Radiodifusión Sonora	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.

<p>al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MIINTIC para identificar áreas de mejora.</p>	<p>Integrantes de la Subdirección</p> <p>Director del proyecto</p>	<p>(2016). Informe Anuales Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Trámites y Tutelas.</p> <p>Resultados medición de satisfacción grupos de interés MINTIC 2016 - Informes Consolidados Nivel de Satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos por Mintic (octubre – diciembre del año 2016).</p>
<p>2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir lo que se realizará o no en el proyecto.</p>	<p>Entrevista a:</p> <p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección</p> <p>Otras dependencias del Ministerio</p>	<p>Metodologías para la construcción comunitaria: La generación de proyectos. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.)</p>
<p>3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.</p>	<p>Entrevista a:</p> <p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección</p>	<p>Circular N°. 000019 del 2016. Lineamientos de atención y seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Secretaría General del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p>

<p>4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.</p>	<p>Conocimientos del: Director del Proyecto</p> <p>Entrevista de: Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección</p>	<p>Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia Vive Digital. Versión 3.0. Plan Estratégico Vive Digital.</p> <p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).</p>
<p>5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta. </p>	<p>Conocimientos del: Director del Proyecto</p> <p>Entrevista de: Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p>	<p>Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia Vive Digital. Versión 3.0.</p> <p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).</p>
<p>6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación en las políticas del</p>	<p>Entrevista a: Concesionarios del servicio de radiodifusión sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección Subdirector(a) de radiodifusión sonora</p> <p>Conocimientos de: Director del proyecto</p>	<p>Informe de medición Encuesta de satisfacción 2015 - Informe Final de Resultados Contrato N° 586 de 2015 entre Help File Soluciones Integrales y Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p>

servicio de radiodifusión sonora en Colombia.		
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.	<p>Conocimientos del:</p> <p>Director del Proyecto</p> <p>Entrevista de:</p> <p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección Subdirector(a) de radiodifusión sonora</p>	<p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).</p> <p>Modelo Integrado de Gestión – MIG del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p>
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.	<p>Conocimientos del:</p> <p>Director del Proyecto</p> <p>Entrevista de:</p> <p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p> <p>Integrantes de la Subdirección Subdirector(a) de radiodifusión sonora</p> <p>Alta Gerencia del Ministerio</p>	<p>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).</p> <p>Modelo Integrado de Gestión – MIG del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p> <p>Resultados medición de satisfacción grupos de interés MINTIC 2016 - Informes Consolidados Nivel de Satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos por Mintic (octubre – diciembre del año 2016).</p>

3.4 Métodos de Investigación

Para definir que son los métodos de investigación se requiere definir primero que es un “método” es la manera de realizar algo de manera organizada y sistemática, también se dice que “es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados” (Ferrer, 2010). Ahora bien, “investigación” viene del verbo “investigar” que se traduce como el hecho de indagar sobre un asunto o un tema. Si unimos estos dos términos se puede inferir que un método de investigación es la manera de indagar o cuestionar un tema de una manera ordenada y sistemática para obtener conocimiento, manifestar un punto de vista o crear más conocimiento.

A continuación, se definirán los métodos de investigación que se usan para el desarrollo de este trabajo.

3.4.1 Método Analítico

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ruíz, Euler Ramón, 2006)

3.4.2 Método Lógico Deductivo

En este “Se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la

incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación.

- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos que la fórmula de la velocidad es $v=e/t$, podremos calcular la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.” (Chagoya, 2016)

En el Cuadro 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos de este proyecto.

Cuadro 2 Métodos de Investigación Utilizados (Fuente: Creación propia)

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico	Método Lógico Deductivo
1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MIINTIC para identificar áreas de mejora.	Con las entrevistas se puede identificar áreas de mejora.	Con la aplicación de entrevistas se puede realizar una inclusión de los integrantes del de la Subdirección para que contribuyan a la mejora.
2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir lo que se realizará o no en el proyecto.	Con ayuda de herramientas como tormenta de ideas se puede definir cuál puede ser el alcance del proyecto, de igual manera se puede solo realizar con los requerimientos de la Subdirector(a) conforme a la estrategia que tenga	Con ayuda de herramientas como tormenta de ideas se pueden acoger aportes del equipo de trabajo en las áreas en las que día a día se desempeñan.

	para gerenciar la oficina.	
3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Se puede realizar en base a la opinión de los compañeros con experiencia que se desempeñan realizando los trámites que requieren más tiempo.	Cuando se obtienen las opiniones de expertos de manera desagregada el resultado esperado es mucho más acertado.
4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Con el análisis de cargas laborales vs personal se puede generar un plan de gestión de recursos humanos más equilibrado	Si se analizan las cargas laborales vs personal se puede especializar a los integrantes de la Subdirección para que la productividad aumente.
5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.	Al incluir herramientas como reuniones se puede dar a conocer el plan de comunicaciones del proyecto.	Si se incluyen reuniones se puede ir enterando al equipo de los cambios en las etapas del proyecto.
6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.	Al realizar actividades de acercamiento con los grupos de interés y encuestas se puede conocer la opinión de manera más cercana.	Con las actividades de atención al público se conoce de primera mano cuáles son los temas de competencia de la Subdirección más concurrentes y se podrá brindar una mejor asesoría o crear material para reforzar este tema.
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la	Cuando se realiza la identificación de los riesgos y se hace un análisis cuantitativo y cualitativo consciente se puede estimar la	Es posible deducir un comportamiento futuro a partir de las mediciones que se realicen con las labores de seguimiento y tomar las medidas

implementación del proyecto.	probabilidad e impacto de los riesgos más cercana a la realidad.	preventivas o correctivas a que haya lugar. También se pueden obtener referentes de buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.	Se pueden proponer procedimientos para validar el cumplimiento de los requerimientos de los interesados.	Se pueden obtener referentes de buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®), (5a. Edición.).

3.5 Herramientas

Una herramienta se define como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” (PMI, 2013 (p.548))

En otras palabras, podría decirse que son instrumentos que ayudan a estructurar y ejercer funciones de control en la consecución del producto o servicio de manera efectiva.

A continuación, en el Cuadro 3 Herramientas Utilizadas se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3 Herramientas Utilizadas (Fuente: Creación propia)

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MIINTIC para identificar áreas de mejora.	Informes de resultados sobre atención al público y atención a trámites en general Entrevistas
2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir lo que se realizará o no en el proyecto.	Análisis de documentos Planificación gradual Juicio de expertos
3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Análisis de documentos Planificación gradual Cronograma
4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Análisis de documentos Planificación gradual Teoría organizacional Matriz de Responsabilidades
5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de esta.	Análisis de documentos Planificación gradual Juicio de expertos Matriz de Comunicaciones
6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.	Análisis de documentos Planificación gradual Reuniones

7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.	Análisis de documentos Reuniones Juicio de Expertos
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el con de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.	Análisis de documentos Reuniones Juicio de Expertos

3.6 Supuestos y Restricciones

Un supuesto se define como “una porción más pequeña del proyecto creada cuando un proyecto es subdividido en componentes o partes más fáciles de gestionar.” (PMI, 2013 (p.565))

Mientras que una restricción es “un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, un programa, portafolio o proceso” (PMI, 2013 (p.562))

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 4 a continuación.

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones (Fuente: Creación propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora.	La información correspondiente a controles y bases de datos que se han realizado en el ejercicio de la labor diaria de la Subdirección se encuentra disponible para todos los integrantes de la misma.	Se debe tener un presupuesto aprobado para ejecutar acciones tendientes a la implementación de la totalidad del proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	El área que maneja la gestión documental del Ministerio se encuentra en disposición de priorizar los trámites que sean de su competencia y se generen por parte de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	
2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir lo que se realizará o no en el proyecto.	Existirán reuniones con los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para socialización de las propuestas, así como de directrices impartidas por la Subdirector(a).	La Alta Gerencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se encuentra interesada en el proyecto, pero no necesariamente se ejecutarán las acciones que requiera y sugiera la Subdirección e impacten directamente el presupuesto, así como las que no tengan relación con el ejercicio habitual de las funciones de los empleados y contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	El personal con el que cuenta la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentra con la disposición de realizar mejoras en su quehacer diario y aprender nuevas funciones o temas.	Los funcionarios se encuentran con restricciones de horario laboral, el personal contratista no posee restricciones de este tipo.
4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para	La Subdirección de Radiodifusión Sonora	Los funcionarios se encuentran con

Objetivos	Supuestos	Restricciones
definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	tiene la capacidad para realizar los cambios internos conforme a las necesidades del servicio y se encuentra autorizada por la Dirección de Industria de Comunicaciones, Viceministerio General, Secretaría General y Despacho del Ministro.	restricciones de horario laboral, el personal contratista no posee restricciones de este tipo.
5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.	Existirán reuniones con los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para socialización de las propuestas, así como de directrices impartidas por la Subdirector(a).	La Alta Gerencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se encuentra interesada en el proyecto, pero no necesariamente se ejecutarán las acciones que requiera y sugiera la Subdirección e impacten directamente el presupuesto, así como las que no tengan relación con el ejercicio habitual de las funciones de los empleados y contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación	El personal con el que cuenta la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentra con la disposición de realizar mejoras en su quehacer diario y aprender nuevas funciones o temas.	El presupuesto asignado es limitado, por lo que las propuestas de capacitación internas y externas puedan verse disminuidas.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.		
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.	El personal de la Subdirección de Radiodifusión Sonora tiene conocimientos sobre los procedimientos para la gestión de los riesgos Ministerio y pueden aportarlo en el proyecto.	Los riesgos se gestionarán solamente bajo los lineamientos de la metodología PMI.
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.	El proyecto permitirá satisfacer las expectativas de los involucrados.	La gestión de la calidad se realizará solamente bajo los lineamientos de la metodología PMI.

3.7 Entregables

Para el trabajo se tomará en cuenta el término de “entregable” como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2013 (p.541))

En el Cuadro 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto del proyecto:

Cuadro 5 Entregables (Fuente: Creación propia)

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de la situación actual del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora.	Informe de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora
2. Realizar un Plan de Gestión del Alcance para definir los entregables y lo que quedará fuera de la intención de este proyecto.	Propuesta de plan de gestión del alcance que define lo que se realizará o no en el proyecto.
3. Realizar un Plan de Gestión del Cronograma para gestionar la terminación en plazo del proyecto de "Optimización del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC".	Propuesta de plan de gestión del Cronograma donde se estime como pueden terminarse en plazo las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
4. Realizar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo del proyecto.	Propuesta de plan de gestión de Recursos Humanos que considere las necesidades y responsabilidades de quienes integran el equipo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
5. Realizar un Plan de Gestión de las Comunicaciones para definir el esquema de comunicación que se va a utilizar con los interesados del proyecto.	Propuesta de plan de gestión de las comunicaciones del proyecto que mejore las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.

Objetivos	Entregables
6. Desarrollar un Plan de Gestión de los Interesados para determinar y gestionar adecuadamente las expectativas y necesidades de cada uno de ellos.	Propuesta de plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y ayude a incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.	Propuesta de plan de gestión de riesgos que permita planificar la respuesta a los mismos a través de su identificación, análisis y monitoreo.
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.	Propuesta de plan de gestión de la calidad que permita garantizar la satisfacción de los requerimientos de los interesados.

4. DESARROLLO

4.1 Análisis de la situación actual

Como objetivo inicial del presente trabajo se planteó realizar un análisis de la situación actual del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora. En razón de esto, a continuación, se procederá a narrar la situación actual desde el punto de vista de la autora de este trabajo. Es válido aclarar que lo indicado en este trabajo es un análisis para uso netamente académico, aprendizaje y retroalimentación constructiva del equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, el Ministerio, los ciudadanos, los demás interesados e incluso para la autora de este trabajo.

La Subdirección de Radiodifusión Sonora desde su creación ha sido un área bastante concurrida por la ciudadanía colombiana por la naturaleza del servicio de la radio en nuestro país y en el mundo, es un área técnica en esencia, pero esto no quiere decir que otras profesiones no relacionadas con el oficio como profesionales en carreras de derecho, administración de empresas, u otras áreas de ingeniería que no correspondan directamente a la electrónica o telecomunicaciones no sean de utilidad en un área técnica como la que se estudia a lo largo de este trabajo.

En el equipo de trabajo de una oficina es imprescindible, aunque suene contrario a la realidad, que existan personas que posean diversidad de conocimiento, diversidad de edades, diversidad de creencias, lo que propone un reto para su líder, la tolerancia del grupo y el cumplimiento de las metas diarias.

Esta diversidad de pensamientos y experiencia ayuda en situaciones de tensión por el cumplimiento de metas, que el mismo equipo se una para lograr ese fin común, donde hasta el más novato ha sido de gran utilidad aportando ideas innovadoras. Se inicia ahora definiendo que es un PQRSD, éste término que se utilizará a lo largo de este trabajo corresponde a una sigla de los siguientes términos: Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes y Denuncias principalmente, que, para mayor claridad, a continuación, se iniciará definiendo cada uno según la concepción que se tiene en el MINTIC y que reposa en la página web actualmente:

Petición o Derecho de Petición: Es aquel derecho que tiene toda persona para solicitar o reclamar ante las autoridades competentes por razones de interés general o interés particular para elevar solicitudes respetuosas de información y/o consulta y para obtener pronta resolución de las mismas. (MINTIC, 2016) Vale la pena aclarar, que esta definición es basada en el Artículo 23 de la Constitución Política de Colombia emitida en el año 1991.

Queja: Cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónica de insatisfacción con la conducta o la acción de los servidores públicos o de los particulares que llevan a cabo una función estatal y que requiere una respuesta. (Las quejas deben ser resueltas, atendidas o contestadas dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su presentación. (MINTIC,2016)

Reclamo: Cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico, de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una autoridad pública, es decir, es una declaración formal por el incumplimiento de un derecho que ha sido perjudicado o amenazado, ocasionado por la deficiente prestación o suspensión injustificada del servicio. (Los reclamos deben ser resueltos, atendidos o contestados dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su presentación). (MINTIC, 2016)

Sugerencia: Cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico de recomendación entregada por el ciudadano, que tiene por objeto mejorar el servicio que se presta en cada una de las dependencias del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, racionalizar el empleo de los recursos o hacer más participativa la gestión pública. (En un término de diez (10) días se informará sobre la viabilidad de su aplicación). (MINTIC, 2016)

Al momento de la consulta, en la página del MINTIC no se evidencia que es una denuncia, pero el término es conocido por quienes integran el MINTIC y la ciudadanía en general, por lo cual, la autora del presente trabajo se apoya para el desarrollo del mismo en dos definiciones, la primera la definición de la Real Academia Española, y la segunda, la definición de la Ley 906 de 2004 “por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal”, en su *Título II Acción Penal, Capítulo I Disposiciones Generales, Artículo 67* así:

Denuncia:

1. f. Acción y efecto de denunciar.
2. f. Documento en que se da noticia a la autoridad competente de la comisión de un delito o de una falta. (Real Academia Española, 2016)

Artículo 67. Deber de denunciar. Toda persona debe denunciar a la autoridad los delitos de cuya comisión tenga conocimiento y que deban investigarse de oficio. El servidor público que conozca de la comisión de un delito que deba investigarse de oficio, iniciará sin tardanza la investigación si tuviere competencia para ello; en caso contrario, pondrá inmediatamente el hecho en conocimiento ante la autoridad competente. (Congreso de la República de Colombia, 2004)

Ahora bien, entrando en materia se obtuvieron algunos datos importantes a partir de información recopilada de algunos reportes internos y de otros publicadas en la página Web del MINTIC.

Dentro del reporte llamado “Registro Público” generado en el tercer trimestre de 2016 se evidencia que la Subdirección de Radiodifusión Sonora tuvo 1171 PQRSD, a cargo de las cuales se encontraron 130 PQRSD sin responder. Estas PQRSD llegan a la Subdirección por diversos medios de comunicación que ha adoptado el Ministerio, y cada una se registra en el sistema de correspondencia llamado “Alfanet” del cual se toma como referencia para la toma de datos estadísticos sobre la atención de cada área del Ministerio. A continuación, se generó un gráfico el cual resume las PQRS recibidas por la Subdirección de Radiodifusión Sonora desde el inicio del año 2016 hasta el tercer trimestre, estas gráficas se realizaron a partir de análisis de los reportes publicados en la página web del MINTIC en el documento llamado “Informe PQRSD’s Vigencia Fiscal 2016 Enero – Septiembre 2016” (Mintic

2016):

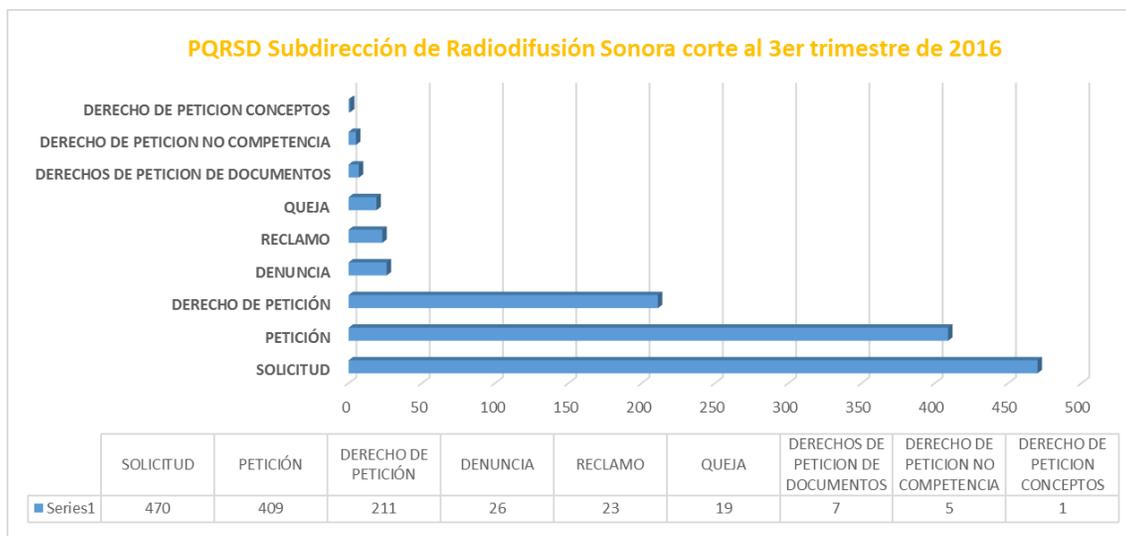


Figura 9 PQRSD Subdirección de Radiodifusión Sonora corte al 3er trimestre de 2016 (Fuente: creación propia (2017))

Ahora bien, las PQRSD recibidas que no fueron contestadas se resumen en la figura 10, como se muestra a continuación:

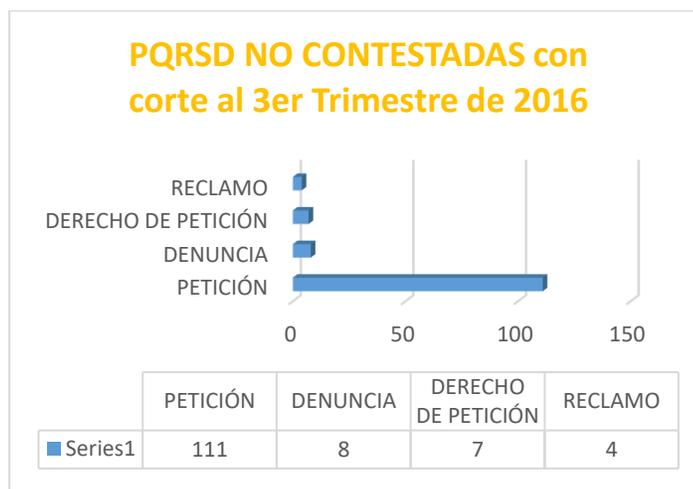


Figura 10 PQRSD NO CONTESTADAS corte al 3er trimestre de 2016 (Fuente: creación propia (2017))

Desde una perspectiva general del Ministerio, en el “*Informe PQRSD’s Vigencia Fiscal 2016 Enero - Septiembre 2016*” generado por el Grupo de Fortalecimiento de las Relaciones con los Grupos de Interés del MINTIC en Noviembre de 2016 registra

las siguientes estadísticas en su numeral “6.1. Atención a PQRSD recibidas”, para todo el Ministerio, así:

6.2. Atención a PQRSD recibidas

Concepto	Total recibidos	Total atendidas	Por responder
Peticiones	13328	12995	333
Quejas	540	537	3
Reclamos	626	620	6
Denuncias	252	233	19
TOTAL	14746	14385	361

FUENTE: Sistema de Gestión Documental del MinTIC

Figura 11 PQRSD NO CONTESTADAS corte al 3er trimestre de 2016 (Fuente: “Informe PQRSD’s Vigencia Fiscal 2016 Enero - Septiembre 2016)

De lo anterior, se puede deducir que la Subdirección de Radiodifusión Sonora tiene a cargo el 7,94 % aproximadamente de las PQRSD del Ministerio en lo corrido del año 2016 hasta el tercer trimestre sin contar con los demás trámites que han podido generarse conforme a las competencias de la Subdirección. El 7,94% generado es una cifra alta para trabajo de solo un área dentro de las 38 que conforman a todo el Ministerio. También puede inferirse que las peticiones, denuncias, derechos de petición y reclamos que se evidenciaron dentro del informe llamado “Registro Público” generado tercer trimestre como no contestados pueden desencadenar inconformidades futuras entre los interesados externos al MINTIC, no obstante, no se debe desconocer que equipo que conforma la Subdirección se ha esforzado por tener estas cifras de no contestadas lo más bajas posibles pero inicialmente se puede decir que es necesaria una atención más permanente estos tipos de solicitudes, entre ellas las quejas ya que este tipo de requerimientos no contestados hacen eco entre el público en general creando una falsa idea de que las solicitudes no son respondidas o se sobrepasa el tiempo de respuesta por parte del Ministerio. Ahora bien, otra fuente de consulta que se ha utilizado para este trabajo es el documento llamado “*NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTE A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR MINTIC*” que en la intranet del Ministerio se

encuentra con el nombre de “Resultados medición de satisfacción grupos de interés MINTIC 2016” publicado hasta el 9 de mayo de 2017, el cual corresponde a una serie de informes consolidado sobre los niveles de satisfacción realizado por la empresa de investigación de mercados llamada Consenso Investigaciones. Esta empresa realizó el citado documento el cual trata el análisis de mercado de todo el Ministerio desde el periodo entre el 26 de octubre y el 15 de diciembre de 2016 en la que toma una muestra 1830 encuestados para los servicios de todo el Ministerio y sobre esta muestra se tomó una medición de 355 encuestados específicamente para los servicios de gestión del espectro radioeléctrico, postales y servicios relacionados (como radiodifusión sonora). La información que fue consolidada en el citado documento, para este trabajo ayuda a identificar la situación específica en la Subdirección de Radiodifusión Sonora más actualizada.

Inicialmente se considera tener en cuenta los siguientes indicadores de satisfacción históricos que se muestran en el documento, pero agrupados prácticamente para la Dirección para la Industria de Comunicaciones, de la siguiente forma:

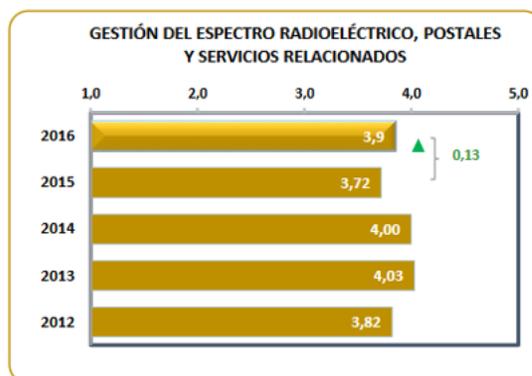


Figura 12 Índices de Satisfacción Históricos sobre los temas de Gestión del Espectro Radioeléctrico, Postales y Servicios Relacionados (Fuente: Informe de nivel de satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos por Mintic de la empresa Consenso Investigaciones (Diciembre 2016))

En la figura 12 se muestra una evolución en el indicador de satisfacción entre los años 2015 y 2016, pero aún existen aspectos que mejorar. Conforme a lo anterior, desagregando lo allí enunciado, se muestran los siguientes indicadores para el año 2016 específicamente para la Subdirección de Radiodifusión Sonora, donde se

estos observan en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy satisfecho, 4 satisfecho, 3 conforme, 2 insatisfecho y 1 como muy insatisfecho:

GESTIÓN DEL ESPECTRO RADIOELÉCTRICO, POSTALES Y SERVICIOS RELACIONADOS	3,85
Comunicaciones	4,00
Servicios postales	3,82
Radiodifusión sonora	3,76

Figura 13 Indicador de Satisfacción solo del año 2016 desagregado (Fuente: Informe de nivel de satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos por Mintic de la empresa Consenso Investigaciones (Diciembre 2016))

De la figura 13, se puede inferir que el servicio de Radiodifusión Sonora tiene el nivel más bajo entre el indicador de satisfacción entre los tres principales servicios que se muestran en la figura anterior, y el público se encuentra en cierta medida conforme y casi satisfecho. Posteriormente, en el informe se observa la siguiente figura que llama la atención por cuanto que la Subdirección de Radiodifusión Sonora es la dependencia dentro de la Dirección de Industria de Comunicaciones que recibió más PQRSD aunque no tiene tanto personal y servicios diversos para atender como lo puede tener la Subdirección para la Industria de Comunicaciones que tiene el mismo nivel jerárquico dentro del Ministerio. Así mismo, puede verse que la percepción del público sobre la respuesta a las PQRSD, es en su mayoría, de más de 15 días en más de la mitad de los encuestados. Esto también podría explicarse por el hecho de que el público no necesariamente distingue entre lo que es un trámite cuyos términos de respuesta pueden ser mucho más largos que lo que es una petición, queja, reclamo o una denuncia, y que pueden estar solicitando la solución inmediata de lo que es un trámite a través de una petición, y la percepción del público, como se toma general puede tener cierto margen de error, pero es una muestra representativa de la visual de los usuarios que puede ayudar a la toma de decisiones que reduzcan considerablemente la mala percepción de los tiempos en la atención.



Figura 14 Percepción de las PQRSD (Fuente: Informe de nivel de satisfacción frente a los productos y servicios ofrecidos por Mintic de la empresa Consenso Investigaciones (Diciembre 2016))

Con lo revelado en este informe, y como se da a entender en los párrafos que anteceden, se evidencia que hace falta mejorar los tiempos de respuesta y llegar con ello a incrementar el nivel de satisfacción del cliente en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

A pesar de que la Subdirección ha hecho esfuerzos por mantener una mejora continua y a medida que los integrantes del equipo de ésta área han adquirido experiencia y se han visto resultados, con la implementación del proyecto que trata este trabajo se espera asegurar que la atención al público y la percepción de los niveles de satisfacción que en este momento se encuentra en 3.76 pase a ser igual o superior de 4 sobre 5 en las encuestas que se realicen posterior a la implementación del proyecto.

No hay que desconocer tampoco que existen muchas razones de los posibles atrasos en un área de trabajo, no necesariamente siendo de la Subdirección, como reuniones no planeadas y que se realizan para atender un requerimiento que se

requiere de inmediato, alguna calamidad que sufran los integrantes de la Subdirección, permisos de los integrantes del equipo de trabajo, distribución desequilibrada de cargas dentro del equipo de trabajo, falta de motivación, estrés, y demás razones que como humanos no estamos exentos a sufrir siendo líderes o subalternos. También hay que contar con que existen otras dependencias del Ministerio, así como otras instituciones que en ocasiones también deben participar dentro de las respuestas que el Ministerio brinda a los usuarios, que también pueden tener sus retrasos para brindar la respuesta al usuario y que casualmente trabajan en conjunto con la Subdirección para dar su aporte a una misma respuesta.

Es necesario tener en cuenta, la gran cantidad canales de comunicación con el cliente externo que tiene el MINTIC, por lo cual se tiene que estar pendiente de todos estos medios de comunicación con el exterior, los cuales son:

- **Página web: Link Atención al Público/Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSD)**
- **Línea Gratuita Nacional: 01 8000 914014**
- **Presencial: Edificio Murillo Toro. Carrera 8 entre calles 12 y 13**
- **Redes Sociales Facebook: MinisterioTICColombia**
- **Twitter: @MinTic-responde**
- **Correspondencia**
- **Línea anticorrupción: 01 8000 912667**
- **Correo Institucional: minticresponde@mintic.gov.co**

Para las posibles razones de atraso o represamiento referenciadas en este apartado, se plantearán propuestas basadas en las áreas de conocimiento que propone el PMI, con las que puedan tenerse unas posibles alternativas para que la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda mejorar la atención al público, razón de inspiración para el desarrollo del presente trabajo, esto sin comprometer al

Ministerio a implementarlas siendo este trabajo un esfuerzo netamente académico por parte de su autora.

4.2 Plan de Gestión de Alcance

Como base para este entregable se iniciará adoptando la definición de propuesta en la guía PMBOK para el Plan de Gestión del Alcance así: “Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto” (PMI, 2013).

Ahora bien, dentro de este proyecto se presentará una propuesta de Optimización del Proceso de Atención al Público para la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Conforme a lo anterior se comenzará a presentar los procesos generales para definir el alcance del proyecto así:

4.2.1 Recopilar requisitos

Como insumo de la realización del proyecto, se tendrá en cuenta la realización del Charter o Acta de Constitución del proyecto, documento que ha sido creado por el Director del Proyecto, adicionalmente las actas de reuniones que ha sostenido la Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora con el equipo de trabajo que comúnmente se llaman Comités Primarios. Así mismo, una integración que se hizo del equipo de trabajo de lo cual todo el equipo pudo participar y opinar sobre la situación de la Subdirección y los nuevos retos del año 2017.

La herramienta o técnica a utilizar para desarrollar este apartado son básicamente entrevistas al(la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, al equipo del proyecto de la Subdirección Sonora y al Sponsor del proyecto, de lo cual se obtendría un documento de requisitos, que básicamente sería una lista sencilla en la cual se enumeran los requisitos por interesado y por prioridad (Alta, Media o Baja).

4.2.2 Charter del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
06 de Noviembre de 2016	Propuesta de un Plan de Gestión para la optimización del proceso de atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio, Planificación. Areas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.	Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Servicio de Radiodifusión Sonora, Servicios Públicos de Colombia, Regulación y Gestión de las Telecomunicaciones, Atención al Usuario, Gestión Dpcumental, Administración de Proyectos.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero de 2017	Noviembre de 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general Definir un proceso para la optimización del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia a través del desarrollo de planes de gestión conforme a lo recomendado por la metodología de proyectos del Project Management Institute - PMI.	
Objetivos específicos 1. Reducir los retrasos en las respuestas a las solicitudes allegadas por los interesados en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. 2. Realizar una propuesta de redistribución de funciones al interior de la Subdirección de Radiodifusión Sonora que permitan mejorar los niveles de atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	

3. Realizar una propuesta para llevar el control y seguimiento de los índices de satisfacción de atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora a través de evaluaciones, con el fin de encontrar puntos de mejora.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Subdirección de Radiodifusión Sonora, es la dependencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC que se encarga principalmente de gestionar la actualización del Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora, recomendar y hacer seguimiento a la política nacional del servicio de Radiodifusión Sonora para aprobación del Ministro, preparar y administrar los procesos de selección objetiva para la asignación de licencias para la prestación del servicio, evaluar y rediseñar procedimientos para la asignación de licencias, así como atender solicitudes y quejas del servicio y dar curso a las instancias competente, entre otras funciones.

De acuerdo a lo anterior, la Subdirección de Radiodifusión Sonora gestiona trámites para aproximadamente 1580 emisoras de radio autorizadas para funcionar en Colombia, así como atención a la ciudadanía en general cuando solicita información o asesoría sobre los temas de competencia de la Subdirección, labor que realiza con 30 personas entre funcionarios públicos y contratistas quienes son los que conforman en este momento el área.

En vista de este panorama y a la gran fuerza de trabajo que se requiere para atención de la demanda del servicio, así como para atender a los usuarios, se han presentado demoras en la gestión a los requerimientos de los interesados, como también ha ocasionado que los colaboradores del área tengan tan escaso tiempo que no permite dedicarse a la investigación de otros temas que contribuyan a la innovación del servicio de radio, creación de actividades y gestión de conocimiento, por lo que, con la presente propuesta se espera tener además de una mejora en los tiempos de respuesta, una mayor disponibilidad de los integrantes de la Subdirección para que contribuyan a la mejora continua de los procedimientos y se preste un servicio eficiente, eficaz y efectivo a la comunidad interesada.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es: Documento que contenga la propuesta de plan de gestión que contibuya a optimizar la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión sonora del MINTIC.

1. Documento que contenga las actividades de gestión de atención al público que la Subdirección de Radiodifusión Sonora debe llevar a cabo para reducir los retrasos en la respuestas a las solicitudes de los interesados.

2. Documento que contenga la propuesta de las actividades previas a la implementación de los nuevos roles de los integrantes de la Subdirección.
3. Documento que describa el procedimiento para monitorear los índices de satisfacción de atención al público en la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Supuestos

Existe capacidad y autorización presupuestal para realizar las actividades del proyecto, es decir, que la cantidad contratistas y funcionarios de planta que laboran en la Subdirección de Radiodifusión Sonora permanecerán en el área hasta la finalización del proyecto.

La Subdirección de Radiodifusión Sonora tiene la capacidad para realizar los cambios internos conforme a las necesidades del servicio y se encuentra autorizada por la Dirección de Industria de Comunicaciones, Viceministerio General, Secretaría General y Despacho del Ministro.

Existirán reuniones con los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para socialización de las propuestas así como de directrices impartidas por la Subdirector(a).

El personal con el que cuenta la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentra con la disposición de realizar mejoras en su quehacer diario y aprender nuevas funciones o temas.

La información correspondientes a controles y bases de datos que se han realizado en el ejercicio de la labor diaria de la Subdirección se encuentra disponible para todos los integrantes de la misma.

El área de que maneja gestión documental del Ministerio se encuentra en disposición de priorizar los trámites que sean de su competencia y se generen por parte de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Restricciones

La Alta Gerencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se encuentra interesada en el proyecto, pero no necesariamente se ejecutarán las acciones que requiera y sugiera la Subdirección en que eventualmente puedan impactar directamente el presupuesto así como las que no tengan relación con el ejercicio habitual de las funciones de los empleados y contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Los funcionarios se encuentran con restricciones de horario laboral, el personal contratista no posee restricciones de este tipo.

Identificación riesgos

Si se presentan retrasos en las actividades del proyecto por efectos de atención a temas de prioridad emanados por el Despacho del Ministro, Viceministerio General, Dirección de Industria de Comunicaciones, en caso de que se lleguen a implementar las propuestas, se estará impactando el tiempo para el cumplimiento del proyecto.

Si la cantidad de personal que trabaja en la Subdirección de Radiodifusión Sonora disminuye, podría retrasar las actividades para el cumplimiento del proyecto en caso de que llegue a implementarse, impactando la gestión del tiempo y calidad del mismo.

Presupuesto

Se utilizará el mismo presupuesto aprobado para el funcionamiento de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, es decir los pagos realizados a los contratistas y a los funcionarios de planta que actualmente trabajan en el área.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Adaptación a los nuevos roles y responsabilidades de los subalternos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	01 de agosto de 2017	29 de marzo de 2018
Implementación de las actividades de mejora de gestión de atención al público por parte del equipo del proyecto.	02 de abril de 2018	24 de julio de 2018
Verificación de resultados de los índices de atención al público.	25 de julio de 2018	05 de noviembre de 2018

Información histórica relevante

De acuerdo a lo establecido en la Ley 1341 de 2009 (Ley de TIC), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MINTIC, es la entidad encargada principalmente de diseñar, adoptar y promover las políticas, planeas, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia. El Ministerio se conforma actualmente por 38 dependencias o áreas, entre ellas la Subdirección de Radiodifusión Sonora, que son las encargadas de hacer realidad los proyectos del Ministerio.

Como información histórica de esfuerzos similares a este proyecto, se rescata que en el año 2012, la Subdirección de Radiodifusión Sonora gestionó la contratación de 10 (diez) personas, con el fin de realizar un análisis a los expedientes de radiodifusión sonora, con el fin de detectar las acciones a realizar y verificar el estado técnico, jurídico y administrativo, así como realizar acciones como dirigir comunicaciones a los concesionarios con el fin de recordar las obligaciones pendientes con el Ministerio.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos: Funcionarios y Contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, Ciudadanos Interesados los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, Empresas que prestan servicios técnicos a los concesionarios de Radiodifusión Sonora, Concesionarios de Radiodifusión Sonora, Dirección de Industria de Comunicaciones, Secretaría General del Ministerio, Viceministerio General, Despacho del Ministro.

Involucrados Indirectos: Población civil del área local, municipal, departamental y nacional colombiana.

