

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE
ALIMENTACION ESCOLAR PARA LA EMPRESA OPERADORA FUNCOVID

SANDRA MILENA PABON FLOREZ

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

San José, Costa Rica

Noviembre, 2020

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

Sophia Crawford
PROFESOR TUTOR

Ing. Álvaro Mata Leitón, MAP
LECTOR No.1

Ing. Eduardo Lima, MAP
LECTOR No.2

Sandra Milena Pabón Flórez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi mamá, esposo y hermanos por todo su amor, comprensión y apoyo en todas las etapas de mi vida, y sobre todo por el tiempo que me cedieron para poder culminar esta carrera.

A mi hijo Alejandro, tu amor es el detonante de mi felicidad, de mi esfuerzo y de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aún a tu corta edad, me has enseñado muchas cosas de esta vida. Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y divertido de la vida, eres la motivación más grande de concluir con éxito este proyecto de grado.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), por permitirme ser uno de sus miembros, entregarme toda esa enseñanza y acogerme como estudiante, para ser una persona diferente al finalizar este proyecto de mi vida.

A cada persona que me instruyó en este proceso, sobre todo a los docentes de la Maestría, por compartir sus valiosos conocimientos que hicieron que creciera no solo intelectualmente sino también como persona.

A la Tutora Sophia Crawford, por sus comentarios, sugerencias, recomendaciones y apoyo durante el desarrollo e integración de este proyecto final de graduación. Y a los docentes lectores Eduardo Lima y Álvaro Mata por la supervisión a este trabajo.

A FUNCOVID, y el ingeniero Wilmer Cubillos por la confianza depositada en mí para desarrollar este trabajo, y por la oportunidad de ser parte de este proyecto.

Finalmente, le agradezco a mi familia, quienes a pesar del tiempo que no pude pasar con ellos por dedicarme al PFG, siempre estuvieron a mi lado y sé que siempre estarán.

A todos ellos, que Dios los Bendiga.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Problemática	14
1.3. Justificación del proyecto	15
1.4. Objetivo general.....	17
1.5. Objetivos específicos	17
2. MARCO TEORICO.....	19
2.1 Marco institucional	19
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	23
2.3 Metodología de administración de proyectos	34
3. MARCO METODOLOGICO.....	36
3.1. Fuentes de información.....	36
3.2 Métodos de Investigación	39
3.3 Herramientas	44
3.4 Supuestos y restricciones	49
3.5 Entregables.....	50
4. DESARROLLO	53
4.1. Análisis de situación actual.....	53
4.1.1 Entrevista	53
4.1.2. Revisión de archivo documental de los proyectos ejecutados.....	62
4.1.3 Resultados del análisis de la situación actual.	63
4.2 Fases de la metodología	66
4.2.1. Definición de las fases de la metodología.....	66
4.2.2. Herramientas y procedimientos para utilizar en las fases de la guía metodológica....	69
4.2.2.3 Fase de Ejecución	94
4.2.2.4 Fase de Monitoreo y control	98
4.2.2.5 Fase de Cierre	104
4.3 Aplicación de las herramientas a un proyecto típico de FUNCCOVID.....	110
4.3.1 Fase de inicio	110
4.3.2 Fase de planificación.....	116
4.3.3 Fase ejecución.....	136
4.3.4 Fase de Monitoreo y control	140
4.3.5 Fase de Cierre	146
4.4. Plan de capacitación para la implementación de la Metodología propuesta.	148
4.4.1 Plan de capacitación.....	148
4.5. Estrategia para la implementación de la metodología.	152

5. Conclusiones	158
6. Recomendaciones	161
7. Lista de Referencias	163
8. Anexos.	165
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	165
Anexo 2: EDT del PFG.....	169
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	170
Anexo 4: CUESTIONARIO	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa FUNCOVID (2020). Autoría Propia	21
Figura 2. Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto. Salas, A. (2017).	25
Figura 3. Ciclo de vida adaptativo. Rodríguez A. (2017).....	26
Figura 4. Interacciones entre grupos de procesos durante el proyecto. (Velasco, R, 2019).....	28
Figura 5. Grupo de procesos de la dirección de proyectos.	29
Figura 6. Correspondencia entre el grupo de procesos y Áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos	33
Figura 7. Resultado de la entrevista, sobre si existe un procedimiento para el manejo general de los proyectos en FUNCOVID. Autoría propia	54
Figura 8. Resultado de la entrevista. Utilización del software para el manejo del cronograma en los proyectos. Autoría propia.....	55
Figura 9. Resultado de la entrevista. Manejo de un procedimiento para el control de cambios en los proyectos. Autoría propia.....	57
Figura 10. Resultado de la entrevista. Manejo de un procedimiento para el cierre de los proyectos. Autoría propia.....	59
Figura 11. Plantilla del Chárter del Proyecto. Autoría propia.	70
Figura 12. Matriz de interesados del proyecto. Autoría propia	71
Figura 13. Plantilla Enunciado del Alcance del proyecto. Autoría propia	73
Figura 14. Plantilla para la EDT del proyecto. Elaboración propia.....	74
Figura 15. Planilla diccionario de la EDT	75
Figura 16. Plan de gestión del cronograma. Elaboración propia.	78
Figura 17. Cronograma de proyecto. Elaboración propia.....	79
Figura 18. Plantilla Presupuesto. Elaboración propia.....	80
Figura 19. Plan de gestión de comunicaciones. Autoría propia.....	83
Figura 20. Plantilla de gestión de recursos del proyecto	84
Figura 21. Matriz de Roles y Responsabilidades del proyecto	85
Figura 22. Matriz de comunicaciones. Autoría propia	86
Figura 23. Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto. Funcovid.....	88
Figura 24. Matriz de estrategia de respuesta al Riesgo. Funcovid.....	89
Figura 25. Plantilla Matriz de Riesgos del Proyecto PAE Piedecuesta. Autoría propia.....	89
Figura 26. Procedimiento para la gestión de cambios. Autoría propia	92
Figura 27. Plantilla Matriz de adquisiciones del proyecto. Autoría propia	93
Figura 28. Reporte de avance del proyecto. Autoría propia.	95
Figura 29. Plantilla solicitud de cambio. Autoría propia	97
Figura 30. Plantilla control de calidad del proyecto. Autoría propia.....	99
Figura 31. Plantilla control de costos. Autoría propia	101
Figura 32. Plantilla administración de contratos. Autoría propia.	102
Figura 33. Plantilla Minuta de Reunión.....	103
Figura 34. Plantilla registro y control de PQRS	104
Figura 35. Procesos cierre de proyecto	105
Figura 36. Acta de cierre del proyecto.....	106
Figura 37. Administración lecciones aprendidas	107
Figura 38. Plantilla lecciones aprendidas.....	108

Figura 39. Estructura del registro digital de la documentación de proyectos	109
Figura 40. Acta de Proyecto.....	113
Figura 41. Matriz de interesados del proyecto.....	115
Figura 42. Enunciado del Alcance del proyecto	118
Figura 43. EDT Proyecto PAE Piedecuesta Santander LP 003-2020.....	119
Figura 44 y 45. Diccionario EDT del proyecto.....	120
Figura 46. Resumen actividades del proyecto.	122
Figura 47. Cronograma de proyecto	123
Figura 48. Presupuesto Proyecto PAE Piedecuesta Santander	124
Figura 49. Matriz de comunicaciones del proyecto	126
Figura 50. Recursos requeridos para el proyecto PAE Piedecuesta	127
Figura 51. Matriz de asignación de responsabilidades a los recursos del proyecto.....	128
Figura 52. Matriz de Riesgos del Proyecto PAE Piedecuesta	133
Figura 53. Matriz de Adquisiciones PAE Piedecuesta Santander	135
Figura 54. Avance de ejecución del proyecto.....	138
Figura 55. Solicitud de cambio	139
Figura 56. Control de Calidad.....	141
Figura 57. Control de presupuesto.....	142
Figura 58. Administración de contrato del proyecto	143
Figura 59. Minuta de Reunión	144
Figura 60. Formato control de comunicaciones PQRS.....	145
Figura 61. Acta de cierre del proyecto.....	146
Figura 62. Lecciones aprendidas.....	147
Figura 63. Programa capacitación.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de información utilizadas	38
Tabla 2 Métodos de investigación utilizados.....	42
Tabla 3 Herramientas utilizadas.....	48
Tabla 4 Supuestos y restricciones	49
Tabla 5 Entregables.....	51
Tabla 6. Principales problemas percibidos por los Involucrados del Proyecto. Autoría propia...	60
Tabla 7. Fases de la metodología del Proyecto. Autoría propia.	66
Tabla 8 : Escala de Probabilidad de ocurrencia de Riesgos del Proyecto	87
Tabla 9: Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto	87
Tabla 10. Estrategia de implementación de la Metodología.....	155

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT:	Work Breakdown Structure - Estructura de Desglose del Trabajo
FUNCOVID:	Fundación Construyendo Vida
Guía del PMBOK®:	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI.
IEC:	Estrategia de información educación y comunicación
PAE:	Programa de Alimentación Escolar
PFG:	Acrónimo de Proyecto Final de Graduación
PMI:	Project Management Institute
PQRS:	Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias
RPC:	Ración para preparar en casa
UCI:	Universidad de Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El programa de alimentación Escolar PAE consiste en el suministro organizado de un complemento nutricional con alimentos inocuos, a los niños, niñas y adolescentes matriculados en el sistema educativo público, y el desarrollo de un conjunto de acciones alimentarias, nutricionales, de salud y de formación, en adecuados hábitos alimenticios y estilos de vida saludables, que contribuyen a mejorar el desempeño de los escolares y apoyar su vinculación y permanencia en el sistema educativo, con la participación activa de la familia, la comunidad, los entes territoriales y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

La Fundación construyendo Vida (FUNCOVID) la cual tiene dentro de su objeto social la contratación y ejecución de proyectos de alimentación para población vulnerable de Colombia, es uno de los operadores a nivel departamental con amplia experiencia en el desarrollo de este proyecto de alimentación Escolar, sin embargo aun cuando la fundación ha ejecutado los proyectos cumpliendo sus objetivos, el trabajo desarrollado, el cronograma y el costo, se han visto afectados en algunas oportunidades, ya que no cuenta con una metodología estándar de procedimientos enfocada en los procesos de la Administración de Proyectos que permita una ventaja ante la competencia y la permanencia en un mercado cada vez más competitivo. La propuesta de la metodología de la Administración de Proyectos genera estandarización en el manejo de proyectos desde el inicio hasta el cierre y facilita la asimilación de lecciones aprendidas en el proceso de mejora continua de la organización para mantener una imagen competitiva el mercado. Se espera que, con la metodología, que se desarrolló se estandarice el manejo de los proyectos; para que se refleje en ahorro de costos, cumplimiento de tiempos y satisfacción de los clientes.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar una propuesta metodológica para administrar los proyectos de alimentación escolar del programa PAE del ministerio de Educación Nacional, basada en la Guía del PMBOK (PMI, 2017), con el fin de estandarizar los procesos de desarrollo de los proyectos, mejorar su implementación y garantizar uniformidad y éxito en la ejecución de los mismos. Los objetivos específicos fueron: Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios, Definir las fases de la guía metodológica que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar, aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad, desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto, Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

Se utilizaron varios métodos de investigación, combinando la investigación documental o bibliográfica con la investigación de campo, de manera que se recopilaron datos por medio de observación y entrevistas, se aplicó el juicio de experto para lograr cubrir todas las áreas posibles de exploración y proponer los resultados.

Para la elaboración de la propuesta se tomó en cuenta la teoría de la administración de proyectos y los procedimientos utilizados por los profesionales de la empresa. Se consideró

además el método analítico sintético como método de investigación utilizando el juicio experto, entrevistas, análisis de investigación para generar plantillas de estandarización dentro de una metodología basada en la administración de proyectos.

La metodología permitió la creación de plantillas y adaptación de otras herramientas y procesos que manejaba la empresa operadora durante todo el proceso de ejecución de los proyectos de alimentación.

La metodología contempla la capacitación al equipo de trabajo con el fin de optar por la búsqueda de la mejora continua dentro de los servicios ofrecidos por la empresa y facilita el manejo de proyectos en todas las áreas del conocimiento de la administración de proyectos.

Por último, se creó una estrategia de implementación de la metodología, donde se propuso una manera adecuada de iniciar el proceso de uso de la misma, además se realizó un llamado a la dirección de la Fundación para que vele por el buen funcionamiento de la metodología; esta debe venir acompañada de una concientización del personal en cuanto a los beneficios que conlleva utilizar esta metodología.

Como conclusión del diagnóstico realizado sobre la situación actual de la Fundación se encuentra que, pese a que el personal no ha recibido una capacitación formal en el área de administración de proyectos, se han venido realizando algunas buenas prácticas en administración que permiten que la gestión de los proyectos se haya sorteado hasta el momento no muy lejana a los estándares que se quieren implementar.

La metodología desarrollada se realizó siguiendo las buenas prácticas de la Guía del PMBOK®, con la finalidad de minimizar los efectos negativos y disminuir el impacto que estos puedan causar en los proyectos; al estandarizar la gestión de los proyectos en la entidad, se establece una cultura organizacional que ayuda en el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del plan estratégico de la Fundación.

El plan de capacitación es fundamental y debe ser consistente con las necesidades de la organización. A fin de asegurar que el tiempo, esfuerzo y dinero invertido en ella valga la pena, la capacitación debe ser validada y requiere de reinducción o cualificación anual para alcanzar los objetivos de la aplicabilidad de la metodología propuesta.

Si bien la metodología desarrollada y la estrategia de implementación de la misma se socializa con todos los trabajadores de la Fundación, es importante también que se dé a conocer a los involucrados externos como clientes, supervisores y patrocinadores, la decisión de la organización en mejorar sus procesos de gestión de proyectos, mediante la implementación de esta metodología a fin de que ellos brinden el apoyo necesario, para que se efectúen las actividades propuestas.