Director de proyecto: Liliana María López Macea

Firma:



Autorización de: Profesor Fabio Muñoz

Firma:

4.2.3 Definición de alcance del proyecto

Cuadro 6 Definición del Alcance (Fuente: Creación Propia)

DEFINICIÓN DEL ALCANCE					
Fecha		Nombre del Proyecto			
22 de enero de 2017.		Propuesta de un Plan de Gestión para la Optimización del Proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.			
Objetivo General del Proyecto					
Definir un proceso para la optimización del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia conforme a lo recomendado por la metodología de proyectos del Project Management Institute (PMI).					
Entregables y criterios de aceptación					
ID	Entregable	Descripción	Criterios de aceptación	Prioridad	No. Objetivo afectado del proyecto
1.1	Documento que contenga las actividades de gestión de atención al público que la Subdirección de Radiodifusión Sonora debe llevar a cabo para reducir los retrasos en las respuestas a las solicitudes de los interesados	Este apartado del documento describe una propuesta en la cual se identifican a los interesados, se planifica la gestión, se gestiona a participación y se controla la gestión de los interesados en las diferentes actividades del proyecto.	Este apartado del documento deberá contener una propuesta donde se identifiquen de manera general quienes son los interesados en el desarrollo de la gestión de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, el como se planificará, gestionará y se controlará la atención a los interesados en los servicios que brinda la Subdirección de Radiodifusión Sonora. Este entregable deberá ser aprobado por el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y la Alta Gerencia del Ministerio lo cual servirá como insumo para desarrollar el documento de aceptación final que contendrá las lecciones aprendidas.	Alta	1

1.2	Documento que contenga la propuesta de las actividades previas a la implementación de los nuevos roles de los integrantes de la Subdirección.	Este apartado del documento describe una propuesta en la cual se plantean los roles, responsabilidades y habilidades requeridas por los miembros del equipo para cumplir con las tareas encomendadas para cumplir con las necesidades del público en general.	Este apartado del documento deberá definir cada rol, responsabilidad y habilidades necesarias por cada miembro del equipo para cumplir con las tareas encomendadas. Este entregable deberá ser aprobado por el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y la Alta Gerencia del Ministerio lo cual servirá como insumo para desarrollar el documento de aceptación final que contendrá las lecciones aprendidas.	Alta	2
1.3	Documento que describa el procedimiento para monitorear los índices de satisfacción de atención al público en la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Este apartado del documento describe una propuesta en la cual las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora puedan terminarse dentro de los términos (tiempos) establecidos y la propuesta de una evaluación interna del área que sirva para incentivos y encontrar puntos de mejora.	Este apartado del documento deberá contener la definición y la secuencia de las actividades que permitan la verificación de resultados de los índices de atención al público, como propuesta de evaluación interna en aras de encontrar puntos de mejora que apunten a optimizar el nivel de satisfacción del público en un valor igual o mayor 4 puntos sobre 5 comparado con el último informe consolidado que trata sobre el nivel de satisfacción del año 2016 y publicado en el mes de mayo del año 2017 por el Ministerio, el mismo que se encuentra enunciado en el numeral 4.1 <i>Análisis de la situación actual</i> de este trabajo. Este entregable deberá ser	Alta	3

			aprobado por el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y la Alta Gerencia del Ministerio, lo cual servirá como insumo para desarrollar el documento de aceptación final que contendrá las lecciones aprendidas.		
--	--	--	--	--	--

4.2.4 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del proyecto

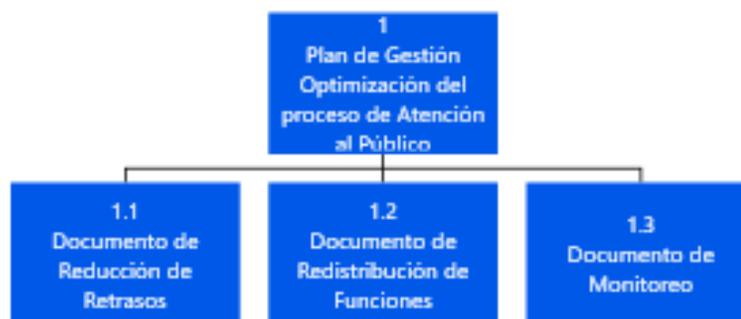


Figura 15 Estructura de Desglose del Proyecto (Fuente: creación propia (2017))

Como se observa en la figura anterior, la Estructura de Desglose del Proyecto que se plantea, solamente se incluyen los entregables dado que no es posible incluir las actividades en la EDT, sino que éstas definen qué se realizará para que ese entregable pueda realizarse y esas actividades se definen en el Diccionario de la EDT, también se describen allí las actividades de aprobaciones para cada uno de estos entregables.

4.2.5 Diccionario de la EDT

PAQUETES	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE
Planeación para la Reducción de Retrasos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visión de la Optimización ❖ Identificación de causas de los retrasos 	Sponsor Director de Proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verificación de las Encuestas de Satisfacción ❖ Definición del Alcance de la Optimización ❖ Elaboración del documento para reducción de retrasos ❖ Aprobación del documento de reducción de retrasos 	
Redistribución de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recolección de ideas del equipo de trabajo ❖ Redistribución de Roles y Responsabilidades ❖ Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia ❖ Acople del Equipo de Trabajo ❖ Elaboración documento de nuevas funciones ❖ Aprobación del documento de redistribución de funciones 	Director de Proyecto Equipo del proyecto
Control y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecimiento del procedimiento de monitoreo ❖ Análisis de Resultados ❖ Retroalimentación al Equipo de Trabajo ❖ Establecimiento de Acciones Correctivas ❖ Mantenimiento de mejora del proceso de atención ❖ Elaboración del documento de monitoreo ❖ Aprobación del documento de monitoreo. 	Director del proyecto Equipo del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD		EDT No. 1.1
Nombre de la actividad:	Planeación para la Reducción de Retrasos	
Descripción:	Definir el alcance de la gestión que debe realizarse para reducir los plazos de las respuestas a los interesados en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	
Sub tareas:	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Visión de la Optimización 1.2 Identificación de causas de los retrasos 1.3 Verificación de las Encuestas de Satisfacción 1.4 Definición del Alcance de la Optimización 1.5 Elaboración del documento para reducción de retrasos 1.6 Aprobación del documento de reducción de retrasos 	
Entradas:	La actividad de Planeación para la Reducción de Retrasos corresponde al inicio del proyecto, por ende, no tiene antecesoras.	
Salidas:	Documento que contiene las actividades de gestión de atención al público que la Subdirección de Radiodifusión Sonora debe llevar a cabo para reducir los retrasos en las respuestas a las solicitudes de los interesados aprobado.	
Puntos de Control:	Revisión del alcance para evitar desviaciones.	

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD		EDT No. 1.2
Nombre de la actividad:	Redistribución de Funciones	
Descripción:	Realizar la gestión para que se lleve a cabo una redistribución de funciones que permita equilibrar las cargas de trabajo y a su vez, contribuya a gestionar las respuestas de los trámites dentro de los términos establecidos.	
Sub tareas:	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Recolección de ideas del equipo de trabajo 2.2 Redistribución de Roles y Responsabilidades 2.3 Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia 2.4 Acople del Equipo de Trabajo 2.5 Elaboración documento de nuevas funciones 2.6 Aprobación del documento de redistribución de funciones 	
Entradas:	Documento generado en la actividad de Planeación para la Reducción de Retrasos aprobado.	
Salidas:		

Documento que contiene la propuesta de las actividades previas a la implementación de los nuevos roles de los integrantes de la Subdirección aprobado.	
Puntos de Control: Verificación del acople del Equipo de Trabajo y las tareas encomendadas	
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD	
EDT No. 1.3	
Nombre de la actividad:	Control y Seguimiento
Descripción:	Realizar la gestión de monitoreo sobre los resultados de la implementación de las nuevas funciones en el equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora
Sub tareas: 3.1 Establecimiento del procedimiento de monitoreo 3.2 Análisis de Resultados 3.3 Retroalimentación al Equipo de Trabajo 3.4 Establecimiento de Acciones Correctivas 3.5 Mantenimiento de mejora del proceso de atención 3.6 Elaboración del documento de monitoreo 3.7 Aprobación del documento de monitoreo.	
Entradas: Documento generado en la actividad de Redistribución de Funciones aprobado.	
Salidas: Documento que describe el procedimiento para monitorear los índices de satisfacción de atención al público en la Subdirección de Radiodifusión Sonora aprobado.	
Puntos de Control: Verificación que los productos se encuentren debidamente firmados por quienes revisan	

4.2.6 Validación el Alcance

El Project Management Institute (PMI) en su Guía PMBOK (2013), indica que el proceso de verificar el alcance cambió a validar el alcance, y lo define como el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

Como entradas o requisitos para efectuar el proceso de validación del alcance se tienen los siguientes:

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Documentación de requisitos

- Matriz de Trazabilidad de requisitos
- Entregables del proyecto
- Datos de Desempeño del trabajo

Con lo anterior podría decirse que realizar la validación del alcance es realizar una revisión y verificación de si lo que quiere extraerse como producto del proyecto es cumple con los requisitos de aceptación definidos desde un principio acoplado también a lo que los interesados esperan obtener de este.

Este es un proceso que procura prevenir desviaciones en el alcance es posible que estas puedan prevenirse utilizando ciertas herramientas como la inspección o las reuniones del equipo del proyecto con el director del mismo con el fin de establecer en tiempo si es necesario escalar hacia la Alta Gerencia del Ministerio algún tipo de inconveniente que pueda presentarse.

En aras de poder tener un registro de cuantas verificaciones además de qué se verificó e incluso cuántas veces se tuvo que tratar el problema que a posteriori podrían servir para nuevas soluciones cuando se presentara algún caso similar, se propone el siguiente formato:

Cuadro 7 Propuesta de Formato para Validación del Alcance (Fuente: Creación Propia)

FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL ALCANCE	
Nombre del Entregable:	
Descripción del Entregable:	
Fecha de verificación:	
Porcentaje de avance (%):	
Fecha de finalización del entregable:	
Nombre del Líder del grupo (Responsable):	
Aceptado (coloque una X):	
No aceptado (coloque una X):	
Justificación de no aceptación:	
Nombre y Firma del Responsable (Líder del Grupo):	
Nombre y Firma Director del Proyecto:	

4.2.7 Control del Alcance del proyecto

El control del alcance se utiliza para asegurar que todos los cambios independientemente de si se realizan de manera preventiva o correctiva se incluyan dentro del registro integral de cambios, adicionalmente gestiona los cambios que ocurren y se integra con los demás procesos de control del proyecto con el fin de evitar que ocurran desviaciones en el alcance.

En una misma reunión del equipo de trabajo con el Director se pueden tratar los temas de validación y control del alcance, reuniones que pueden realizarse con una periodicidad no muy larga, como de una semana o cada dos semanas como máximo, con el fin de verificar cada cambio propuesto en la actividad de implementación que lo amerite. Por esto, a continuación, se propone un formato para controlar el alcance ya que, con un conjunto de estos, así como con un conjunto de formatos como los que anteceden se podrían realizar estadísticas sea por tiempo, por cantidad o por actividad que conlleven a un análisis de variación.

Cuadro 8 Propuesta de formato para Control del Alcance (Fuente: Creación Propia)

FORMATO CONTROL DEL ALCANCE	
Actividad(es) de implementación:	
Fecha de inicio	
Fecha de finalización	
Justificación de la implementación	
Requiere cambios:	SI ___ NO ___
Descripción del cambio:	

Justificación del cambio:	
Impacto (en tiempo, costo y alcance):	
Observaciones:	
Nombre y firma del solicitante del cambio:	
Nombre y firma del Director del Proyecto:	

4.3 Plan de Gestión del Cronograma

4.3.1 Desarrollo del Plan de Gestión del Cronograma

El Plan de Gestión del Cronograma pensado para el presente trabajo tiene como objeto contribuir con la terminación dentro del plazo el proyecto para que se optimice la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, para ello se tomará como referencia lo enunciado en el Guía PMBOK (PMI, 2013), como los grupos de procesos para este plan, que son:

- a. Planificar la gestión del cronograma
- b. Definir las actividades
- c. Secuenciar las Actividades
- d. Estimar los recursos de las actividades
- e. Estimar la duración de las actividades
- f. Desarrollar el cronograma

Vale la pena resaltar, que este es uno de los aspectos más importantes de este trabajo es la organización del tiempo ya que existen actividades dentro de la Subdirección que deben o deberían ser secuenciales para evitar reprocesos.

4.3.1.1 Planificar la gestión del cronograma

En este proceso se acondicionará el cronograma acorde a las políticas, tareas e información adicional en caso de que se requiera. (p. ej documentos, informes, actas, etc.)

4.3.1.1.1 Entradas y Salidas

En primera medida, se utilizará el Charter del Proyecto, por cuanto que aquí se resume el enfoque que tiene el proyecto, así mismo los procedimientos establecidos por el MINTIC y la Subdirección en sí para aprobación de los trámites que el público requiere.

Se podría decir que en la Subdirección de Radiodifusión Sonora se utilizan diversas técnicas, la más común es la realización a reuniones de planeación o de monitoreo de (la) Subdirector(a) con todo el equipo, no obstante, algunas de estas reuniones se manejan con solo algunos integrantes del equipo, que normalmente son los de mayor experiencia dependiendo del tema a tratar.

Otro ejemplo son los Comités de Expertos del área para resolver un tema de complejidad que la convocan e integran solo personal encargado de ciertos temas, como por ejemplo, los temas de ingeniería, ya que en el área existe también personal capacitado en diferentes áreas de conocimiento a la ingeniería.

Como salidas de este proceso se podría considerar el hecho de documentar a través de actas todas las reuniones que se realicen, aunque parezcan cortas, sea del jefe con los integrantes de la Subdirección o entre subalternos expertos, ya que hasta el momento no se está realizando la documentación de todas las reuniones. Lo anterior respetando los formatos y procedimientos establecidos en el MINTIC y la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Para mayor claridad, se muestra a través de la siguiente figura una propuesta que podría aplicarse a cada reunión o llamada telefónica.

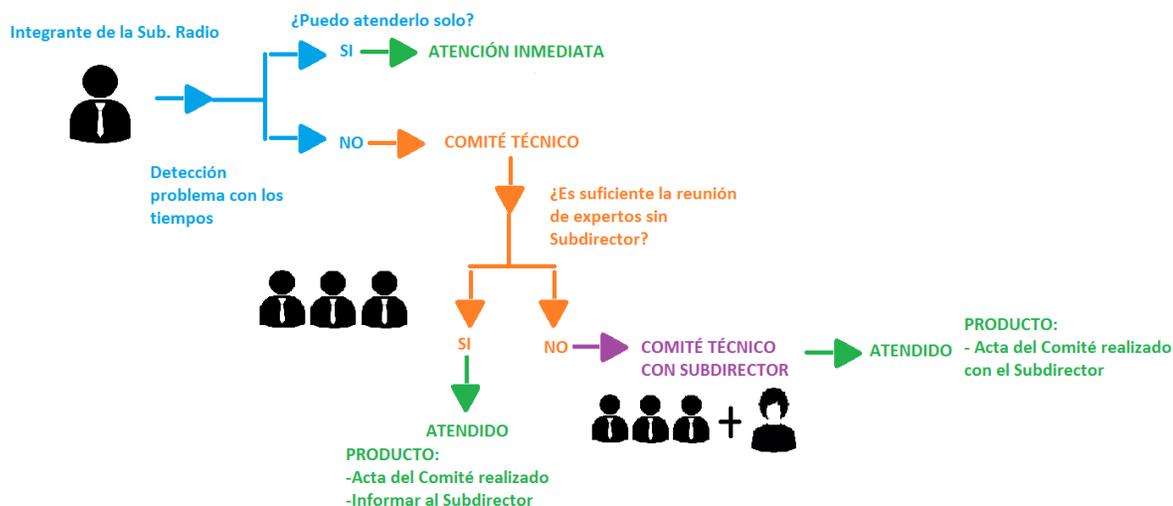


Figura 16 Planificación de la Gestión del Cronograma (Fuente: creación propia (2017))

4.3.1.2 Definir las Actividades

Para que la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda constituir un proceso de atención al público se requiere del desarrollo de las siguientes actividades:

Cuadro 9 Lista de actividades para el proceso de atención al público (Fuente: Creación propia)

LISTA DE ACTIVIDADES	
ID	ACTIVIDADES
1	Planeación para Reducción de los Retrasos
1.1	Visión de la Optimización
1.2	Identificación de causas de los retrasos
1.3	Verificación de Encuestas de Satisfacción
1.4	Definición del Alcance de la Optimización
1.5	Elaboración del documento para reducción de retrasos

1.6	Aprobación del documento de reducción de retrasos
2	Redistribución de Funciones
2.1	Recolección de ideas del equipo de trabajo
2.2	Redistribución de Roles y Responsabilidades
2.3	Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia
2.4	Acople del Equipo de Trabajo
2.5	Elaboración del Documento de nuevas funciones
2.6	Aprobación del documento de redistribución de funciones
3	Control y Seguimiento
3.1	Establecimiento del Procedimiento de Monitoreo
3.2	Análisis de Resultados
3.3	Retroalimentación al Equipo de Trabajo
3.4	Establecimiento de Acciones Correctivas
3.5	Mantenimiento de mejora del proceso de atención
3.6	Elaboración del Documento de Monitoreo
3.7	Aprobación del documento de monitoreo

4.3.1.3 Establecimiento de la secuencia de las actividades

Para el desarrollo del proyecto es necesario establecer una secuencia de las actividades, para determinar la duración y en qué dependencia le corresponderá la responsabilidad de cada actividad en el proyecto. Así mismo, se requiere conocer la relación lógica de antecesor y sucesor de una actividad ya que con ello no solo se puede conocer la secuencia, sino que también se pueden determinar las actividades que puedan hacerse en paralelo. Las principales actividades pueden observarse en el siguiente gráfico, donde con mayor claridad puede verse la secuencia de las actividades según lo enunciado en el párrafo anterior:

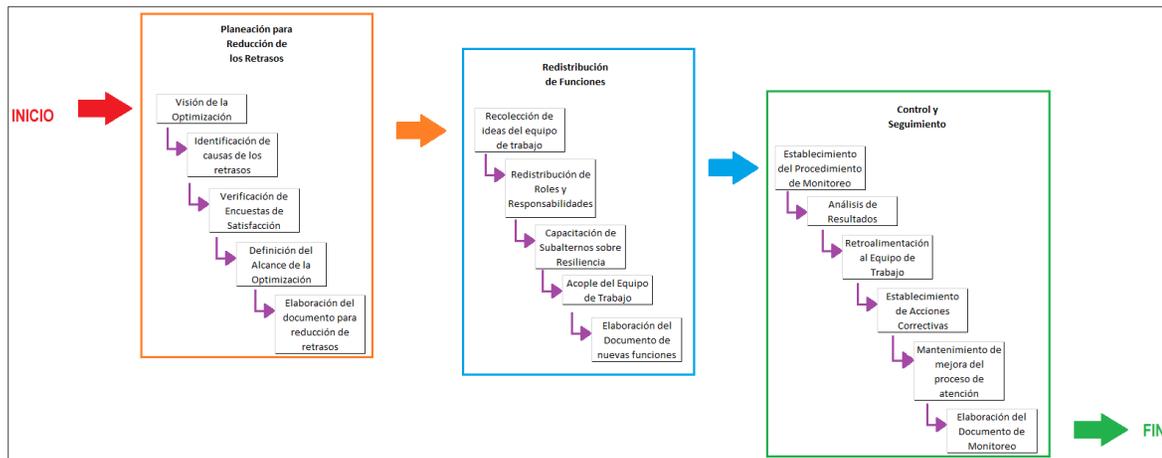


Figura 17 Secuencia de Actividades (Fuente: creación propia (2017))

4.3.1.4 Estimación de los recursos de las actividades

En esta parte se puede decir que cada actividad requiere recursos humanos, unos materiales, equipos o suministros para poder llevarse a cabo, por lo que a continuación, se procederá a mostrar la visión que se tiene de la estimación de los recursos de las actividades de la siguiente manera:

Cuadro 10 Estimación de Recursos (Fuente: Creación propia)

ESTIMACIÓN DE RECURSOS			
PAQUETE	ACTIVIDADES	RECURSOS	CANTIDAD DE RECURSOS
Planeación para Reducción de los Retrasos	Visión de la Optimización	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	3
	Identificación de causas de los retrasos	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	2
	Verificación de Encuestas de Satisfacción	Director del proyecto	4

		Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	
	Definición del Alcance de la Optimización	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	3
	Elaboración del documento para reducción de retrasos	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	3
	Aprobación del documento para reducción de retrasos	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	2
Redistribución de Funciones	Recolección de ideas del equipo de trabajo	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	4
	Redistribución de Roles y Responsabilidades	Sponsor del proyecto Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	3
	Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	3

	Acople del Equipo de Trabajo	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	3
	Elaboración del documento de nuevas funciones	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	2
	Aprobación del documento de nuevas funciones	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	2
Control y Seguimiento	Establecimiento del Procedimiento de Monitoreo	Sponsor del proyecto Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	3
	Análisis de Resultados	Sponsor del proyecto Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	4
	Retroalimentación al Equipo de Trabajo	Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	3
	Establecimiento de Acciones Correctivas	Sponsor del proyecto Director del proyecto	3

		Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	
	Mantenimiento de mejora del proceso de atención	Sponsor del proyecto Director del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	4
	Elaboración del Documento de Monitoreo	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Director del proyecto	2
	Aprobación del documento de Monitoreo	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora Sponsor del proyecto	2

4.3.1.5 Estimación de la duración de las actividades

Establecer la duración de las actividades es una tarea compleja en un proyecto, ya que existen actividades cuya duración en desarrollo no es la misma y puede verse afectada por eventos inesperados. Esto se da en razón a que son procesos diferentes y puede realizarla uno o más recursos, es más, podría decirse que la duración solo de la actividad de elaboración de un documento no siempre es la misma por la complejidad y particularidad de cada suceso que conlleva a hacerlo, es por ello que se ha tomado como referencia la fórmula de la distribución beta para calcular la duración estimada de cada una de las actividades en el proyecto, cuyo resultado se puede observar en el cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 11 Estimación de la duración de las Actividades (Fuente: Creación propia)

ID	Descripción	Actividad Predecesora	Duración Optimista (días)	Duración Esperada (días)	Duración Pesimista (días)	Duración Estimada con Distribución Beta (días)
0	Inicio	N/A	0	0	0	0
1	Planeación para Reducción de los Retrasos					
1.1	Visión de la Optimización	1	4	5	6	5
1.2	Identificación de causas de los retrasos	1.1	9	10	11	10
1.3	Verificación de Encuestas de Satisfacción	1.2	4	5	6	5
1.4	Definición del Alcance de la Optimización	1.3	9	10	13	10,33
1.5	Elaboración del documento para reducción de retrasos	1.4	12	14	18	14,33
1.6	Aprobación del documento para reducción de retrasos	1.5	1	1	2	1,16
2	Redistribución de Funciones	1				
2.1	Recolección de ideas del equipo de trabajo	2	4	5	6	5
2.2	Redistribución de Roles y Responsabilidades	2.1	1	2	3	2
2.3	Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia	2.2	1	2	3	2
2.4	Acople del Equipo de Trabajo	2.3	13	15	19	15,33
2.5	Elaboración del Documento de nuevas funciones	2.4	7	9	13	9,33
2.6	Aprobación del documento de nuevas funciones	2.5	1	1	2	1,16
3	Control y Seguimiento	2				

3.1	Establecimiento del Procedimiento de Monitoreo	3	12	15	20	15,33
3.2	Análisis de Resultados	3.1	4	5	7	5,16
3.3	Retroalimentación al Equipo de Trabajo	3.2	1	1	2	1,16
3.4	Establecimiento de Acciones Correctivas	3.3	9	10	13	10,33
3.5	Mantenimiento de mejora del proceso de atención	3.4	9	10	13	10,33
3.6	Elaboración del Documento de Monitoreo	3.5	11	14	19	14,33
2.6	Aprobación del documento de monitoreo	2.5	1	1	2	1,16
0	Fin	N/A	0	0	0	0

4.3.1.6 Desarrollo del cronograma

Según PMI 2013 el proceso de desarrollar el cronograma, corresponde a analizar secuencias de actividades, duraciones y requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

En base a lo anterior, podría decirse que el proceso de desarrollar el cronograma conlleva a realizar una nueva revisión del tiempo que inicialmente se estimó para el desarrollo de las actividades. Se sabe que en los proyectos inicialmente se realiza un cronograma inicial que sirve de línea base y per se de orientación a lo largo del desarrollo del proyecto, es así como se pueden evidenciar a medida que avanza, determinando riesgos que inicialmente no se habían considerado e ir replanteando el desarrollo del proyecto conforme a la realidad. Si bien se pueden establecer que el hecho de evidenciar uno o muchos riesgos quiere decir que algo anda mal, también existen herramientas que ayudan a mitigarlos, como por ejemplo implementando el método de la ruta crítica, el método de la cadena crítica o el hecho de realizarse simples cuestionamientos o hipótesis de lo que podría pasar si se hace algo o no se hace. A partir de lo recomendado en la Guía PMBOK 2013, el método de la ruta crítica se calcula las fechas de inicio y finalización, tempranas y tardías

para todas las actividades sin tener en cuenta las limitaciones de recursos, realizando un análisis recorriendo hacia adelante y hacia atrás toda la red del cronograma. A diferencia del método de la ruta crítica, el método de la cadena crítica utiliza actividades con si tiene en cuenta los efectos de la asignación, optimización, la nivelación de recursos y la incertidumbre (a manera de colocar colchones de tiempo), en la ruta crítica. Conforme a lo anterior, para el proyecto se propone inicialmente desarrollar el cronograma con el método de ruta crítica, no obstante, en el tiempo, de considerarse conveniente se puede usar el método de la cadena crítica. Por lo cual, a continuación, se muestra el cronograma propuesto identificando la ruta crítica en las líneas de color rojo.

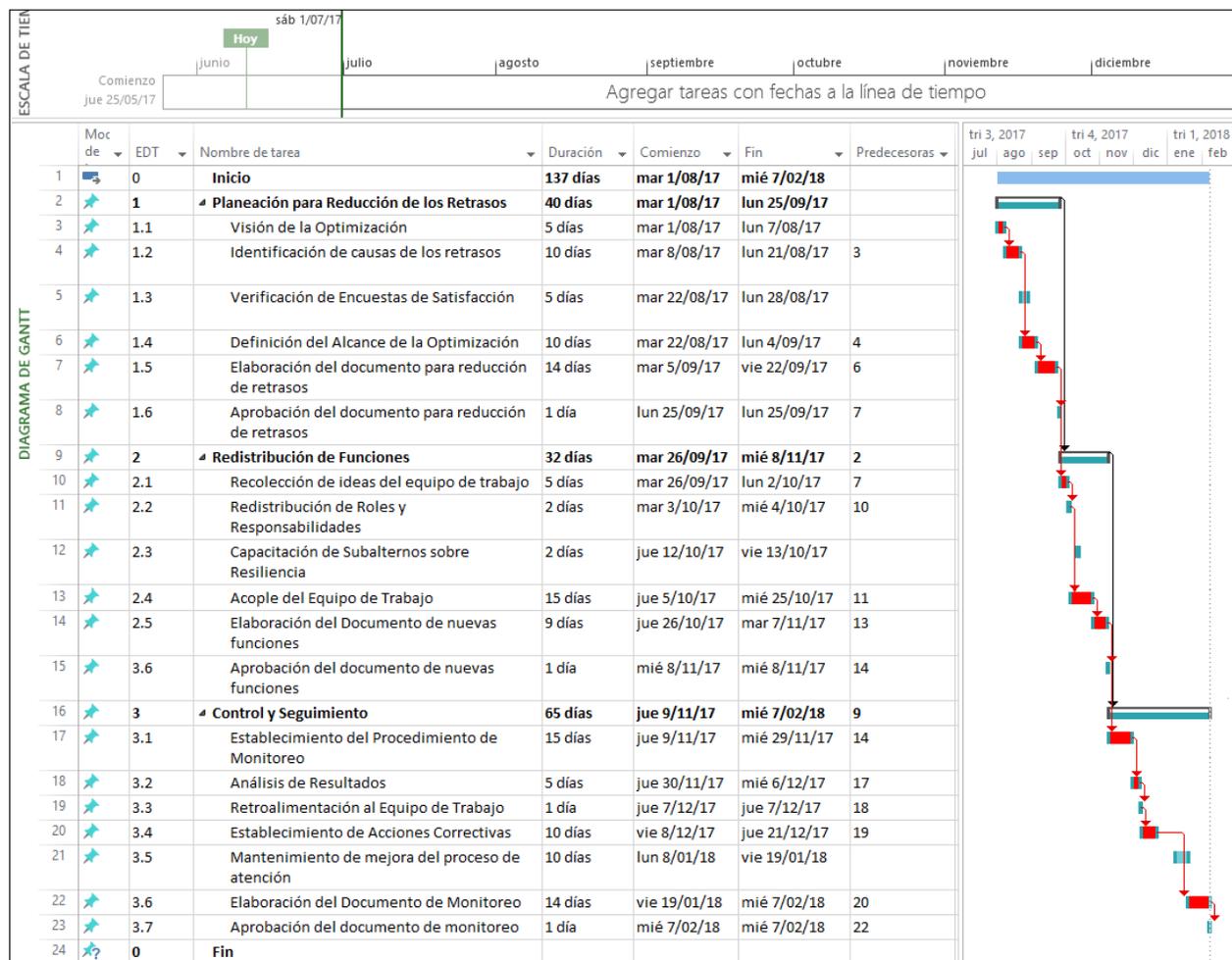


Figura 18 Propuesta del Desarrollo del Cronograma (Fuente: Creación propia (2017))

4.3.1.7 Controlar el Cronograma

Se puede decir que la función principal de controlar el cronograma es conocer el estado de cada actividad del proyecto con el fin de saber si es necesario realizar ajustes en la línea base del cronograma y así actualizar el avance total del proyecto. Lo que se obtiene de este proceso, es la posibilidad de detectar a tiempo desviaciones que puedan presentarse a causa de riesgos y con ello se tomen las acciones preventivas y correctivas correspondientes.

De acuerdo a lo anterior, para el presente trabajo se propone el siguiente formato para controlar los cambios:

Cuadro 12 Propuesta de Formato para Control del Cronograma del Proyecto (Fuente: Creación Propia)

CONTROL DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO	
SOLICITUD DE CAMBIO	
NOMBRE DEL PROYECTO:	
FECHA DE LA SOLICITUD:	DD/MM/AAAA
PROBLEMA QUE GENERA EL CAMBIO:	
CAMBIO SOLICITADO:	
IMPACTO DEL CAMBIO SOLICITADO:	(Coloque una x según corresponda) ALTO____ MEDIO____ BAJO____
DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO	
FECHAS PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO:	INICIO: DD/MM/AAAA FIN: DD/MM/AAAA
VENTAJAS DEL CAMBIO:	
DESVENTAJAS DEL CAMBIO:	
QUIEN SOLICITA EL CAMBIO:	

QUIEN APRUEBA EL CAMBIO:	
FECHA ANÁLISIS POS- IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO:	DD/MM/AAAA
DESCRIPCIÓN RESULTADO POS-IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO:	

4.4. Plan de Gestión de Recursos Humanos

4.4.1 Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos Humanos

La Subdirección de Radiodifusión Sonora se compone de personas en calidad de funcionarios de planta del Ministerio, así como de contratistas, que a lo largo de este trabajo se ha denominado como equipo del proyecto. Todos tienen habilidades y normalmente los funcionarios de planta permanecen en la institución al menos 8 horas diarias y los contratistas pueden tener también esta jornada o menor, adicionalmente, para el caso de contratistas no necesariamente son la misma cantidad de personas año tras año diferente a los funcionarios de planta, cuya variación es mucho menor.

4.4.2 Organigrama del Proyecto

El organigrama del proyecto normalmente representa los miembros del equipo del proyecto y sus relaciones de comunicación. Para el caso de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, se presenta a continuación una figura en la cual se observa una propuesta de cuál puede ser el organigrama a manejar en la implementación del proyecto:

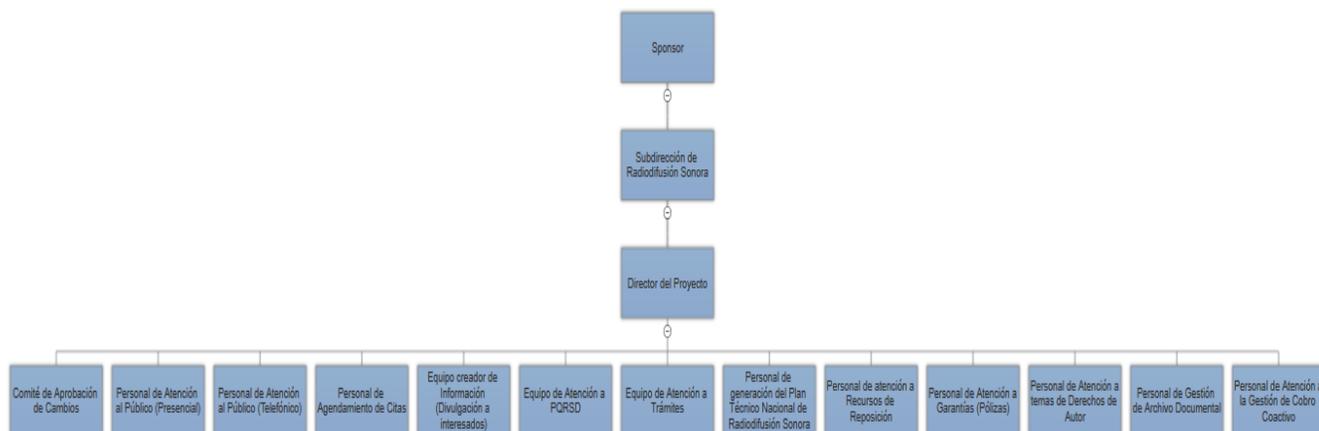


Figura 19 Organigrama del Proyecto (Fuente: creación propia (2017))

En el organigrama anterior, se muestra la relación de dependencia que tendría el proyecto, esta vez se propone conformar grupos con el personal que trabaja en la Subdirección de Radiodifusión Sonora, lo que en este momento se maneja de una manera más dispersa. La autora de este trabajo sugiere que trabajar en grupos puede ser más fácil en el establecimiento de metas como en el cumplimiento de las mismas, en este momento existen temas que puede estar tratando una persona y el hecho de trabajar en grupos podría suponer una ayuda como backup a la hora de quien más conoce del tema se encuentre ausente y la productividad de la oficina no disminuya.

4.4.3 Roles y Responsabilidades

El hecho de que existan grupos del personal desarrollando las actividades compromete a cada uno de sus integrantes, contribuye a fortalecer la participación de todos en eventos y, sobre todo, un apoyo en las situaciones que requieran mayor análisis. En este proyecto se pretende que estos grupos realicen acciones impartidas por el Director(a) del Proyecto, y estas acciones deberán ser apoyadas tanto por el Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora como del Sponsor. Conforme a lo anterior, en el cuadro 13 llamado “*Propuesta de Roles y Responsabilidades*” que

se muestra a continuación, se visualiza cuáles son los roles y responsabilidades a desempeñar para el desarrollo de los objetivos del proyecto:

Cuadro 13 Propuesta de Roles y Responsabilidades (Fuente: Creación Propia)

ROL	QUIENES LO CONFORMAN	RESPONSABILIDAD
<p>SPONSOR</p>	<p>Ministro(a) de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> <p>Viceministro(a) General</p> <p>Director(a) de Industria Comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que la visión que se tiene para la optimización de atención al público se encuentre alineada con la estrategia del Ministerio. - Revisar las encuestas de satisfacción. - Revisar los resultados de las encuestas de satisfacción que se han realizado en los temas que competen a la Subdirección de Radiodifusión Sonora. - Revisar las ideas recopiladas por el Subdirector de Radiodifusión Sonora para la mejora de la atención al público del área. - Verificar que la redistribución de roles y responsabilidades sea equilibrada en el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. - Apoyar al Director del proyecto y al Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora para que se pueda llevar a cabo una capacitación sobre Resiliencia para el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. - Revisar el documento donde se describan las nuevas funciones equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. - Revisar que el procedimiento de monitoreo de resultados creado por el Director del proyecto sobre los cambios implementados para la optimización de la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentren alineados a las políticas del Ministerio.