Finalmente, se recomienda a la gerencia de FUNCOVID, disponer de un rubro presupuestal destinado a incentivar la capacitación de los funcionarios en materia de administración de proyectos, con el fin de adquirir conocimientos, destrezas y así desarrollar un lenguaje común, que sean utilizadas para el beneficio de la organización.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

La organización Fundación Construyendo Vida, conocida por sus siglas FUNCOVID, fue creada en el 2010, la cual tiene dentro de su objeto social la contratación y ejecución de proyectos de alimentación para población vulnerable de Colombia. Desde su creación a la actualidad, ha logrado ejecutar 19 proyectos de alimentación y nutrición dirigidos a niños y niñas adolescentes de diferentes ciudades del país. En los 10 años de funcionamiento, FUNCOVID ha logrado desarrollar su imagen y posicionarse como empresa sin ánimo de lucro con excelentes resultados en la ejecución técnica de sus proyectos, credibilidad ante los entes territoriales contratantes y compromiso con los niños de las comunidades vulnerables en donde trabaja.

El proyecto de alimentación más grande que tiene el Ministerio de Educación Nacional corresponde al Programa de Alimentación Escolar PAE, el cual es dirigido a niños, niñas y adolescentes matriculados en instituciones educativas públicas de todo el país; FUNCOVID desarrolla este proyecto actualmente en 4 municipios del departamento de Santander, 3 municipios de Boyacá y 7 municipios del departamento Norte de Santander. Aun cuando se han ejecutado estos proyectos, cumpliendo los objetivos, el trabajo desarrollado, el tiempo y el costo se han visto afectados en algunas oportunidades, ya que no cuenta con una metodología estándar de procedimientos enfocada en los procesos de la Administración de Proyectos que permita una ventaja ante la competencia y la permanencia en un mercado cada vez más competitivo.

FUNCOVID participa en las licitaciones públicas o contratos directos con las entidades públicas y privadas del país, que trabajan en el sector del bienestar social de

comunidades vulnerables, una vez adjudicados los contratos gestiona sus proyectos de forma empírica, y en algunas ocasiones sin desarrollar completamente los procesos de Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre del proyecto, o desarrollando los procesos sin cumplir una lógica secuencial presentando grandes deficiencias especialmente en el proceso de Monitoreo y Control que repercute de forma negativa en el resultado del proyecto ejecutado.

1.2. Problemática

A pesar, de que FUNCOVID ha intentado ser una organización competente, que se actualiza en los estándares solicitados por las entidades que regulan y supervisan los proyectos y programas dirigidos a población vulnerable, que implementa políticas de calidad para mejorar su desempeño y que está comprometida con el cumplimiento de sus objetivos, no ha sido fácil mantenerse en el mercado ya que ha gestionado sus proyectos, sin aplicar todas las áreas del conocimiento de administración, sin la aplicación continua de las buenas prácticas y desarrollando los grupos de procesos de manera desigual entre uno y otro proyecto; estas falencias y diferencias han generado sobrecostos, aumento del tiempo planeado para la ejecución del proyecto y algunos clientes insatisfechos.

Todos los proyectos que ha realizado FUNCOVID, se han desarrollado con base a la experiencia que ha acumulado a lo largo de los años en la ejecución de proyectos de alimentación similares, y gracias a que cuenta en su gran mayoría con el mismo equipo de trabajo en los 10 años de evolución, los cuales se ha interesado mejorar en las buenas prácticas de administración. A pesar de ello, los procesos y procedimientos que se aplican no siempre son los mismos, variando ya sea por la dimensión o magnitud del proyecto o por

aspectos más subjetivos como la forma de trabajar de cada gerente o coordinador de proyecto.

Esta situación ha generado que no sea posible finalizar los proyectos con resultados aceptables. Si bien es cierto los proyectos iniciados han podido ser finalizados, los parámetros de costo, cronograma y calidad, no fueron administrados de la misma forma durante la realización de cada uno de ellos, afectando de esta forma el producto final. Asimismo, no siempre se logra aprovechar al 100% la experiencia que se ha adquirido en otros proyectos semejantes realizados en el pasado.

Esta organización ha adquirido su experiencia desarrollando proyectos de alimentación y salud dirigidos a diferentes grupos de edad de población vulnerable en Colombia, y el aprendizaje adquirido no siempre es bien aprovechado ni aplicado, precisamente debido a la ausencia de una estrategia completamente desarrollada que permita recopilar lecciones aprendidas.

Es de suma importancia que, ante el compromiso tan grande de este tipo de proyectos de impacto social, los procesos sean estandarizados dentro de la organización, de manera que sea posible mejorar el desarrollo de los proyectos, disminuir las posibilidades de fracaso y obtener los resultados esperados de cada uno de ellos.

1.3. Justificación del proyecto

Dado que FUNCOVID es una organización relativamente nueva, comparada con otras organizaciones del mismo sector, ha venido desarrollando sus procesos de manera informal sin conocimientos previos en administración de proyectos, motivo por el cual requiere para mejorar los procesos de integración de los proyectos que maneja la empresa. Desarrollar una

metodología estándar para la gestión de sus proyectos, que les permita continuar creciendo y facilite el uso de sus recursos y el éxito en todos los proyectos que emprenda.

La presente propuesta de la metodología para la Administración de Proyectos genera la estandarización en el manejo de estos desde el inicio hasta el cierre y facilita la asimilación de lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de la organización con el fin de mantener una imagen competitiva en el mercado.

Las herramientas estandarizadas, permiten al administrador de proyectos planear , controlar, generar lecciones aprendidas, definir roles y responsabilidades, orientando a los miembros de la organización para lograr el manejo adecuado de los proyectos.

Dado que existe una necesidad de conocimiento y control de los proyectos y los recursos comprometidos con la organización, el desarrollar una metodología para el manejo de los proyectos de alimentación, que ejecuta FUNCCOVID, es una respuesta e esta necesidad, permitiendo poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría de Administración de Proyectos.

FUNCCOVID actualmente no posee lineamientos claros basados en una metodología definida para abordar de manera ordenada, la administración de los proyectos que desarrolla. Cabe señalar que, el desarrollo de la Guía Metodológica planteada tiene como propósito la implementación de planes de gestión

Los principales beneficios que se esperan con este proyecto son:

- Estandarizar el manejo de los proyectos, facilitando la gestión de futuros proyectos y que se vea reflejado en un ahorro de costos, cumplir con el cronograma establecido y lograr la satisfacción del cliente.

- Asegurar la mejor aplicación de las buenas prácticas de administración de proyectos.
- Mejorar la calidad de prestación de servicios por parte de las empresas operadoras de programas de alimentación.
- Mejorar la imagen y aumentar la credibilidad como empresa operadora de proyectos de índole social.

1.4. Objetivo general

Elaborar una propuesta metodológica para administrar los proyectos de alimentación escolar del programa PAE del ministerio de Educación Nacional, basada en la Guía del PMBOK (PMI, 2017), con el fin de estandarizar los procesos de desarrollo de los proyectos, mejorar su implementación y garantizar uniformidad y éxito en la ejecución de los mismos.

1.5. Objetivos específicos

1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.
2. Definir las fases de la guía metodología que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.
3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.

4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.

5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución.