		<ul style="list-style-type: none">- Apoyar las Acciones Correctivas que proponga el Director del proyecto y sean escaladas por el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora conforme a los resultados del proyecto. - Apoyar al Director del proyecto al Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y en general al equipo del proyecto en los recursos que se requieran para la ejecución del proyecto. - Verificar el alcance del proyecto y aprobarlo. - Aprobar cada fase y los entregables que genere el proyecto. - Aprobar los cambios que puedan generarse en los objetivos del proyecto. -Revisar en las reuniones que se realicen sobre análisis de resultados que exista una mejoría en la percepción de la atención al público del área. -Revisar que las Acciones contribuyan al mantenimiento de la mejora en el proceso de atención al público del área.
--	--	---

<p>SUBDIRECTOR(A) DE RADIODIFUSIÓN SONORA</p>	<p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar una propuesta de la visión que se tiene para la optimización de atención al público y asegurar que ésta se encuentre alineada con la estratégica del Ministerio -Identificar las causas de los retrasos -Verificar las encuestas de satisfacción que se han realizado en los temas que competen a la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Verificar que la redistribución de roles y responsabilidades sea equilibrada en el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Verificar el cumplimiento de la elaboración del documento que permita reducir los retrasos en las solicitudes del área -Revisar las ideas recopiladas por el Director del Proyecto para la mejora de la atención al público del área -Apoyar al Director del proyecto para que se pueda llevar a cabo una capacitación sobre Resiliencia para el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Apoyar la solución de conflictos dentro del área propuesta por el Director del Proyecto que hayan sido ocasionados por la redistribución de funciones dentro del Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Revisar el documento donde se describan las nuevas funciones Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Revisar que el procedimiento de monitoreo de resultados creado por el Director del proyecto sobre los cambios implementados para la optimización de la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentren alineados a las políticas del Ministerio. -Revisar en las reuniones que se realicen sobre análisis de resultados que exista una mejoría en la percepción de la atención al público del área.
--	---	---

		<ul style="list-style-type: none">-Participar en la Retroalimentación que realice el Director del Proyecto sobre los resultados y aspectos a mejorar en la atención al público del área-Apoyar las Acciones Correctivas que proponga el Director del Proyecto conforme a los resultados del proyecto.-Participar en las acciones que contribuyan al mantenimiento de la mejora en el proceso de atención al público del área.-Revisar documento elaborado por el Director del proyecto sobre el procedimiento de monitoreo al desarrollo de las nuevas funciones Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora-Aprobar los cambios que puedan generarse en los objetivos del proyecto.-Establecer las prioridades de los entregables.-Negociar con el equipo del proyecto cuales y cuando se efectúa la entrega de los productos.-Ser el canal de comunicación entre sus subordinados y el Sponsor.-Controlar los cambios del proyecto.-Reconfigurar cada uno de los equipos del proyecto cuando sea necesario.-Ejercer las funciones como Director del Proyecto si de implementarse se decide ejercer ese papel.
--	--	--

<p>DIRECTOR(A) DEL PROYECTO</p>	<p>Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, quien haga sus veces o a quien se designe</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar el documento que permita reducir los retrasos en las solicitudes del área -Recopilar las ideas del equipo de trabajo que permitan obtener una mejora de la atención al público del área -Asegurar que la redistribución de roles y responsabilidades sea equilibrada en el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Buscar el apoyo logístico, del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, y del Sponsor para que se pueda llevar a cabo una capacitación sobre Resiliencia para el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Contribuir en la solución de conflictos dentro del área que hayan sido creados por la redistribución de funciones dentro del Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Elaborar un documento donde se describan las nuevas funciones Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Crear un procedimiento de monitoreo de resultados de los cambios implementados para la optimización de la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Participar en las reuniones que se realicen sobre el análisis de resultados del proyecto -Retroalimentar al Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora sobre los resultados y aspectos a mejorar en la atención al público del área -Establecer cuáles serán las Acciones Correctivas conforme a los resultados del proyecto. -Ejecutar las acciones que contribuyan al mantenimiento de la mejora en el proceso de atención al público del área. -Elaborar un documento donde se describa el
--	--	---

		<p>procedimiento de monitoreo al desarrollo de las nuevas funciones Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aprobar los cambios que puedan generarse en los objetivos del proyecto. -Establecer las prioridades de los entregables. -Negociar con el equipo del proyecto cuales y cuando se efectúa la entrega de los productos. -Ser el canal de comunicación entre sus subordinados y el Sponsor. -Conformar e integrar el Comité de Aprobación de Cambios -Controlar los cambios del proyecto. -Reconfigurar cada uno de los equipos del proyecto cuando sea necesario.
<p>EQUIPO DEL PROYECTO DE LA SUBDIRECCIÓN DE RADIODIFUSIÓN SONORA</p>	<p>Comité de aprobación</p> <p>Personal de Atención al Público (Presencial)</p> <p>Personal de Atención al Público (Telefónico)</p> <p>Personal de Agendamiento de Citas</p> <p>Equipo Creador de información (Divulgación a Interesados)</p> <p>Equipo de Atención a PQRSD</p> <p>Equipo de Atención a Trámites</p> <p>Personal de Generación del Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora</p> <p>Personal de Atención</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Participar en la verificación de las encuestas de satisfacción que se han realizado en los temas que competen a la Subdirección de Radiodifusión Sonora -Apoyar con ideas que permitan mejorar la atención al público del área -Asistir y participar en la capacitación sobre Resiliencia programada por el Director del Proyecto. -Asistir a las reuniones que se realicen sobre el análisis de resultados del proyecto -Participar en la Retroalimentación que realice el Director del Proyecto sobre los resultados y aspectos a mejorar en la atención al público del área -Participar en las acciones que contribuyan al mantenimiento de la mejora en el proceso de atención al público del área.

	a Recursos de Reposición Personal de Atención a Garantías (Pólizas) Personal de Atención a temas de Derechos de Autor Personal de Gestión de Archivo Documental Personal de Atención a la Gestión de Cobro Coactivo	
--	---	--

4.4.4 Matriz de responsabilidades

En el Cuadro 14 “*Matriz de Responsabilidades*” llamado que se muestra a continuación, se realiza la distribución del personal conforme a las responsabilidades del Equipo del Proyecto de Radiodifusión Sonora, el Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, El Director(a) del Proyecto y del Sponsor del Proyecto.

Cuadro 14 Matriz de Responsabilidades (Fuente: Creación Propia)

Descripción	Sponsor	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	Director del proyecto	Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora
Inicio	C/P	E	E	P
Planeación para Reducción de los Retrasos				

Visión de la Optimización	R/A	R/A	E/C	P
Identificación de causas de los retrasos	R	R	E	P
Verificación de Encuestas de Satisfacción	E	R	R	P
Definición del Alcance de la Optimización	R/A	R/A	E	P
Elaboración del documento para reducción de retrasos	R	C	E	P
Redistribución de Funciones				
Recolección de ideas del equipo de trabajo	R/A	R	E	P
Redistribución de Roles y Responsabilidades	R/A	R/A	E	P
Capacitación de Subalternos sobre Resiliencia	R/A	R/A	E	P
Acople del Equipo de Trabajo	R/A	R/A	E/C	P
Elaboración del Documento de nuevas funciones	R	C	E	P
Control y Seguimiento				
Establecimiento del Procedimiento de Monitoreo	A	R/A	E/C	P
Análisis de Resultados	R	R	R	P
Retroalimentación al Equipo de Trabajo	R	R	E	P
Establecimiento de Acciones Correctivas	R	R	E/C	P
Mantenimiento de mejora del proceso de atención	R/A	R/A	E	P
Elaboración del Documento de Monitoreo	R	C	E	P
FIN	A	R	E	P

Convenciones: E ejecuta, P participa, C coordina, R revisa, A autoriza

4.4.5 Evaluación del personal para incentivos (interno del área)

El propósito de las evaluaciones del personal para este trabajo es de motivación al equipo de trabajo, y con ello se pueda determinar fácilmente las áreas de fortaleza o debilidad en los temas de desarrollo de este proyecto y se continúen trabajando posterior a la finalización de este.

Se debe considerar que lo que se propone es un ejercicio interno del área, puesto que en el Ministerio existe ya una evaluación de desempeño para algunas personas que son de planta y cuyo nombramiento es de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción. Para otras personas, que, aunque pertenecen a la planta están con nombramiento provisional no se les practica esa evaluación institucional.

El ejercicio propuesto en este apartado se debe utilizar como una herramienta para que pueda adoptar quien se considere sea el Director del Proyecto o quien se desempeñe como Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora cuyos incentivos no pueden ser reconocimientos económicos dado que no se encontraría dentro de sus competencias, pero si puede ser una buena alternativa los días libres o permisos a capacitaciones especiales que incrementen el intelecto en las funciones que a diario desempeña cada integrante de la Subdirección. Se podría utilizar para evaluar el resultado de todas las tareas realizadas sea por grupos o de manera individual por quienes sean los directos responsables.

De acuerdo a lo aquí expuesto en el Cuadro 15 llamado "*Propuesta de Formato de Evaluación para Incentivos*" se muestra un ejemplo de una herramienta que podría implementarse con el fin de motivar al equipo de trabajo a avanzar en las metas propuestas. Esta evaluación la realizaría mensualmente el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y la presentaría al (la) Director(a) del Proyecto y al Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora.

Cuadro 15 Propuesta de Formato de Evaluación para Incentivos (Fuente: Creación Propia)

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA INCENTIVOS				
NOMBRE DEL PROYECTO:				
GRUPO AL QUE PERTENECE:				
OBJETIVO(S) A ALCANZAR:				
DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAJAS, DESVENTAJAS E IMPACTO QUE TIENE ESTE OBJETIVO EN EL PROYECTO:				
TAREAS A DESARROLLAR:	NÚMERO DE TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	(%) CUMPLIMIENTO	(%) NO CUMPLIMIENTO
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO GENERAL:				
FECHA PACTADA DE ENTREGA DE TAREAS DESARROLLADAS:				
FECHA DE ENTREGA DE TAREAS DESARROLLADAS:				
ASPECTOS DETECTADOS EN EL DESARROLLO DE LA TAREA QUE SE DEBEN MEJORAR:				
DIFICULTADES ENFRENTADAS PROPIAS, GRUPALES O GENERALES DE LA SUBDIRECCIÓN:				
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE ESTE FORMATO:				
FECHA DE ENTREGA DE ESTE FORMATO:				
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ENTREGABLE:				
NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR DEL PROYECTO:				
FIRMA DEL SUBDIRECTOR(A) DE RADIODIFUSIÓN SONORA:				

4.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones

4.5.1 Desarrollo del Plan de Comunicaciones

El área de conocimiento de comunicaciones ha tomado mucha importancia en los proyectos ya que permite canalizar las ideas para creación de procedimientos, solución de problemas, coordinar el trabajo, transferir las memorias del proyecto u otros documentos y darles la disposición final correspondiente, entre otros aspectos.

Todos los que integran el proyecto que se propone en el presente trabajo se convierten en eventuales canales de comunicación, sin embargo, quien ejerza la función de Director del Proyecto es el actor que participa la mayor parte del tiempo en esta área en su labor de coordinación y medio de comunicación entre todos los interesados internos y externos del proyecto.

En aras de que se lleve a cabo el desarrollo del área de comunicaciones del proyecto propuesto en este trabajo y de buena manera se puedan llegar a realizarse los objetivos del proyecto, se considera que se deben respetar los procedimientos de comunicación interna que tiene el Ministerio en su Modelo Integrado de Gestión - MIG, esto es, en esencia que la documentación deberá transferirse por los medios institucionales, esto es el correo institucional, los formatos formalizados en el MIG, y los formatos de memorandos internos y externos ya aprobados.

De acuerdo a lo anterior, en el cuadro 16 llamado "*Propuesta de Matriz de Comunicación*", se visualiza una manera en la que todos los roles descritos en el proyecto puedan tener una comunicación asertiva dentro del desarrollo del mismo, así como la manera de envío y periodicidad con la que se manejarían las comunicaciones o documentos dentro del proyecto.

4.5.2 Matriz de las Comunicaciones en la Subdirección

Cuadro 16 Propuesta de Matriz de Comunicación (Fuente: Creación Propia)

Mensaje /Documento	Remitente del Mensaje	Destinatario(s)	Medio de comunicación	Frecuencia
Reporte de Avance	-Director(a) del Proyecto	-Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora - Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Escrito	Semanal
Acta de Proyecto	-Director(a) del Proyecto	-Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora -Alta Gerencia del Ministerio	Escrito	Única vez
Entregables definidos	-Director(a) del Proyecto	- Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Escrito	Cuando ocurra
Cambios solicitados	- Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	-Director(a) del Proyecto	Escrito	Cuando ocurra
Cambios Realizados	- Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	-Director(a) del Proyecto -Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora -Alta Gerencia del Ministerio	Escrito e E-Mail	Mensual
Cronograma	-Director(a) del Proyecto	- Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Escrito e E-Mail	Única vez y ante cambios
Evaluación para Incentivos	Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	-Director(a) del Proyecto -Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora	Escrito	Mensual
Acciones correctivas recomendadas	-Director(a) del Proyecto	-Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora -Alta Gerencia del Ministerio	E-Mail	Cuando ocurra
Entregables Aceptados	-Director(a) del Proyecto	-Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora -Alta Gerencia del Ministerio	Escrito	Única vez
Aceptación Final	-Director(a) del Proyecto	-Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora -Alta Gerencia del Ministerio	Escrito	Única vez

4.5.3 Documentos del Proyecto

Este apartado se relaciona directamente con la documentación que trata el cuadro 16 llamado “*Propuesta de Matriz de Comunicación*”, esta vez, describiendo el propósito de los tipos de documentación allí enunciados en el siguiente cuadro para el cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Cuadro 17 Descripción de los Documentos del Proyecto. (Fuente: Creación Propia)

DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO					
DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	FORMATO	ALMACENAMIENTO
Reporte de Avance	Conocer el estado semanal de los entregables del proyecto	Presentar el avance de los entregables del proyecto o los inconvenientes que eviten su entrega en término y criterios de satisfacción requeridos	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se enviará la información del estado de los entregables que de manera escrita	Se almacenarán en el correo electrónico institucional
Acta de Proyecto	Documento de formalización del proyecto	Formalizar el proyecto por parte del Sponsor	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se enviará la información del proyecto de manera escrita	Se almacenarán en el correo electrónico institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
	Documento de gestión para reducción de retrasos	Definir el alcance de la gestión que debe realizarse para reducir los plazos de las respuestas a los interesados en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
	Documento de nuevas funciones	Realizar la gestión para que se lleve a cabo la redistribución de funciones en la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Documento de Monitoreo	Documento de la gestión de monitoreo sobre los resultados de la implementación de las nuevas funciones	Realizar la gestión de monitoreo sobre los resultados de la implementación de las nuevas funciones en el equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Cambios Solicitados	Documentar los cambios que se solicitan	Presentar para aprobación los que deban realizarse en la duración del proyecto.	La genera el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Se enviará la información sobre los cambios solicitados de manera escrita. Se sugiere utilizar el formato ubicado en el presente trabajo en el Anexo 5: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS SOLICITADOS	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Cambios Realizados	Documentar los cambios que fueron realizados	Presentar los cambios que fueron efectuados dentro del proyecto.	La genera el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Se enviará la información sobre los cambios realizados de manera escrita. Se sugiere utilizar el formato ubicado en el presente trabajo en el Anexo 6: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS REALIZADOS	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio y en el correo electrónico institucional
Cronograma	Documento que consolida el cronograma del proyecto	Identificar el tiempo que llevará a cabo la realización de las actividades del proyecto	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se enviará la información sobre los cambios realizados de manera escrita y por E-mail	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio y en el correo electrónico institucional
Evaluación para Incentivos	Documento que realiza una valoración cuantitativa y cualitativa del trabajo realizado por el equipo del proyecto para llevar a cabo las tareas del proyecto	Motivar al equipo del proyecto para el cumplimiento de metas	Lo genera el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora	Formato de Evaluación para Incentivos	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Acta de Reuniones	Documentar los aspectos importantes tratados en las reuniones sostenidas a lo largo del proyecto.	Recopilar las ideas, proposiciones, eventualidades y decisiones que se tomen para el proyecto.	Toda la información que brinden el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora, el Equipo de Radiodifusión Sonora, la Alta Gerencia del Ministerio y el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará conforme a la planilla vigente del Minic en el Modelo Integrado de Gestión al momento de la reunión. A la fecha de realización de este trabajo se la propuesta en el Anexo 4: FORMATO DE ACTA DE REUNIONES	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio y en el Sharepoint
Entregables Aceptados	Documento en una tabla resumen el cómo y cuándo se terminaron y entregaron los entregables del proyecto, así como quienes y cuando lo revisaron y aprobaron.	Indica la trazabilidad de los entregables, el cómo y cuándo se terminaron y entregaron los entregables del proyecto, así como quienes y cuando lo revisaron y aprobaron. Aquí se asegura que los entregables cumplen con los criterios de aceptación.	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor. Se sugiere utilizar el formato ubicado en el presente trabajo en el Anexo 7: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Aceptación Final y Lecciones Aprendidas	Describe las buenas y malas experiencias a partir de la aplicación de acciones consideradas o no desde el inicio de la formulación e implementación final de los resultados y cierre del mismo.	Documentar las lecciones aprendidas para su aplicación en proyectos similares que se hagan a futuro y la aceptación final de los resultados y cierre del mismo.	Toda la información que brinden el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora, el Equipo de Radiodifusión Sonora, la Alta Gerencia del Ministerio y el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor. Se sugiere utilizar el formato ubicado en el presente trabajo en el Anexo 8: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN FINAL	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio
Cierre del Proyecto	Corresponde al acta de cierre del proyecto que se informa a todos los integrantes del proyecto sobre el cierre de todas las actividades del mismo.	Informar el cierre formal del proyecto	Lo genera el (la) Director(a) del Proyecto	Se realizará con la forma e instrucciones que el (la) Subdirección de Radiodifusión Sonora brinde de acuerdo a las necesidades del Sponsor. Se sugiere utilizar el formato ubicado en el presente trabajo en el Anexo 9: PROPUESTA FORMATO DE CIERRE DEL PROYECTO	Se almacenarán en el archivo institucional que maneja el Grupo de Gestión Documental del Ministerio

4.6 Plan de Gestión de los Interesados

La inclusión de ésta área en el presente trabajo se realiza alcanzar los objetivos del proyecto y finalmente la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda mejorar los niveles de satisfacción de los grupos de interés en los temas de su competencia, logrando mayor participación de los interesados.

Según la Guía PMBOK, el plan de gestión de los interesados se utiliza para comprender los requisitos de comunicación y nivel de compromiso de los interesados a fin de evaluar y adaptarse al nivel de participación de los interesados en las actividades relacionadas con los requisitos. (PMI, 2013).

En este apartado se pretende identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectadas por el proyecto, sin tener en cuenta si dicha afectación es positiva o no para conocer la población objetivo total. Con ello, dar una idea a la Subdirección de Radiodifusión Sonora para que complemente este trabajo a futuro, desarrollando estrategias que coadyuven al desarrollo del sector como la inclusión de los interesados en las decisiones de alto impacto en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora.

Cabe resaltar que la meta no solamente es de incentivar la comunicación con los interesados, sino el comprender realmente lo que el usuario necesita, saber cuáles son las expectativas cuando la Subdirección o sus integrantes lo atienden, sobre todo, cuando tenga algún inconveniente y poder recibir la orientación necesaria de manera eficiente para solventarlo, y lo mismo cuando el interesado tenga propuestas y que sus ideas también puedan ser reflejadas a través de la gestión de la Subdirección.

4.6.1 Identificación de los Interesados

En este apartado se presenta quienes son los involucrados en el proyecto en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 18 Identificación de los involucrados del proyecto. (Fuente: Creación Propia)

TIPO DE INVOLUCRADO	DESCRIPCIÓN
Involucrados Directos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta Gerencia del Ministerio ▪ Funcionarios y contratistas que integran la Subdirección de Radiodifusión Sonora ▪ Entidades de Control
Involucrados Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionarios y contratistas de otras áreas del Ministerio ▪ Ciudadanía interesada en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora ▪ Concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora

4.6.2 Identificación de los niveles de compromiso

Teniendo claro quiénes son los grupos de interés en el proyecto, ahora se muestra qué impacto tienen en las decisiones que se tomen y el nivel de compromiso que reflejan según la percepción de la autora del presente trabajo. Como partidario se definen los que tienen un nivel de compromiso más directo con los resultados del proyecto, reticente como cautos de las decisiones que se puedan tomar sobre el servicio, y neutrales como aquellos que apoyan la realización del proyecto.