La Fundación Construyendo Vida (FUNCOVID) Es un organismo de derechos privados, Organización No Gubernamental (O.N.G.), sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica de carácter social, de responsabilidad limitada, voluntariado y patrimonio variable. Nace en mayo del 2010 en el departamento de Norte de Santander (Colombia) con el objeto de contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades del territorio nacional (niños, jóvenes. Adultos, adultos mayores y población discapacitada y desplazada) y a todas las personas que se puedan beneficiar de los procesos ejecutados por la fundación bajo las premisas de respeto, solidaridad, justicia e igualdad social.

Dentro de sus objetivos como ONG está la de formular, elaborar, evaluar, ejecutar, capacitar y asesorar proyectos relacionados con desarrollo comunitario, justicia, derechos humanos, arte, cultura, turismo, alimentación, deporte, comunicaciones, ecología, participación ciudadana, desplazamiento y violencia intrafamiliar.

Desde el mes de junio de 2010, comenzó a ejecutar el proyecto de alimentación Escolar PAE, y ha participado en diferentes concursos y licitaciones para el desarrollo de programas de alimentación y educación con adultos mayores, población discapacitada, desplazada, comunidades indígenas y niños y niñas escolares de todo el país.

2.1.2 Misión y visión.

La misión y visión de FUNCOVID son:

2.1.1.1. Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades del territorio nacional y de todas aquellas personas que se puedan beneficiar de los procesos ejecutados por la Fundación, bajo las premisas de respeto, solidaridad, justicia e igualdad social. Fundación construyendo vida (Funcovid, 2010).

2.1.1.2. Visión

En el año 2025, La Fundación Construyendo Vida, será una ONG líder en la ejecución de proyectos para la promoción de servicios de alimentación, salud y bienestar dirigidos a la población vulnerable, con el fin de mejorar la calidad de vida y transformación de la sociedad colombiana. (Funcovid, 2010).

El que se pueda gestionar los proyectos de la Fundación, a través de un método estructurado, asegura que los recursos son utilizados eficiente y efectivamente, provee a la gerencia una visión de lo que está ocurriendo y cómo van las cosas en el desarrollo de cada proyecto, permitiendo conocer si están en ruta con sus objetivos como empresa. El poder contar con un plan de gestión de proyectos, un registro de lecciones aprendidas, una actualización a los activos de los procesos de la organización, ayuda a que el equipo actúe conjuntamente en busca de la mejorara continua. Como un complemento a esta parte estratégica, la Guía Metodológica desarrollada, se integrará como apoyo a esa requerida sinergia entre todos los involucrados y proveerá un orden a seguir que continúe apoyando la misión-visión de la Fundación.

2.1.3 Estructura organizativa.

FUNCOVID es una entidad sin ánimo de lucro, una empresa tipo matricial fuerte que se encuentra dividida por departamentos funcionales y cuenta con un departamento de proyectos, como se muestra en la Figura 1.

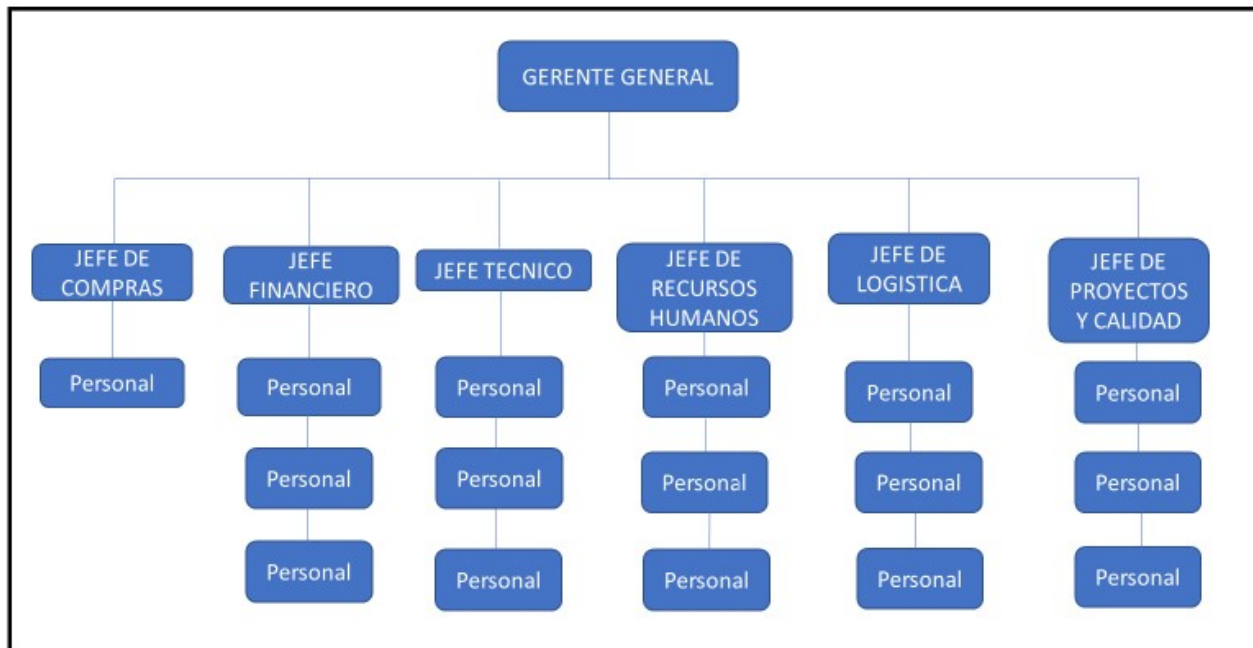


Figura 1. Estructura Organizativa FUNCOVID (2020). Autoría Propia

La Fundación, actualmente, está conformada por un grupo interdisciplinario de profesionales especializados en las diversas áreas de manejo de programas de alimentación, como ingenieros de alimentos, nutricionistas, microbiólogos, ingenieros industriales, así como personal profesional para el área legal y financiera.

La estructura organizacional de FUNCOVID, permite que la inclusión de cambios que se proponen con la metodología de administración se pueda ejecutar de forma inmediata y que se traduzcan en prácticas profesionalizadas en administración de proyectos, debido a que en este

tipo de estructura hay más apoyo de las áreas funcionales, una coordinación mejorada y los integrantes de los equipos están más comprometidos con el proyecto que desarrollan. El equipo de trabajo de la Fundación, está altamente interesado en mejorar el desempeño en el desarrollo de los proyectos, así como gestionar con eficiencia todas sus actividades, para crecer como empresa.

2.1.4. Productos que ofrece

La Fundación Construyendo Vida, dentro de sus principales actividades de servicio ofrece la implementación y promoción eficiente de programas de inversión social generados por el gobierno nacional, departamental o municipal, organizaciones privadas y gobiernos internacionales.