Cuadro 19 Identificación de Niveles de Compromiso. (Fuente: Creación Propia)

TIPO DE INVOLUCRADO	INVOLUCRADO	AUTORIDAD/PODER	NIVEL DE COMPROMISO
DIRECTO	Alta Gerencia del Ministerio	ALTO	ALTO
	Funcionarios y contratistas que integran la Subdirección de Radiodifusión Sonora	ALTO	ALTO
	Entidades de Control	ALTO	MEDIO
INDIRECTO	Funcionarios y contratistas de otras áreas del Ministerio	BAJO	BAJO
	Ciudadanía interesada en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora	BAJO	BAJO
	Concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora	BAJO	BAJO

4.6.3 Categorización de los Interesados

En concordancia con el numeral anterior, donde se mostró los niveles de compromiso, esta vez se categorizan los involucrados para poder desarrollar estrategias con el fin de gestionar sus expectativas:

Cuadro 20 Matriz Interés vs Poder (Fuente: Matriz de Stakeholders de PM4R.org adaptado a este trabajo)

Interés	Mucho	<p style="text-align: center;">3. Satisfacer</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora ✓ Funcionarios y contratistas de otras áreas del Ministerio 	<p style="text-align: center;">1. Colaborar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Gerencia del Ministerio ✓ Funcionarios y contratistas que integran la Subdirección de Radiodifusión Sonora
	Poco	<p style="text-align: center;">4. Observar / Monitorear</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciudadanía interesada en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora 	<p style="text-align: center;">2. Comunicar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entidades de Control
		Poca	Mucha
		Poder	

Cuadro 21 Matriz Poder vs Influencia (Fuente: Matriz de Stakeholders de PM4R.org adaptado a este trabajo)

Poder	Mucho	<p style="text-align: center;">3. Satisfacer</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionarios y contratistas de otras áreas del Ministerio 	<p style="text-align: center;">1. Colaborar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Gerencia del Ministerio ✓ Funcionarios y contratistas que integran la Subdirección de Radiodifusión Sonora
	Poco	<p style="text-align: center;">4. Observar/Monitorear</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciudadanía interesada en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar ✓ Entidades de Control ✓ Concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora
		Poca	Mucha
		Influencia	

Cuadro 22 Matriz Influencia vs Impacto (Fuente: Matriz de Stakeholders de PM4R.org adaptado a este trabajo)

Influencia	Mucho	3. Satisfacer ✓ Funcionarios y contratistas de otras áreas del Ministerio	1. Colaborar ✓ Alta Gerencia del Ministerio ✓ Funcionarios y contratistas que integran la Subdirección de Radiodifusión Sonora
	Poco	4. Observar/Monitorear ✓ Entidades de Control	✓ Comunicar ✓ Ciudadanía interesada en la prestación del servicio público de Radiodifusión Sonora ✓ Concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora
		Poca	Mucha
		Impacto	

4.6.4 Mantenimiento del Plan de Gestión de Interesados

Uno de los cuestionamientos importantes de la autora de este trabajo es el cómo podrá mantenerse y actualizarse el plan de interesados, con lo que se llega a las siguientes acciones:

- i. Deberá aplicarse el control de las versiones que se generen del plan de gestión de los interesados con el fin de no olvidar las condiciones, consecuencias consideradas y las razones del porqué se realizaron cambios.
- ii. Cada cambio debe realizarse o implementarse previo consentimiento del Sponsor y del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora.

- iii. Se debe generar un acta de reunión donde se evidencien las causas y consecuencias que conlleven a la actualización del plan de gestión de los interesados.

4.7 Plan de Gestión de las Adquisiciones

En el proyecto no se requieren adquisiciones para la implementación del mismo ya que se plantea usar los recursos con los que cuenta la Subdirección de Radiodifusión Sonora en su operación normal.

4.8 Plan de Gestión de los Costos

Los costos en los proyectos son fundamentales para la toma de decisiones y pueden convertirse en una restricción, por lo cual también es muy importante tener en cuenta las expectativas de los interesados.

En este apartado no se describirá de manera precisa los costos en el proyecto ya que por políticas de reserva del Ministerio no es posible dar los valores de salarios de los diferentes funcionarios y contratistas que trabajan en el Ministerio y que intervendrían en el desarrollo del proyecto planteado en este trabajo.

Conforme a lo tratado en el apartado del Plan de Gestión del Cronograma y al Plan de Gestión de las Adquisiciones, en este apartado se propone que el desarrollo del proyecto el cual duraría 137 días, siendo cada día equivalente a 8 horas laborales diarias como máximo, es decir, 1096 horas laborales como máximo para el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y del Director(a) del Proyecto, sobre el Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora se estima un 40% como máximo en el tiempo máximo diario, es decir 438 horas y de la Alta Gerencia del Ministerio se estima en el 10% del tiempo máximo es decir 110 horas

aproximadamente, y el valor de cada hora laboral depende de la condición laboral y el nivel jerárquico que tengan cada uno de los integrantes del Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, del Director del Proyecto, del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y del personal de la Alta Gerencia del Ministerio que intervenga en el proyecto, que como se menciona antes, todos estos costos hacen parte de la reserva del Ministerio.

4.9 Plan de Gestión de los Riesgos

La identificación de los riesgos cobra mucha importancia en un proyecto, ya que podemos entrar a realizar acciones para que ciertos factores que pueden ser impedimento para iniciar una fase de implementación o finalizar el proyecto de la manera deseada, tan importante es su identificación que podría no llevarse a cabo una formulación completa del proyecto ya que si los riesgos son muy altos puede llegar a desmotivar a los interesados y que el proyecto quede solo en ideas.

Pero no hace falta solamente identificar los riesgos, sino también se hace necesario realizar un análisis, una planificación de respuesta y controlar los mismos, y todo este conjunto de procesos aunado a la identificación que corresponde a este plan de gestión, y llevados de buena forma, harán posible que las probabilidades de concluir el proyecto de manera satisfactoria aumenten y los factores negativos que en algún momento puedan llegar a afectar el proyecto puedan ser manejados, provocando que su impacto en el mismo sea tolerable.

4.9.1 Planificar la Gestión de los Riesgos

En aras de realizar una correcta gestión de los riesgos del proyecto, se ha definido que deberán incorporarse en la plantilla llamada “Riesgos de Gestión” que está contenida en la “Carpeta de Mejora Gestión de Industria de Comunicaciones 2017”

hallada en el Modelo Integrado de Gestión-MIG del Ministerio. Y los riesgos que allí se consignent serán obtenidos a partir del análisis de cada una de las etapas del proyecto.

Se plantea que el plan para la gestión de los riesgos del proyecto se revise en la etapa de Planeación para Reducción de los Retrasos, y los procesos de identificación, análisis cualitativo y el plan de respuesta se implementen con anticipación a la etapa de Redistribución de las Funciones. Lo anterior, contribuirá a que los riesgos se identifiquen en una fase temprana, su impacto sea muy alto y la mitigación pueda ser manejada a través del desarrollo del proyecto.

El (la) Director(a) del proyecto es quien llevará a cabo la gestión de los riesgos a lo largo de todo el proyecto con el apoyo del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, del equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y de la Alta Gerencia del Ministerio, y mediante reuniones de todos estos actores y reuniones de seguimiento se deberá monitorear los riesgos y la efectividad de los cambios o controles que se lleguen a establecer en el desarrollo del proyecto.

4.9.2 Identificación de los Riesgos

La adecuada identificación de los riesgos, de manera ideal, incluye a todos los interesados en el proyecto y esto se convierte en un reto, pero como puede no ocurrir esto, si se considera imprescindible que el (la) Director(a) del proyecto, el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora sean quienes de manera inicial realicen este proceso. Dado que la identificación de los riesgos es un proceso que se repite una y otra vez, conforme avance el proyecto se podrán incluir más interesados para que identifiquen nuevos riesgos en compañía de los actores que ya se encuentran realizando esta labor.

Para la identificación de los riesgos se utilizará principalmente la técnica de juicio de expertos y sus aportes servirán para completar el siguiente cuadro:

Cuadro 23 Identificación de Riesgos del Proyecto. (Fuente: Creación Propia)

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO		
No.	VULNERABILIDAD DETECTADA	RIESGO
RG1	Pueden existir aspectos negativos que no se quieran reconocer públicamente.	No querer socializar aspectos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
RG2	Pueden existir conflictos entre los integrantes del equipo del proyecto la Subdirección Sonora y las tareas extras que se les deleguen por efectos de la implementación del proyecto.	Que el equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora no quiera cooperar.
RG3	No exista un criterio para realizar las tareas de monitoreo sobre las actividades de la Subdirección	Bajo nivel de control y monitoreo a los avances del área respecto a la atención al público.
RG4	Frecuencia en el cambio de personal	Variación existente del personal con poder de decisión en el Ministerio suelen ser inesperados y frecuentes
RG5	Eventualmente existen temas de mayor prioridad para atender dentro de la Subdirección de Radiodifusión Sonora que puedan ocasionar el olvido de los entregables del proyecto.	Pueden existir otros temas de prioridad para atender dentro de la Subdirección
RG6	La Alta Gerencia del Ministerio puede tener unas expectativas muy altas sobre lo que se espera lograr con el proyecto y esto puede chocar con lo que en realidad pueda lograrse o lo propuesto.	La Alta Gerencia del Ministerio puede no tener claridad en el alcance del proyecto.
RG7	No se presenta una respuesta de fondo y/o se suministra una información equivocada a los interesados del proyecto.	Entrega de información inadecuada o errónea a los interesados del proyecto.
RG8	No se ha dedicado suficiente tiempo desarrollar las actividades del proyecto.	Análisis insuficiente sobre el planteamiento del tiempo que deben tener las actividades durante el desarrollo del proyecto.

4.9.3 Análisis Cualitativo de Riesgos

Este análisis permite identificar los riesgos a través de una priorización de los riesgos registrados, esta priorización enlaza la probabilidad en la que pueda ocurrir el riesgo con el impacto que pueda generar en el proyecto.

Con el análisis cualitativo de los riesgos se puede identificar los riesgos que requieren mayor atención y darles una respuesta más ágil y efectiva, este análisis debe ser revisado continuamente durante el ciclo de vida del proyecto lo que permitirá ver las fluctuaciones o cambios de los riesgos. También se sugiere realizar reuniones de trabajo del (la) Director(a) del proyecto, el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y el equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para revisar los valores que tendrán los riesgos que se identifiquen.

Para realizar un análisis cualitativo en el proyecto se tendrá en cuenta la Matriz de Probabilidad e Impacto utilizada por el Ministerio para analizar los riesgos de la gestión que incluye en las carpetas de mejora, la cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 24 Matriz de Probabilidad e Impacto. (Fuente: MINTIC, 2017)

Probabilidad	Puntaje	Zonas de Riesgo				
Casi Seguro	5	Alta	Alta	Extrema	Extrema	Extrema
Probable	4	Moderada	Alta	Alta	Extrema	Extrema
Posible	3	Baja	Moderada	Alta	Extrema	Extrema
Improbable	2	Baja	Baja	Moderada	Alta	Extrema
Rara vez	1	Baja	Baja	Moderada	Alta	Alta
Puntaje		1	2	3	4	5
Impacto		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

Ahora bien, para la zona de riesgo **Baja** quiere decir que se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos para el proyecto, si se encuentra entre la zona **Moderada** o **Alta** deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo, y si se encuentra en la zona **Extrema** se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

En el siguiente cuadro, se muestra el resultado de la priorización de riesgos hasta el momento percibidos por la autora de este trabajo:

Cuadro 25 Análisis Cualitativo de Riesgos (Fuente: Creación propia)

RIESGOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR DEL RIESGO	ZONA DE RIESGO
Variación existente del personal con poder de decisión en el Ministerio suelen ser inesperados y frecuentes	3	3	9	Alta
Que el equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora no quiera cooperar.	2	4	8	Alta
La Alta Gerencia del Ministerio puede no tener claridad en el alcance del proyecto.	2	4	8	Alta
Análisis insuficiente sobre el planteamiento del tiempo que deben tener las actividades durante el desarrollo del proyecto.	2	4	8	Alta
No querer socializar aspectos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	3	2	6	Moderada

Entrega de información inadecuada o errónea a los interesados del proyecto.	3	2	6	Moderada
Bajo nivel de control y monitoreo a los avances del área respecto a la atención al público.	3	2	6	Moderada
Pueden existir otros temas de prioridad para atender dentro de la Subdirección.	2	2	4	Baja

En este análisis refleja cada uno de los riesgos tasados en impacto y en probabilidad conforme a la Matriz de Probabilidad e Impacto usada por el Mintic, estos conceptos se encuentran en una escala de 1 a 5, siendo 5 la más alta, lo que se realiza es multiplicar la columna por la fila correspondiente para así obtener el valor del riesgo. Posteriormente se priorizan los riesgos al organizar de manera descendente los valores del riesgo.

4.9.4 Análisis Cuantitativo de Riesgos

El alcance del Plan de Gestión de Riesgos en este trabajo solamente se desarrollará hasta el análisis cualitativo, dado que no fue posible realizar el Plan de Gestión de Costos que es parte fundamental para desarrollar este apartado y éste último no se desarrolló por las razones enunciadas en el numeral *4.8 Plan de Gestión de Costos* de este trabajo.

4.9.5 Plan de Respuesta a los Riesgos

La función principal de este plan incentivar la respuesta a los riesgos identificados inicialmente de manera proactiva y cuando ocurra de manera reactiva con el fin de reducir el impacto que puedan tener sobre el proyecto.

La respuesta a los riesgos puede darse a través de diferentes estrategias, como por ejemplo evitar, transferir, mitigar o aceptar, y es de vital importancia que el juicio experto se encuentre integrado en esta parte para que se defina la estrategia más adecuada para la mitigación de los riesgos. Adicionalmente se considera necesario asignar un responsable para que se encuentre pendiente de la ocurrencia del riesgo y la correcta ejecución del plan de respuesta del riesgo detectado al momento de requerirse.

En el siguiente cuadro se relacionan los riesgos detectados, con la estrategia que se plantea, la respuesta que se considera se debe dar y el responsable:

Cuadro 26 Respuesta a los Riesgos (Fuente: Creación propia)

RIESGOS IDENTIFICADOS	ESTRATÉGIA	RESPUESTA	RESPONSABLE
Variación existente del personal con poder de decisión en el Ministerio suelen ser inesperados y frecuentes	Evitar	Garantizar una permanencia del personal que tenga poder de decisión y de los expertos en los temas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Alta Gerencia del Ministerio Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
Que el equipo de trabajo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora no quiera cooperar.	Evitar	El o La Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora deberá establecer la viabilidad de acuerdo con el (los) integrantes que se sientan afectados por el cambio a través de conversación personal con los mismos.	Director(a) del Proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
La Alta Gerencia del Ministerio puede no tener claridad en el alcance del proyecto.	Evitar	Programar reuniones con la Alta Gerencia del Ministerio para que conozca el alcance del proyecto y mostrar los avances que se espera tener.	Director(a) del Proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora

Análisis insuficiente sobre el planteamiento del tiempo que deben tener las actividades durante el desarrollo del proyecto.	Evitar	Llevar el control del cronograma planteado para el proyecto.	Director(a) del Proyecto
No querer socializar aspectos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.	Evitar	El Director del proyecto deberá proponer verbalmente al Subdirector(a) las oportunidades de mejora que podrían evidenciarse y mostrar eso mismo a la Alta Gerencia del Ministerio.	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
Entrega de información inadecuada o errónea a los interesados del proyecto.	Mitigar	Realizar reuniones para identificar consultas y consultas recurrentes de los interesados con el fin de tener una línea sobre las respuestas que se deben dar,	Director(a) del Proyecto Equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora
Bajo nivel de control y monitoreo a los avances del área respecto a la atención al público.	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento de monitoreo y control. • Dar a conocer la importancia de las tareas de monitoreo y control para así poder evidenciar los avances. 	Director(a) del Proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
Pueden existir otros temas de prioridad para atender dentro de la Subdirección.	Mitigar	El Subdirector de Radiodifusión Sonora debe procurar utilizar los recursos durante el tiempo mínimo necesario para no afectar la continuidad del proyecto	Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora

4.9.6 Monitoreo y Control de Riesgos

El monitoreo y el control de los riesgos debe efectuarse a partir del momento en el que se implemente la respuesta a cada riesgo detectado con ello será posible manejar los riesgos y mantenerlos en una zona tolerable o eliminarlos definitivamente. Es importante que siempre se realice una revisión de las

actividades que se están ejecutando ya que ayudará a tener una respuesta proactiva de los mismos.

A la vez que se realiza el seguimiento al desarrollo del proyecto, pueden irse detectando nuevos riesgos los cuales deberán ser analizados y evaluados como se realizó con los por el momento detectados en este trabajo. Adicionalmente, para realizar el monitoreo y control de los riesgos se sugiere el uso del siguiente formato:

Cuadro 27 Matriz de Gestión de Riesgos (Fuente: Creación Propia)

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS						
ID DEL RIESGO	VULNERABILIDAD DETECTADA	RIESGO IDENTIFICADO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE DE MITIGACIÓN DEL RIESGO (%)	FECHA DE IMPLEMENTACION
RG 1						
RG 2						
RG ...						

4.10 Plan de Gestión de la Calidad

El Plan de Gestión de la Calidad se orienta en las políticas y los procesos que garanticen que con los entregables cumplirán con los requisitos de satisfacción de los interesados del proyecto. La gestión de ésta área de conocimiento es esencial y solamente debe tomarse en el sentido de cumplir con las expectativas que se tenga respecto a los objetivos del proyecto, la autora de este trabajo considera necesario realizar esta precisión ya que el significado de calidad puede tener diferentes sentidos. La satisfacción de los interesados puede lograrse mediante acciones preventivas de revisión y una mejora continua de los procesos.

4.10.1 Políticas de la Calidad

Las políticas de calidad de este proyecto deberán encontrarse de acuerdo con los criterios de aceptación y de éxito.

- ✓ Optimizar el nivel de satisfacción del público en un valor igual o mayor 4 puntos sobre 5 comparado con el último informe consolidado que trata sobre el nivel de satisfacción del año 2016 y publicado en el mes de mayo del año 2017 por el Ministerio.
- ✓ El tener un procedimiento definido para la planificación, gestión y control de la atención a los interesados en los servicios que brinda la Subdirección de Radiodifusión Sonora
- ✓ Definir la secuencia de las actividades que permitan la verificación de resultados de los índices de atención al público.
- ✓ La satisfacción misma de los entregables del proyecto manifestada en los formatos de aceptación.

4.10.2 Factores

Los factores de calidad que cobran importancia para la gestión de la calidad para efectos del desarrollo del proyecto se encuentran directamente relacionados con la labor diaria de la Subdirección de Radiodifusión Sonora:

- ✓ El cumplimiento regulatorio organizacional y nacional
- ✓ La confiabilidad y manejo de la información
- ✓ El conocimiento de todos los involucrados
- ✓ El respeto y ajuste con las políticas organizacionales

4.10.3 Controlar la Calidad

El control de la calidad del proyecto es un proceso en el cual se realizan continuas revisiones y cuyos resultados permiten evaluar el desempeño y recomendar cambios cuando sean necesarios.

En el siguiente cuadro, se observan las métricas de calidad estimadas del proyecto:

Cuadro 28 Métricas de Calidad del Proyecto (Fuente: Creación Propia)

ID	OBJETIVO	KPI	RESULTADO ESPERADO	PERSONA (S) RESPONSABLE (S)
1	Reducción de retrasos	Índice de satisfacción al público	Valor igual o mayor 4 puntos sobre 5 comparado con el último informe consolidado que trata sobre el nivel de satisfacción del año 2016 y publicado en el mes de mayo del año 2017 por el Ministerio	Director(a) del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
2	Acople de nuevas funciones	Número de estrategias planteadas	Documento de estrategia presentada y validada de redistribución de funciones	Director(a) del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora

3	Control y seguimiento de los índices de satisfacción	Índice de satisfacción obtenida / Cambios realizados	Incremento del índice de satisfacción que se haya obtenido en la última encuesta realizada	Director(a) del proyecto Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
---	--	--	--	--

4.10.4 Asegurar la Calidad

El hecho de asegurar la calidad en el proyecto a través de acciones preventivas garantiza que pueda concluirse con éxito el proyecto y adicionalmente que se mantenga a largo plazo entre los procesos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. Con la implementación del proyecto y posterior éxito se puede asegurar la calidad a través de los continuos ajustes que se pueden realizar en los procesos de la Subdirección de Radiodifusión Sonora por efectos de las actualizaciones a los planes de mejora que tenga el Ministerio.