Sus principales servicios son:

- Formular, elaborar, evaluar, ejecutar, capacitar y asesorar proyectos relacionados con desarrollo comunitario, justicia, derechos humanos, arte, cultura, turismo, alimentación, deporte, vivienda, comunicaciones, ecología, participación ciudadana, desplazamiento, salud, y violencia intrafamiliar.
- Financiar, promover y cooperar en la realización de brigadas de salud y emergencias en las comunidades y proyectos enfocados en el bienestar de las poblaciones vulnerables de Colombia pertenecientes a los diferentes grupos de edad y comunidades indígenas y afrodescendientes.
- Gestionar con los diferentes organismos nacionales e internacionales de carácter público o privado recursos para la ejecución de programas de desarrollo comunitario.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

El fin del presente trabajo es desarrollar una metodología de administración basada en la Guía de fundamentos del PMBOK sexta edición, para la ejecución de proyectos propios de la organización FUNCOVID, aplicando las áreas del conocimiento y lineamiento establecidos por los estándares del PMI, con el fin de asesorar, asignar y facilitar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de proyectos de alimentación; siendo necesario establecer el marco teórico de los conceptos de la administración de proyectos que se relacionan en este trabajo.

2.2.1 Proyecto.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (PMI, 2017, p.4). El proyecto debe producir uno o varios productos o servicios, que tienen como característica ser únicos, es decir que cada proyecto debe ser distinto a otro, a pesar de que los proyectos pudieran ser repetitivos, pero siempre tendrán una diferencia que los identifique.

“Un proyecto es un conjunto ordenado de actividades con el fin de satisfacer ciertas necesidades o resolver problemas específicos. Un proyecto es un plan de trabajo”. (UPM FUNDACION, 2018).

Los proyectos se elaboran gradualmente, por etapas o pasos estructurados que vayan aumentando el progreso de trabajo generado a través del tiempo. “Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio”. (PMI,2017, p.7). Los proyectos son entonces los vehículos necesarios para los cambios organizacionales emprendidos por las empresas.

2.2.2 Administración de Proyectos.

De acuerdo con el PMBOK 6ta edición, la Administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI,2017, p. 10) y se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 48 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos.

La Administración de Proyectos es la planeación, dirección y control de los recursos (personas, equipos, materiales) para cumplir con las restricciones técnicas (parámetros) (especificaciones de calidad), de costo (presupuesto) y de tiempo (plan) de un proyecto. (Barg, 2014).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales, iterativas o superpuestas y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. (PMI, 2017)

Como se mencionó anteriormente, una de las características de los proyectos es que son esfuerzos temporales, es decir que tienen una duración que se puede medir. Con base en esto es que se establece el ciclo de vida del proyecto.

Básicamente, el PMI (2017) establece un ciclo de vida basado en cuatro etapas: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre. En estas cuatro fases se basa el desarrollo de un proyecto desde el surgimiento de su necesidad hasta su finalización. El ciclo de

vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.

La figura 2, presenta la relación de nivel de costo y dotación de personal versus tiempo en el ciclo de vida del proyecto. En donde los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.

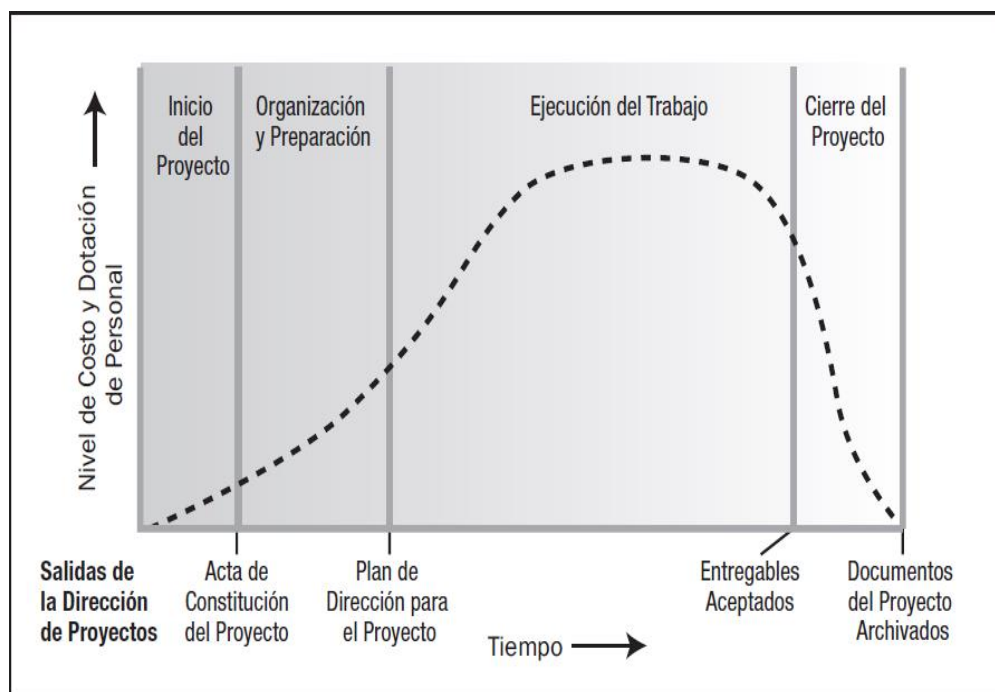


Figura 2. Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto. Salas, A. (2017).

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. El ciclo de vida predictivo, que es el que tradicionalmente se ha utilizado, en la administración de proyectos, es aquel en el que el equipo requiere disponer desde el inicio de un plan de proyecto detallado para saber qué entregar y cómo. Este plan resulta habitualmente en un conjunto de actividades que se han de ejecutar de manera secuencial.

Los ciclos de vida adaptativos, son conocidos como métodos orientados al cambio y métodos ágiles, responden a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados. En el ciclo de vida adaptativo no se pone el foco el plan de proyecto sino en el problema del cliente. La idea es hacer un primer análisis del problema a nivel macro, dividirlo en pedazos más pequeños e ir construyendo y repitiendo el análisis en cada trocito, de uno en uno. Así, tras acabar la primera parte o trozo de proyecto se reflexiona y se pregunta al cliente si le gusta lo que ha realizado hasta el momento en el proyecto.

La figura 3. Representa el ciclo de vida adaptativo o ágil versus el ciclo de vida predictivo, en donde los entregables del ciclo de vida ágil, se produce a través de una serie de iteraciones.

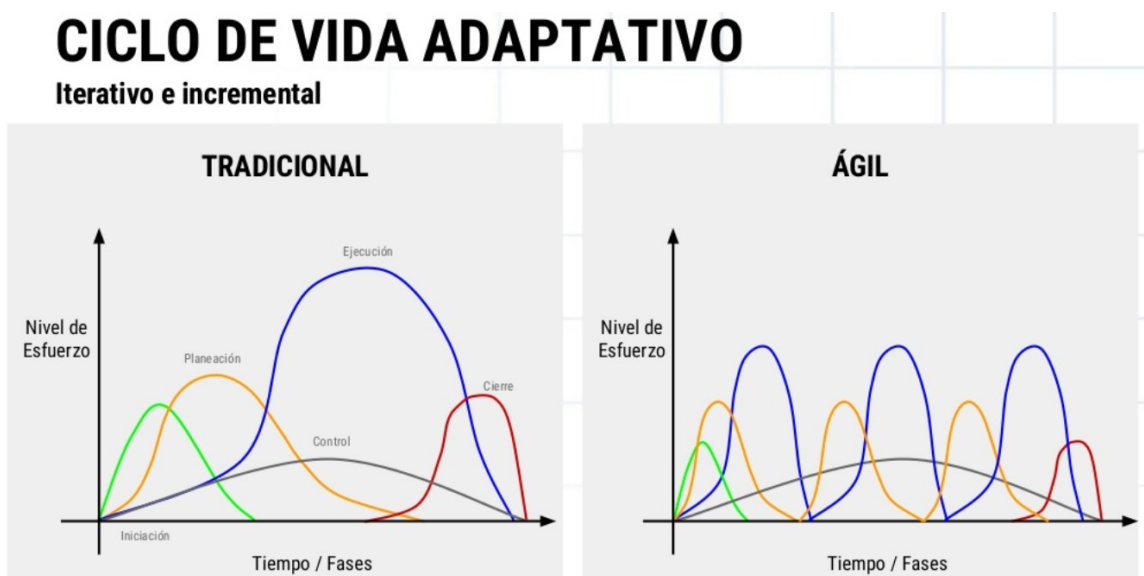


Figura 3. Ciclo de vida adaptativo. Rodríguez A. (2017)

El ciclo de vida del proyecto separa su desarrollo en etapas claras de su crecimiento. Sin embargo, en el PMBOK (PMI, 2017) se establecen también procesos todavía más específicos que deben desarrollarse en su totalidad dentro de cada una de las etapas del ciclo. Estos son los grupos de procesos.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

La Administración profesional de Proyectos bajo los estándares del PMI (2017) reúne las mejores prácticas de los Administradores de Proyectos alrededor del mundo, el PMBOK fue estructurado en 10 áreas del conocimiento y en cada una de ellas se tienen 5 grupos de procesos los cuales son: 1) Inicio, 2) Planeación, 3) Ejecución, 4) Monitoreo y Control y 5) Cierre.

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido.

Estos procesos aseguran que el proyecto avanza de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las Áreas de Conocimiento. (PMI,2017).

Estos grupos de procesos se pueden presentar de forma teórica como elementos separados y con características bien definidas que los diferencian entre sí, sin embargo, cada uno de ellos cuenta con dependencias establecidas que hacen que, en la realidad de los proyectos, estos grupos se superpongan. A continuación, se presenta la figura No 4, donde es posible ver que la interacción que se da entre ellos es absoluta, es por ello que no es posible ver, entender o evaluar algún grupo de procesos de un determinado proyecto de forma separada y sin contemplar cuales fueron las entradas que iniciaron este grupo o cuáles serán sus salidas.

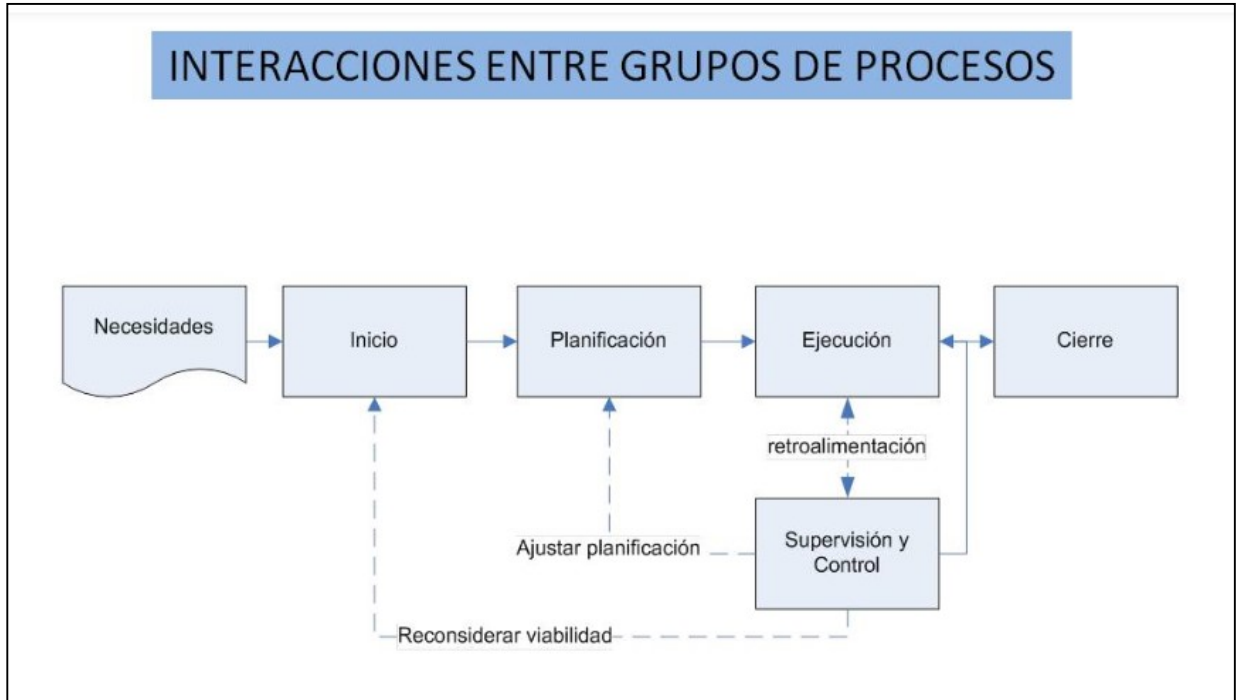


Figura 4. Interacciones entre grupos de procesos durante el proyecto. (Velasco, R, 2019)

Estos grupos de procesos son:

- Grupo de procesos de inicio
- Grupo de procesos de Planificación
- Grupo de procesos de Ejecución
- Grupo de procesos de Monitoreo y control
- Grupos de procesos de Cierre

La figura 5, presenta las actividades que se desarrollan para cada grupo de procesos de la dirección de proyectos, definidas en la Guía del PMBOK (PMI,2017).