4.10.5 Administrar los Cambios

La administración de los cambios de los requisitos de satisfacción de calidad para este proyecto deberán ser evaluados por el Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y la Alta Gerencia del Ministerio. Para efectos de lo anterior, se sugiere el siguiente formato:

Cuadro 29 Propuesta Formato de Administración de Cambios (Fuente: Creación propia)

FORMATO DE ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS		
Fecha:		
Solicitante del cambio:		
Dirigido a:		
Nombre del cambio:		
Descripción del Cambio:		
Justificación del Cambio:		
Impacto en las líneas base:		
Aprobado: (Coloque una X según corresponda)	SI ____	NO ____
Razones de rechazo: (si aplican)		
Nombre y Firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora		
Nombre y Firma autorizada de la Alta Gerencia del Ministerio		

5. CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo del Plan de Gestión del Alcance logró crear una estrategia para que la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda focalizar sus esfuerzos para cumplir su misión de atención al público integrando a los diferentes entes con los que se relaciona diariamente, como son la Alta Gerencia del Ministerio, Funcionarios de otras áreas del Ministerio, Entes de control y la comunidad interesada en el servicio público de Radiodifusión Sonora.
- ✓ El desarrollo del Plan de Gestión del Alcance ayudó a entender la relación e importancia de los objetivos del proyecto y la distribución de los paquetes de la Estructura de Desglose de Trabajo, al estar bien definidos ayudaron a desarrollar rápidamente y de buena manera este trabajo, lo que es de tener en cuenta para aplicarse a cualquier proyecto.
- ✓ El plan de gestión de recursos humanos sirvió para crear una táctica de unión de los integrantes del equipo de la Subdirección de Radiodifusión Sonora pueda actuar en pequeños grupos desarrollando diferentes labores, y estos a la vez como un engranaje el cual coadyuve en el buen funcionamiento del área.
- ✓ Realizar el Plan de Gestión del Cronograma permitió relacionar las actividades de manera sucesiva relacionando recursos y tiempo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ Con la creación del Plan de Gestión de las Comunicaciones se obtuvo el modo en que los diferentes roles puedan relacionarse y recibir la información necesaria en todo el desarrollo del proyecto y puedan dejar documentadas las actividades del mismo.

- ✓ El análisis de los interesados del proyecto logró identificar quienes son los involucrados directos e indirectos y que en el desarrollo del proyecto se logre la satisfacción de los ellos.
- ✓ La identificación y determinación del procedimiento para manejo preventivo de los riesgos inicialmente identificados en el plan de gestión de riesgos desarrollado en este trabajo justifica que el proyecto pueda implementarse y ayudará a gestionar los riesgos que eventualmente se presenten durante su implementación con la participación de todos los interesados del proyecto.
- ✓ Incluyendo un plan de gestión de la calidad en el proyecto podrá garantizarse que el índice de satisfacción del público podrá mejorarse continuamente, adicionalmente se observó su relación directa con todos los planes de gestión, en especial los planes de gestión de riesgos y el de comunicaciones ya que ayudarán a que se identifiquen de manera proactiva los componentes que permitan llevar a buen término el proyecto.
- ✓ El desarrollo de este trabajo sirvió para ingeniar una estrategia que permite mejorar los niveles de satisfacción en el público que se encuentra interesado en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y pueda ser seguido por otras áreas del Ministerio.
- ✓ El Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora es el encargado de realizar la mayor parte de la optimización del proceso de la atención al público, por tanto, su influencia para obtener buenos resultados es muy alta.
- ✓ Se pudo observar que uno de los propósitos de quien ejerza la labor de Director del Proyecto es que el equipo del proyecto se esfuerce tanto como para trabajar al cien por ciento o más, principalmente a través de la continua comunicación, motivación y organización.

- ✓ Con el presente trabajo se puede concluir que el cliente es tan importante como el equipo de trabajo y es el factor con el que se decide si el proyecto tiene buenos resultados o no.

- ✓ Este trabajo ayuda a comprender que dentro de un área operativa como lo es la Subdirección de Radiodifusión Sonora, también se pueden desarrollar proyectos no solo para crear eventos sobre investigación de temas relacionados con la radio, sino también, para mejora de los procesos que se llevan para llevar a cabo los trámites de competencia de esta dependencia del MINTIC.

6. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda al (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora que apoye la sensibilización a través de capacitaciones al equipo del proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para que reconozca el impacto de su labor y puedan finalizar el proyecto con buenos resultados y dentro de los términos que se plantean en el desarrollo de este trabajo.
- ❖ Es importante que el (la) Director(a) del Proyecto realicen los ajustes al cronograma cada vez que se requiera ya que será fundamental para la presentación de informes a los diferentes involucrados.
- ❖ Se recomienda al (la) Director(a) del Proyecto seguir la secuencia de las actividades del proyecto para el desarrollo de cada uno de los entregables.
- ❖ Se recomienda al (la) Director(a) del Proyecto, la Alta Dirección del Ministerio, (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y al Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, documentar las lecciones aprendidas de inicio a fin del proyecto en aras de identificar los aspectos positivos que puedan replicarse en otros proyectos similares y los aspectos negativos para que se puedan prevenir en futuros proyectos.
- ❖ Para la correcta ejecución del proyecto se recomienda una frecuente comunicación entre los involucrados, donde el (la) Director(a) del Proyecto sea el canal de comunicación entre todos, a fin de evitar situaciones que impidan el desarrollo del mismo de la manera que se espera.
- ❖ Se recomienda la asistencia del (la) Director(a) del Proyecto, la Alta Dirección del Ministerio, (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora, y en su totalidad, el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora a las

reuniones e informes de resultados con el fin de que se pueda entender la retroalimentación y con ellos proponer mejoras efectivas.

- ❖ Es absolutamente necesario que el (la) Director(a) del Proyecto, la Alta Dirección del Ministerio, (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora y al Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora respeten los procedimientos y políticas ya establecidas en el Ministerio en cuanto al manejo de la información en los momentos de atención al usuario y que como se establezca una línea en la cual se especifiquen los asuntos de los cuales se pueda ampliar información, y en los que no deba hacerse divulgación hasta cuando se pueda, para evitar controversias en el público.
- ❖ Es importante que el Equipo del Proyecto de la Subdirección de Radiodifusión Sonora tenga una buena disposición y compromiso con la labor del área, lo cual permitirá desarrollar el proyecto de una manera eficaz, eficiente y efectiva, además de ayudar a tratar los imprevistos como oportunidades de mejora.
- ❖ Se recomienda que la duración de las reuniones que se tengan no sean extensas, pero si frecuentes, que tanto el Director(a) del Proyecto como el (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora expresen sus ideas al equipo del proyecto tratando los temas de las tareas, problemas, agradecimientos y demás temas del proyecto de una manera concreta.
- ❖ Se recomienda al (la) Director(a) del Proyecto que en caso de que dentro de la implementación del proyecto sea inevitable modificar algo del alcance del mismo, se asegure de analizar todos los efectos que tendrían estos cambios dentro del proyecto al igual que tener la aprobación tangible (firma) de los cambios efectuados.

9. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. Constitución Política de Colombia (1991).

Chagoya, E. and Chagoya, E. (2016). Métodos y técnicas de investigación. [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Circular N°. 000019 del 2016. Lineamientos de atención y seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Secretaría General del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Bogotá, Colombia, 30 13 de septiembre de 2016.

Decreto N° 2618 de 2012. Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 48647 de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 17 de diciembre de 2012.

Eloyhanoi. (19 de julio de 2013). eloyhanoi.com. Obtenido de eloyhanoi.com: <http://eloyhanoi.com/el-pasaje-cuervo/>

FERRER. I.U.T.A. JESÚS. (2010). LA METODOLOGIA Y PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA. Recuperado de: <http://metodologia02.blogspot.com.co/2010/07/la-metodologia.html>

Goldratt, E. M. (2005). La Meta. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2009). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. NTCGP 1000:2009. Bogotá D.C. Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Ley N° 1437 de 2011. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Diario Oficial 47956 de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 18 de enero de 2011.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). Informe Anual 2015 Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Tramites y Tutelas. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6785.html>.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). Informe Auditoría BDU-PLUS, 04 de noviembre de 2016. Bogotá D.C. Colombia.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). I Informe Semestral PQRSD's Primer Semestre 2016 Grupo de Fortalecimiento de las Relaciones con los Grupos de Interés. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6785.html>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). Informe Consolidado Año 2014 Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Tramites y Tutelas. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6785.html>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). Informe de medición Encuesta de satisfacción 2015 - Informe Final de Resultados Contrato N° 586 de 2015 entre Help File Soluciones Integrales y Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6785.html>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2016). Micrositio de la Subdirección de Radiodifusión Sonora. Recuperado el 6 Noviembre, 2016, de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6877.html>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2016). Manual de Desarrollo, Planeación y Direccionamiento de la Estrategia Vive Digital. Versión 3.0. Plan Estratégico Vive Digital. Bogotá D.C.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Acerca del MinTIC. Historia., (2016) Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2017). Modelo Integrado de Gestión – MIG. Recuperado de <https://mintic.sharepoint.com/sites/mig>.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2017). Resultados medición de satisfacción grupos de interés MINTIC 2016 - Informes Consolidados Nivel de Satisfacción frente a los productos y servicios

ofrecidos por Mintic (octubre – diciembre del año 2016). Recuperado de https://mintic.sharepoint.com/sites/mig/grupos_interes/Documents/Resultados%20medici%C3%B3n%20de%20satisfacci%C3%B3n%20grupos%20de%20inter%C3%A9s%20MINTIC%202016.pdf.

Muñoz Muñoz, Ana M^a. (2001-2011). Las fuentes de información. 2016, de Universidad de Granada Sitio web: <https://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>

Obs-edu.com. (2016). El ciclo de vida de un proyecto y la formación | OBS Business School. Obtenido de: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-y-la-formacion>

Pm4r.org. (2017). Matriz de Stakeholders Obtenido de: <http://www.pm4r.org/sites/default/files/Recursos/Matriz%20de%20Stakeholders%20-%20Guia.docx>

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK), (5a. Ed.). Newton Square. Pennsylvania: Project Management Institute.

Resolución N° 415 de 2010. Por la cual se expide el Reglamento de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47685 de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 19 de abril de 2010.

Ruiz, Euler Ramón. (2006). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO. Culiacán, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

Universidad de la Salle. (2016). Fuentes de Información. Obtenido de: evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/.../fuentesDeInformacion.pdf

Valderama, J. C. (1956). Metodologías para la construcción comunitaria: La generación de proyectos. Bogotá D.C.: Unisur.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
06 de Noviembre de 2016	Propuesta de un Plan de Gestión para la optimización del proceso de atención al público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio, Planificación. Areas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costes, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.	Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Servicio de Radiodifusión Sonora, Servicios Públicos de Colombia, Regulación y Gestión de las Telecomunicaciones, Atención al Usuario, Gestión Dpcumental, Administración de Proyectos.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero de 2017	Marzo de 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un Plan de Gestión para la optimización del proceso de Atención al Público de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora. 2. Realizar un plan de gestión del alcance para definir los entregables y lo que quedará fuera de la intención de este proyecto. 	

3. Realizar un plan de gestión del cronograma para gestionar la terminación en plazo de las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
4. Realizar un plan de gestión de los recursos humanos para definir los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
5. Realizar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto para mejorar las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.
6. Realizar un plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora e incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.
7. Realizar un plan de gestión de riesgos del proyecto con el fin de determinar los posibles riesgos que puedan impedir llevar a cabo la implementación del proyecto.
8. Realizar un plan de gestión de la calidad del proyecto que permita determinar las políticas de calidad y criterios de calidad que puedan aplicarse en el proyecto con el fin de mantener y mejorar los índices de satisfacción del público.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Subdirección de Radiodifusión Sonora, es la dependencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC que se encarga principalmente de gestionar la actualización del Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora, recomendar y hacer seguimiento a la política nacional del servicio de Radiodifusión Sonora para aprobación del Ministro, preparar y administrar los procesos de selección objetiva para la asignación de licencias para la prestación del servicio, evaluar y rediseñar procedimientos para la asignación de licencias, así como atender solicitudes y quejas del servicio y dar curso a las instancias competente, entre otras funciones.

De acuerdo a lo anterior, la Subdirección de Radiodifusión Sonora gestiona trámites para aproximadamente 1580 emisoras de radio autorizadas para funcionar en Colombia, así como atención a la ciudadanía en general cuando solicita información o asesoría sobre los temas de competencia de la Subdirección, labor que realiza con 30 personas entre funcionarios públicos y contratistas quienes son los que conforman en este momento el área.

En vista de este panorama y a la gran fuerza de trabajo que se requiere para atención de la demanda del servicio, así como para atender a los usuarios, se han presentado demoras en la gestión a los requerimientos de los interesados, como también ha ocasionado que los colaboradores del área tengan tan escaso tiempo que no permite dedicarse a la investigación de otros temas que contribuyan a la innovación del servicio de radio, creación

de actividades y gestión de conocimiento, por lo que, con la presente propuesta se espera tener además de una mejora en los tiempos de respuesta, una mayor disponibilidad de los integrantes de la Subdirección para que contribuyan a la mejora continua de los procedimientos y se preste un servicio eficiente, eficaz y efectivo la comunidad interesada.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es: Documento que contenga la propuesta de plan de gestión que contibuya a optimizar la atención al público de la Subdirección de Radiodifusión sonora del MINTIC.

1. Informe de la situación actual sobre la atención al cliente de la Subdirección de Radiodifusión Sonora del MINTIC para identificar áreas de mejora.
2. Propuesta de plan de gestión del alcance que define lo que se realizará o no en el proyecto.
3. Propuesta de plan de gestión del tiempo donde se estime como pueden terminarse en plazo las solicitudes allegadas a la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
4. Propuesta de plan de gestión de los recursos humanos que define los roles y responsabilidades de los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.
5. Propuesta de plan de gestión de las comunicaciones del proyecto que mejore las comunicaciones entre Subdirección de Radiodifusión Sonora y los interesados en las áreas que son de competencia de ésta.
6. Propuesta de plan de gestión de interesados del proyecto para identificar a los grupos, organizaciones, personas que tengan interés en los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora y ayude a incrementar su participación en las políticas del servicio de radiodifusión sonora en Colombia.
7. Propuesta de plan de gestión de riesgos que permita planificar la respuesta a los mismos a través de su identificación, análisis y monitoreo.
8. Propuesta de plan de gestión de la calidad que permita garantizar la satisfacción de los requerimientos de los interesados.

Supuestos

Existe capacidad y autorización presupuestal para realizar las actividades del proyecto, es decir, que la cantidad contratistas y funcionarios de planta que laboran en la Subdirección de Radiodifusión Sonora permanecerán en el área hasta la finalización del proyecto.

La Subdirección de Radiodifusión Sonora tiene la capacidad para realizar los cambios internos conforme a las necesidades del servicio y se encuentra autorizada por la Dirección de Industria de Comunicaciones, Viceministerio General, Secretaría General y Despacho del Ministro.

Existirán reuniones con los integrantes de la Subdirección de Radiodifusión Sonora para socialización de las propuestas así como de directrices impartidas por la Subdirectora.

El personal con el que cuenta la Subdirección de Radiodifusión Sonora se encuentra con la disposición de realizar mejoras en su quehacer diario y aprender nuevas funciones o temas.

La información correspondientes a controles y bases de datos que se han realizado en el ejercicio de la labor diaria de la Subdirección se encuentra disponible para todos los integrantes de la misma.

El área de que maneja gestión documental del Ministerio se encuentra en disposición de priorizar los trámites que sean de su competencia y se generen por parte de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Restricciones

La Alta Gerencia del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se encuentra interesada en el proyecto, pero no necesariamente se ejecutarán las acciones que requiera y sugiera la Subdirección e que eventualmente puedan impactar directamente el presupuesto así como las que no tengan relación con el ejercicio habitual de las funciones de los empleados y contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora.

Los funcionarios se encuentran con restricciones de horario laboral, el personal contratista no posee restricciones de este tipo.

Identificación riesgos

Si se presentan retrasos en las actividades del proyecto por efectos de atención a temas de prioridad emanados por el Despacho del Ministro, Viceministerio General, Dirección de Industria de Comunicaciones, en caso de que se lleguen a implementar las propuestas, se estará impactando el tiempo para el cumplimiento del proyecto.

Si la cantidad de personal que trabaja en la Subdirección de Radiodifusión Sonora disminuye, podría retrasar las actividades para el cumplimiento del proyecto en caso de que llegue a implementarse, impactando la gestión del tiempo y calidad del mismo.

Presupuesto

Se utilizará el mismo presupuesto aprobado para el funcionamiento de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, es decir los pagos realizados a los contratistas y a los funcionarios de planta que actualmente trabajan en el área.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del documento de situación actual	9 de enero de 2017	21 de enero de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión del alcance	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión del tiempo	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión de los recursos humanos	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión de las comunicaciones	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión de los riesgos	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de gestión de la calidad	22 de enero de 2017	7 de mayo de 2017
Entrega de la propuesta de plan de interesados	8 de mayo de 2017	22 de mayo de 2017

Información histórica relevante

De acuerdo a lo establecido en la Ley 1341 de 2009 (Ley de TIC), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MINTIC, es la entidad encargada principalmente de diseñar, adoptar y promover las políticas, planeas, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia. El Ministerio se conforma actualmente por 38 dependencias o áreas, entre ellas la Subdirección de Radiodifusión Sonora, que son las encargadas de hacer realidad los proyectos del Ministerio.

Como información histórica de esfuerzos similares a este proyecto, se rescata que en el año 2012, la Subdirección de Radiodifusión Sonora gestionó la contratación de 10 (diez) personas, con el fin de realizar un análisis a los expedientes de radiodifusión sonora, con el fin de detectar las acciones a realizar y verificar el estado técnico, jurídico y administrativo, así como realizar acciones como dirigir comunicaciones a los concesionarios con el fin de recordar las obligaciones pendientes con el Ministerio.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos: Funcionarios y Contratistas de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, Ciudadanos Interesados los temas de competencia de la Subdirección de Radiodifusión Sonora, Empresas que prestan servicios técnicos a los concesionarios de Radiodifusión Sonora, Concesionarios de Radiodifusión Sonora, Dirección de Industria de Comunicaciones, Secretaría General del Ministerio, Viceministerio General, Despacho del Ministro.

Involucrados Indirectos: Población civil del área local, municipal, departamental y nacional colombiana.

Director de proyecto: Liliana María López Macea

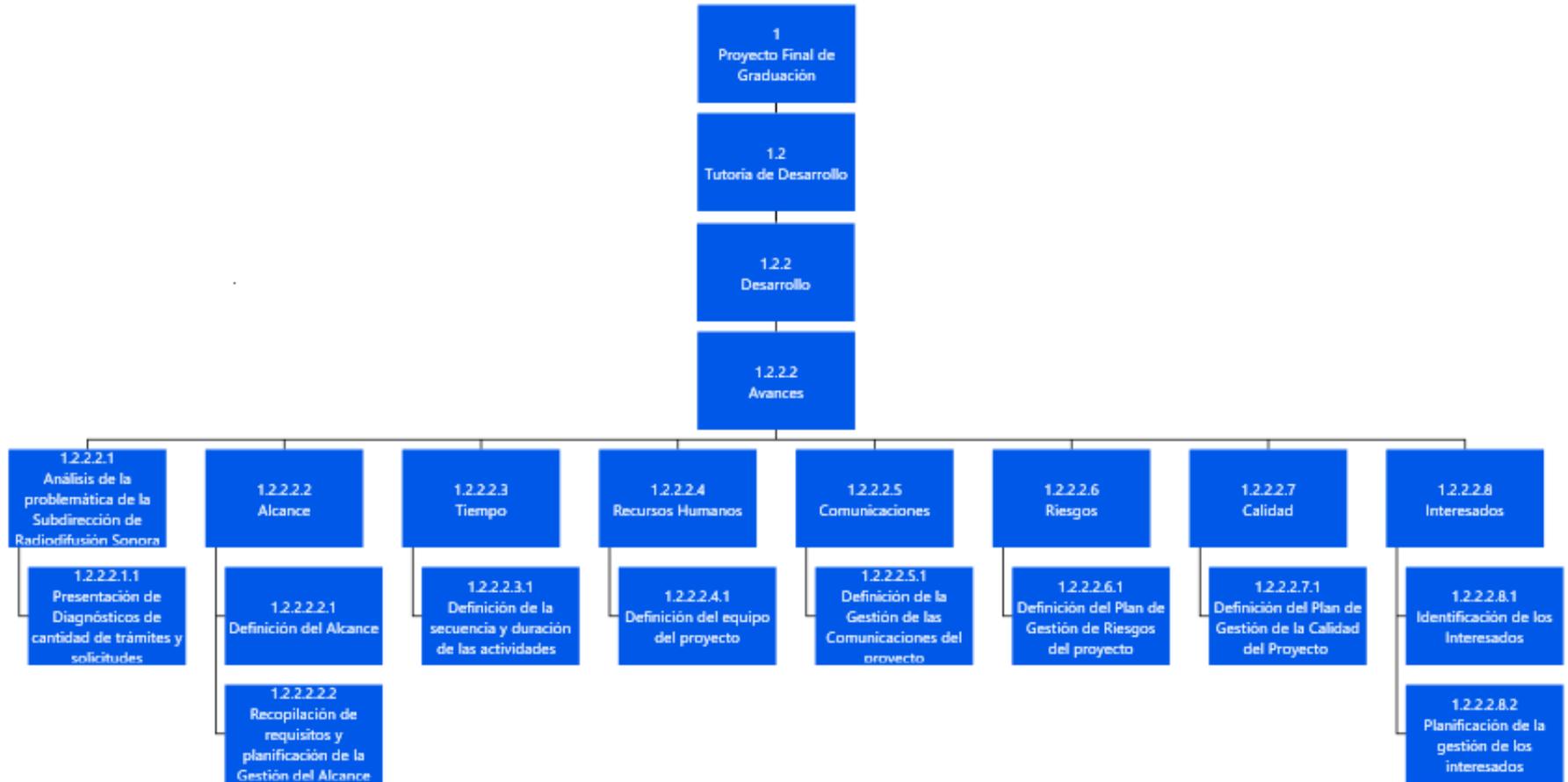
Firma:

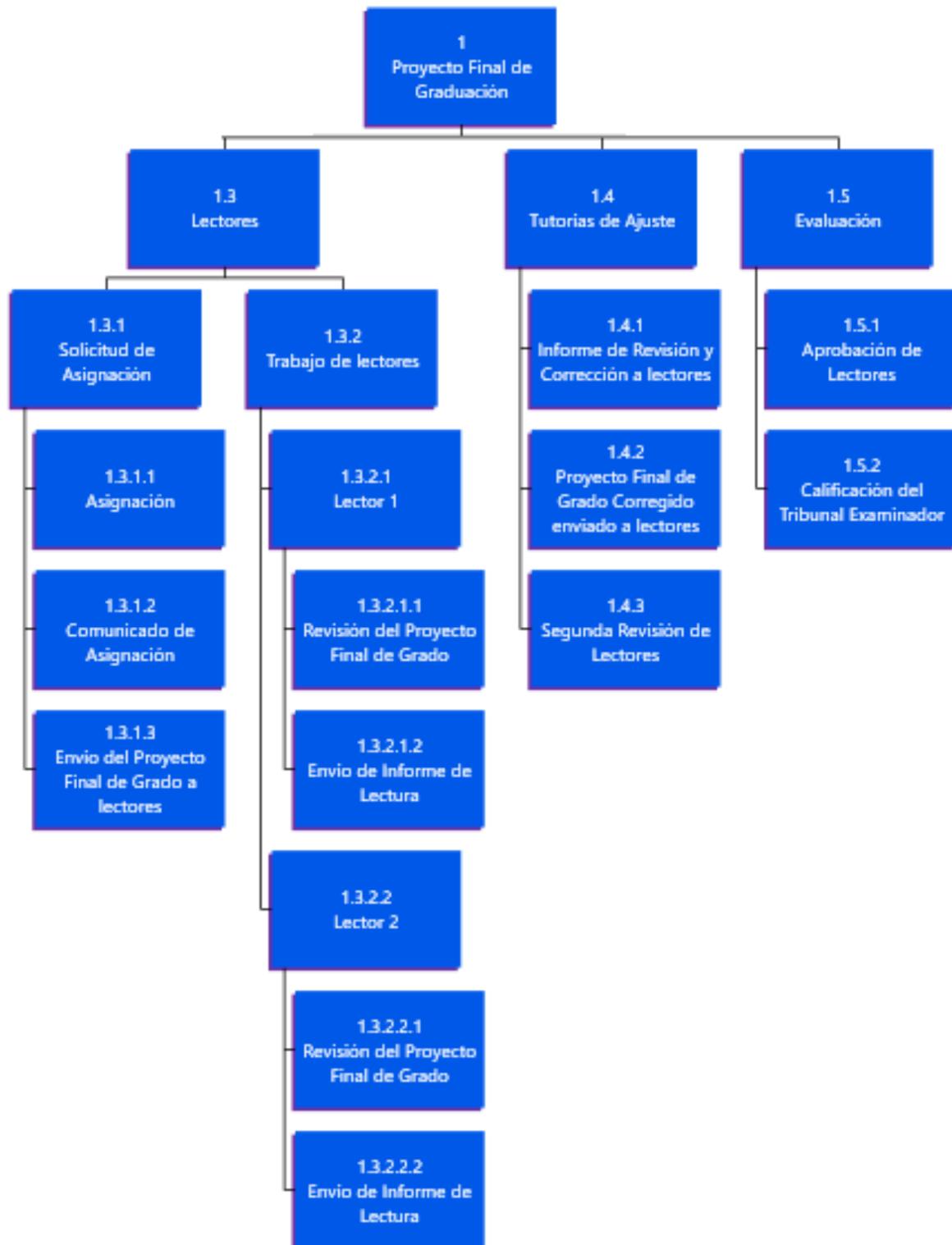


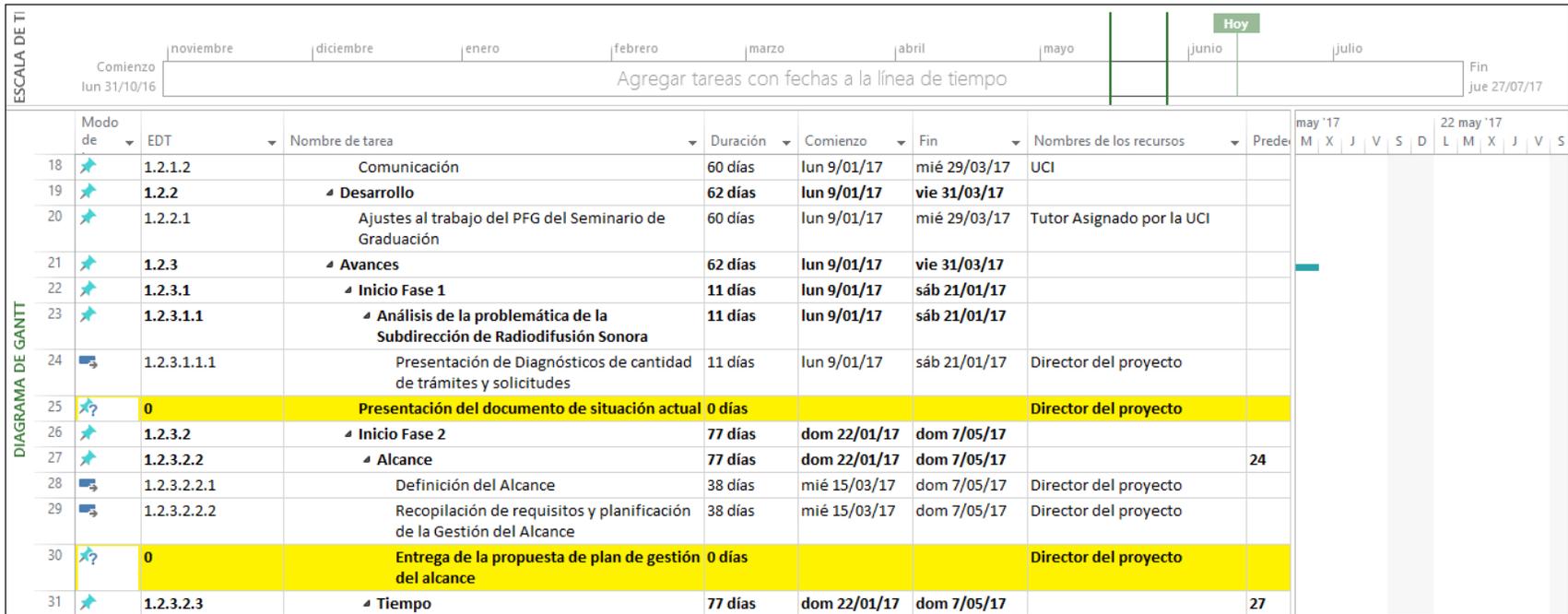
Autorización de: Profesor Fabio Muñoz

Firma:

Anexo 2: EDT DEL PFG



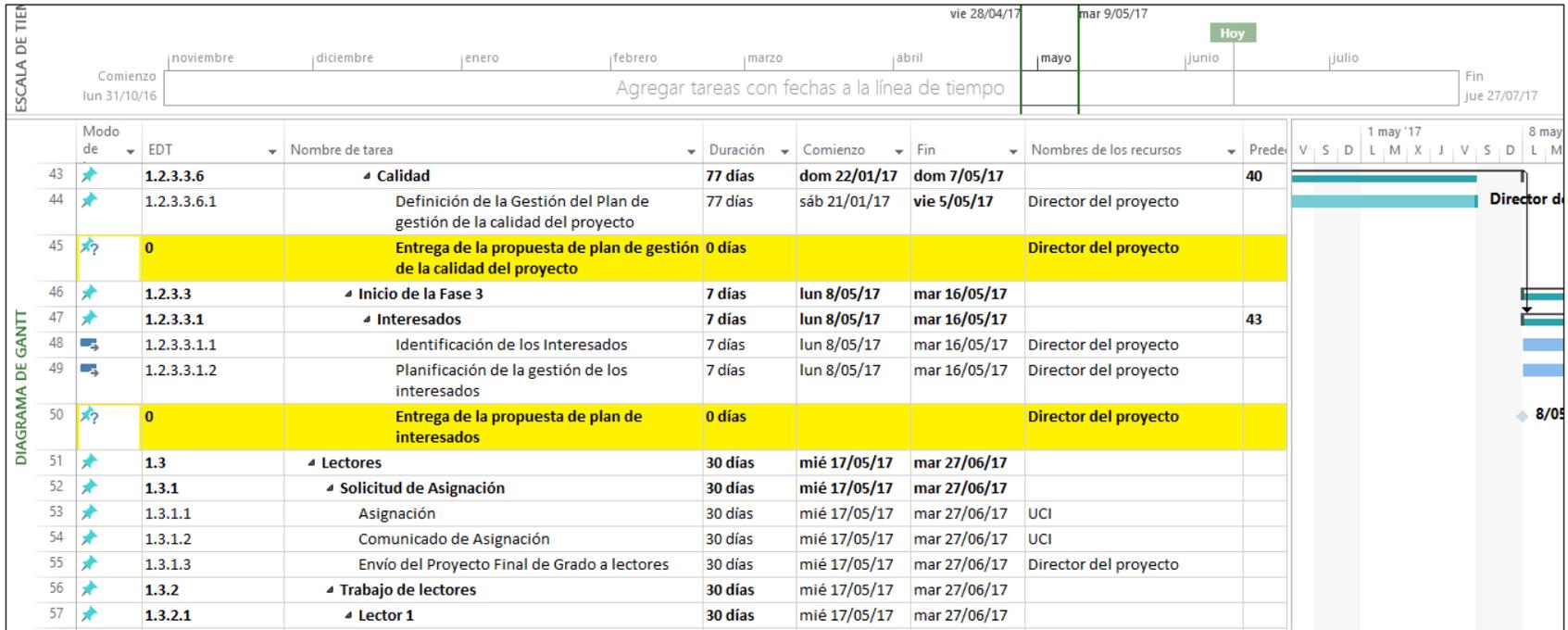




*Hitos resaltados en amarillo



*Hitos resaltados en amarillo



*Hitos resaltados en amarillo

Anexo 4: FORMATO DE ACTA DE REUNIONES

Este formato corresponde al adoptado en el Modelo Integrado de Gestión – MIG del Ministerio

 MINTIC	ACTA DE REUNIÓN	 TODOS POR UN NUEVO PAÍS <small>PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN</small>
---	-----------------	--

CODIGO TRD: Código de Dependencia. Código de serie				
ACTA No.	LUGAR:	FECHA:	HORA DE INICIO:	HORA FINAL:

OBJETO DE LA REUNION

ORDEN DEL DÍA

SEGUIMIENTO A COMPROMISOS ANTERIORES		
ITEM	COMPROMISO	ESTADO (Culminado – Pendiente – En proceso)

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

 MINTIC	ACTA DE REUNIÓN	
---	------------------------	---

COMPROMISOS ADQUIRIDOS		
ACCIÓN A EJECUTAR	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	FECHA LÍMITE DE EJECUCIÓN

REGISTRO DE ASISTENCIA		
NOMBRE COMPLETO	CARGO	FIRMA

Anexos

Anexo 5: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS SOLICITADOS

FORMATO DE SOLICITUDES DE CAMBIO	
Fecha de diligenciamiento del formato:	
Nombre del Proyecto:	
Director del Proyecto:	
No. Control de Solicitud de Cambio:	
Solicitante:	
Grupo/Dependencia a la cual pertenece:	
Categoría del Cambio: (Coloque una X según corresponda)	Cronograma:
	Costo:
	Calidad
	Alcance:
	Recursos Humanos:
	Documentación:
	Procedimiento:
	Otro: ¿Cuál?:
Causa/evento que origina el cambio:	

Acción Preventiva sugerida (si aplica):	
Acción Correctiva sugerida (si aplica):	
Justificación de la propuesta del cambio:	
Impacto del cambio solicitado en la línea base del proyecto: (Describa el impacto en el alcance, cronograma, costos, recursos humanos, calidad, documentación, procedimientos y otros si considera necesario)	
Implicaciones para los interesados del proyecto:	
Posibles riesgos al implementar los cambios sugeridos:	

Observaciones:	
ACEPTAN y REVISAN:	
	Nombre y firma del (la) Director(a) del Proyecto
	Nombre y firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
	Nombre y firma autorizada por la Alta Gerencia del Ministerio

Anexo 6: PROPUESTA FORMATO DE CAMBIOS REALIZADOS

FORMATO PARA CONTROL DE CAMBIOS REALIZADOS DEL PROYECTO	
Fecha de diligenciamiento del formato:	
Nombre del Proyecto:	
Solicitante(s) del Cambio:	
Código Asignado al cambio:	
Descripción del Cambio:	
Número del control realizado a este cambio:	
Prioridad del cambio: (Alta, Media, Baja)	
¿Ha sido productivo el cambio implementado?	SI: NO:
Acciones a establecer: (si aplican)	
Observaciones:	
ACEPTAN y REVISAN:	Nombre y firma del (la) Director(a) del Proyecto
	Nombre y firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
	Nombre y firma autorizada por la Alta Gerencia del Ministerio

Anexo 7: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES

FORMATO DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	
Fecha de diligenciamiento del formato:	
Nombre del Proyecto:	
Director del Proyecto:	
Responsable(s) del Entregable:	
Descripción del Entregable	
Descripción de las actividades realizadas para la realización del entregable:	
Fecha de terminación del Entregable:	
Fecha de revisión del Entregable:	
Criterios de Aceptación del Entregable:	
REVISAN Y ACEPTAN:	
	Nombre y firma del (la) Director(a) del Proyecto
	Nombre y firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora

Anexo 8: PROPUESTA FORMATO DE ACEPTACIÓN FINAL

FORMATO DE ACEPTACIÓN FINAL	
Fecha de diligenciamiento del formato:	
Nombre del Proyecto:	
Director del Proyecto:	
Responsable(s) de los Entregables:	
Entregables Aceptados:	
Experiencias Negativas:	
Experiencias Positivas:	

<p>Acción o respuesta efectuada para la gestión de las experiencias:</p>	
<p>Descripción del Impacto de las experiencias:</p>	
<p>Recomendaciones para futuros proyectos:</p>	
<p>REVISAN Y ACEPTAN:</p>	
	<p>Nombre y firma del (la) Director(a) del Proyecto</p>
	<p>Nombre y firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora</p>
	<p>Nombre y firma autorizada por la Alta Gerencia del Ministerio</p>

Anexo 9: PROPUESTA FORMATO DE CIERRE DEL PROYECTO

FORMATO DE ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO	
Fecha de diligenciamiento del formato:	
Nombre del Proyecto:	
Director del Proyecto:	
Duración Estimada:	
Duración Real:	
Costo Estimado:	
Costo Real:	
Participantes en el proyecto: (Escribir nombre completo y rol desempeñado)	
Responsable(s) de los Entregables:	
Entregables Aceptados con Fecha de entrega: (Escribir nombre del entregable y la fecha en formato dd/mm/aa de la entrega)	

Observaciones:	
ACEPTAN Y FORMALIZAN EL CIERRE DEL PROYECTO:	
	Nombre y firma del (la) Director(a) del Proyecto
	Nombre y firma del (la) Subdirector(a) de Radiodifusión Sonora
	Nombre y firma autorizada por la Alta Gerencia del Ministerio