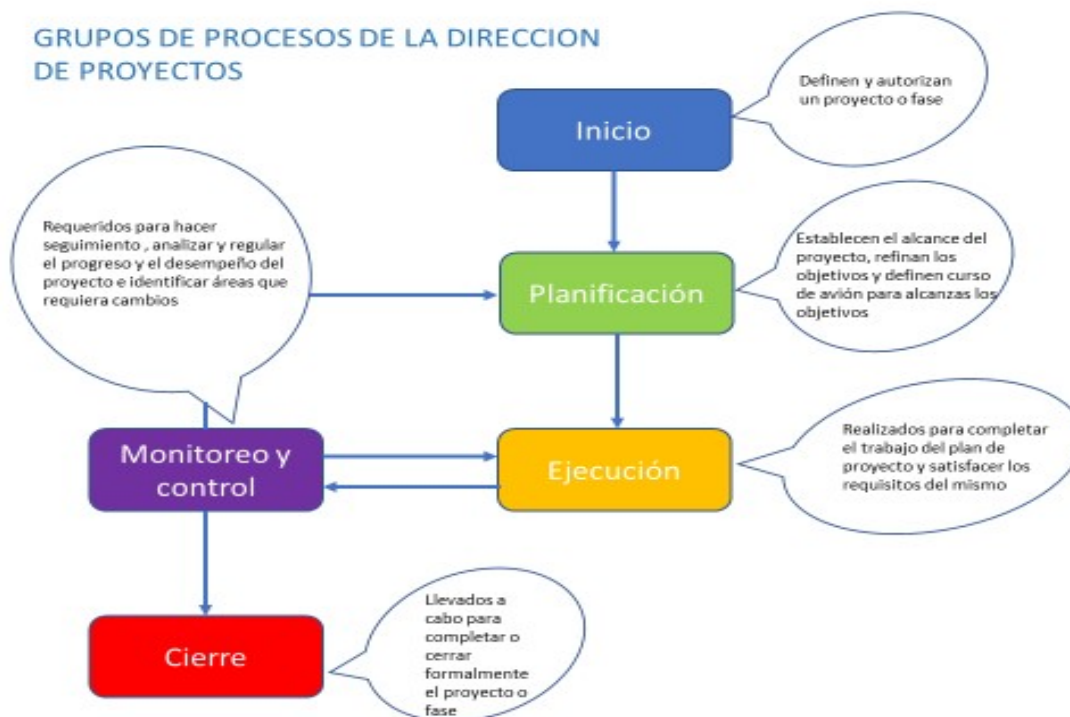


Figura 5. Grupo de procesos de la dirección de proyectos. Autoría propia

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La guía del PMBOK muestra o estructura la dirección de los proyectos bajo 10 áreas del conocimiento, estas áreas afectan de una u otra manera el desarrollo de un proyecto. Las diez áreas están estructuradas de la siguiente manera. (PMI, 2017).

2.2.5.1 Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a

cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. (PMI, 2017)

2.2.5.2. Gestión del Alcance

Esta área delimita el trabajo y el camino a seguir en el desarrollo del proyecto, al alcance interactúa de manera directa con el cronograma y el costo, es decir, si una de estas 3 partes se modifica automáticamente las otras dos son modificadas.

2.2.5.3. Gestión del cronograma

El área del conocimiento del cronograma, permite definir el proyecto dentro de la escala temporal creando un inicio y un fin, permite programar, calendarizar, definir, entregas parciales y finales.

La guía del PMBOOK señala que, dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de una persona o grupo de personas. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. Estos esfuerzos requieren de datos y cálculos que permiten desarrollar el cronograma. (PMI, 2017)

El desarrollo del cronograma utiliza las salidas de los procesos, planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, en combinación con la herramienta de planificación para elaborar el cronograma. Siendo así la Gestión del cronograma una de las áreas de mayor importancia para el éxito del proyecto.

2.2.5.4. Gestión del Costo

El proyecto se alimenta de los recursos financieros y económicos, para lo que el área de costos es de gran importancia, bajo esta área se puede crear la estimación inicial de costos de un

proyecto, crear un presupuesto detallado una vez que estén claros el cronograma y el alcance y permite programar las erogaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.2.5.5. Gestión de la Calidad

Identifica qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y determina cómo alcanzarlos. Se refiere a los procesos requeridos para garantizar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue creado, para lo cual se realiza la planificación, gestión y control de calidad. Adicionalmente, implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos.

2.2.5.6 Gestión de Recursos del proyecto

La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen al equipo del proyecto, así como los procesos para estimar, adquirir y controlar los recursos físicos (como suministros, materiales o equipos) y recursos del equipo (recursos humanos), que requiere el proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para sacar el proyecto adelante.

2.2.5.7 Gestión de las comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

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

2.2.5.8. Gestión de los Riesgos

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos (oportunidades), y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos desfavorables para el proyecto (Riesgos).

2.2.5.9 Gestión de Adquisiciones

La organización puede ser la compradora o la vendedora de productos, servicios o resultados, necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo bajo un contrato. En esta área del conocimiento se establecen proveedores necesarios para la ejecución del proyecto, tipos de contrato, y el manejo de los servicios y productos necesarios para desarrollar el proyecto.

2.2.5.10 Gestión de los interesados

Identifica, gestiona y maneja aspectos relevantes de los interesados del proyecto, hallando sus principales requisitos, su poder e interés, con el fin garantizar la buena participación de los interesados en el proyecto.

La figura 6, presenta los procesos de cada grupo, en cada una de las fases y de las áreas del conocimiento establecidas en el PMBOK.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 6. Correspondencia entre el grupo de procesos y Áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos. PMI (2017)

2.3 Metodología de administración de proyectos

Según Guía del PMBOK (PMI, 2017), una metodología para la planeación del proyecto, es cualquier aproximación estructurada que se usa para guiar el equipo de administración de proyecto, durante su desarrollo. Puede ser tan simple, como formas estándar preimpresas (ya sean de papel o electrónicas, formales o informales) o tan compleja como una serie de situaciones requeridas. La mayoría de las metodologías para planeación de proyectos hacen uso de una combinación de herramientas “duras”, tales como software de administración de proyectos, y herramientas “blandas”, tales como comités facilitadores e iniciadores.

Pablo Lledó, (2017) explica que las técnicas de administración de proyectos, están demostrando que son la forma más eficiente para gestionar proyectos cuando existen restricciones de costos, tiempo y recursos. Mediante la aplicación de estas técnicas, los proyectos podrán manejarse dentro del presupuesto y completarse en tiempo y forma.

Pablo Lledó, (2017) agrega que, aunque el proceso de administración general y la administración de proyectos tienen algunas similitudes, no debemos confundirlos, pues se basan en "supuestos" diferentes. Mientras que el proceso de administración está pensado como un sistema de gestión de una organización, cuya duración es extensa y desconocida; la administración de proyectos se orienta, fundamentalmente, a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos, determinan su finalización.

Detrás del éxito o del fracaso de un proyecto, encontramos un elemento de capital importancia: la metodología utilizada para la administración de proyectos. Todos los proyectos exigen una buena planeación, programación, organización, trabajo de equipo, comunicación y liderazgo.

2.3.1 Beneficios de utilizar una Metodología de Administración de Proyectos.

Uno de los principales beneficios de poner en práctica una metodología de Administración de proyectos es tener clientes satisfechos, ya sean externos o internos. El completar el alcance total de proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto; proporciona una gran sensación de satisfacción. Para un contratista significa, que puede llevarlo en el futuro a negocios adicionales, con el mismo cliente o a nuevos negocios recomendados por clientes previamente satisfechos. Así como mantener y motivar a su equipo de trabajo para la participación en futuros proyectos.

A continuación, se presenta los principales beneficios de utilizar una metodología en administración de proyectos:

- Mayor cumplimiento de expectativas de todos los involucrados.
- Mejor manejo de riesgos
- Estandarización de procesos, procedimientos y herramientas.
- Satisfacción de los involucrados del proyecto
- Información real y oportuna, mejore aprovechamiento de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.
- Menor tiempo de respuesta.
- Mejoras en la calidad del servicio prestado
- Cumplimiento en el tiempo de ejecución.
- Ahorros en los costos.

3. MARCO METODOLOGICO

El fin esencial del marco metodológico es precisar, a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos, técnicas, estrategias, procedimientos e instrumentos utilizados por el investigador para lograr los objetivos.

Según Finol y Camacho, el marco metodológico está referido al “como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de los datos” (2008, p.60). A continuación, se describen las fuentes de información, métodos y herramientas que se utilizaron para el desarrollo del presente proyecto, así como los supuestos, restricciones y entregables del mismo.

3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información son los instrumentos que ayudan a localizar y recuperar los documentos y la información. Se utilizan para resolver dudas puntuales o para iniciarse en el conocimiento de una materia. Son el primer paso en la búsqueda y localización de información. (Losantos, 2011).

Para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación (PFG) se requirió de la utilización de fuentes de informaciones tanto primarias como secundarias, de tipo digital, textual, audiovisual, especializada y con una cobertura geográfica internacional y nacional, relacionada con la Administración de proyectos de alimentación Escolar.

3.1.1. Fuentes primarias.

Son aquellas que contienen información nueva y original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el

documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente.

Son fuentes primarias las monografías y publicaciones periódicas, la literatura gris (tesis doctorales, actas de congresos, programas de ordenador), etc. (Losantos, 2011).

También se considera documentos primarios de información: libros, revistas científicas de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (Universidad Alcalá, 2020).

Como fuente primaria para la propuesta del plan, se utilizaron las entrevistas dirigidas en todos los niveles de la organización, tales como Gerentes, Supervisores u Operarios.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas con los involucrados como patrocinadores, interventorías externas y clientes. Se trató de obtener información de utilidad sobre lecciones aprendidas. Adicional a las entrevistas con personal directo de la organización, se contactó a empresas que ejecutan este mismo tipo de proyectos para revisar que procesos y áreas implementados han tenido resultados positivos, con las cuales se pudo obtener sugerencias de buenas prácticas en la administración de proyectos.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. Son fuentes secundarias los catálogos, las bibliografías, los repertorios, etc. (Losantos, 2011).

Las principales fuentes secundarias que se utilizaron son los registros de lecciones aprendidas de proyectos anteriores, consultas en internet, artículos disponibles en la página

oficial del Project Management Institute (ww.pmi.org), así como de la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), lineamiento técnico administrativo del programa de alimentación PAE, Resolución 29452, Decreto 3075 para prácticas de Manufactura y sus posteriores actualizaciones, y demás normas Icontec sobre calidad de la industria de alimentos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizó en este proyecto se presenta en la tabla 1:

Tabla 1 Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista personal de FUNCOVID. -Encuestas. -Entrevista clientes y patrocinadores -Manuales de procedimientos de FUNCOVID. -Archivo lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), como fuente principal de la administración de proyectos. -Lineamientos Técnico-Administrativo Programa PAE.2017. Resolución 29452, como fuente de información sobre directrices en el desarrollo de proyectos de alimentación.
2. Definir las fases de la guía metodológica que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista personal de FUNCOVID - Manuales de procedimientos de FUNCOVID. -Hojas de seguimiento de proyectos anteriores. -Balances de la empresa. -Entrevista con otras empresas operadoras del proyecto de alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lineamientos Técnico-Administrativo Programa PAE.2017. Resolución 2945, como fuente de información sobre directrices en el desarrollo de proyectos de alimentación. -Decreto 3075 BPM, resolución 2674 de 2013. -Normatividad colombiana y leyes aplicables. -Artículos, información internet. -Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), como fuente principal de la administración de proyectos.

3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con profesionales de FUNCOVID. - Manuales de procedimientos de FUNCOVID. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos Técnico-Administrativo Programa PAE.2017. Resolución 29452, como fuente de información sobre directrices en el desarrollo de proyectos de alimentación. - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), como fuente principal de la administración de proyectos.
4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con Profesionales de FUNCOVID. - Entrevistas con Clientes y patrocinadores - Plantillas y formatos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), como fuente principal de la administración de proyectos. - Lineamientos Técnico-Administrativo Programa PAE.2017. Resolución 29452, como fuente de información sobre directrices en el desarrollo de proyectos de alimentación.
5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con Profesionales de FUNCOVID. - Entrevistas con Clientes y patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017), como fuente principal de la administración de proyectos. - Lineamientos Técnico-Administrativo Programa PAE.2017. Resolución 29452 Resolución 29452, como fuente de información sobre directrices en el desarrollo de proyectos de alimentación.

La tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

3.2 Métodos de Investigación

Un método de Investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido. (Ferrer, 2010).

Se pueden establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación. (Ferrer, 2010).

A continuación, se establecen los métodos utilizados para el desarrollo del este trabajo.

3.2.2 Método analítico-sintético

La investigación será basada en el método analítico sintético. De acuerdo con lo señalado por Ferrer (2010), “análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer el entorno. Donde el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan el problema: de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.” La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. (Belduma, 2016).

En consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual al análisis debe seguir la síntesis. En conclusión, el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

3.2.3 Método deductivo-inductivo

“La deducción desciende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias

suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez” (Jurado, 2002). El método deductivo consiste entonces en elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno para luego someterlo a prueba en un experimento.

“El método inductivo utiliza la información generada por otros métodos, tales como: el de casos y el estadístico, para tratar de inducir una relación que incluya no sólo los casos particulares, sino que permita su generalización. Es decir, el método inductivo se apoya en los resultados de algunos casos particulares para establecer una relación general” (Ortiz, 2002, p.63).

El método deductivo-inductivo se utilizó en la primera etapa de desarrollo de esta investigación para determinar la situación actual en administración de proyectos que aplica la organización, los pros y contras del proceso.

3.2.4 Método Histórico-Comparativo

“Método histórico-comparativo: es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.” (Alamilla, 2017). Este método se utilizó tanto en la etapa de diagnóstico del procedimiento actual en AP, así como para identificar las áreas de mejora de la administración de proyectos que ejecuta la Fundación.

3.2.5 Observación

Es un método para reunir información visual sobre un hecho ocurrido. La observación es una actividad realizada por el hombre para detectar y asimilar la información o el registro de datos. (Ferrer, 2010). Se utilizó durante el desarrollo de todo el proyecto.

Observación directa: Consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.

Observación indirecta: Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad.

Observación por entrevista: “Intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado.”

Observación por encuesta (método de encuesta): Somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado. (Campos y Lule, 2012, p.53).

En la tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2 Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Método de investigación			
	Analítico-sintético	Deductivo-inductivo	Histórico-comparativo	Observación
1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.	Análisis de la situación actual de los procedimientos de la Fundación y descomponer los resultados, para obtener conclusiones válidas.	Los resultados de los informes se analizan y comparan con las buenas prácticas sugeridas en la Guía del PMBOK 2017	Analizar y establecer la semejanza entre los proyectos, procesos y los resultados generando una conclusión para las aplicar mejoras.	Entrevista con los involucrados para conocer la situación actual de la gestión de proyectos. Aplicación de encuesta de procedimiento en AP.

<p>2. Definir las fases de la guía metodológica que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.</p>	<p>Analizar y descomponer las conclusiones, para definir los herramientas y procedimientos a emplear. Por medio de un análisis de las herramientas se describe de manera sintetizada la mejor manera de ejecutar el proyecto.</p>	<p>Según las prácticas sugeridas en el Guía del PMBOK (2017) y las diferencias conceptualizadas identificadas, se define metodologías, fuentes de datos y herramientas a aplicar.</p>	<p>Comparar características de las distintas formas de metodologías contra las conclusiones obtenidas.</p>	<p>Mediante la observación se conoce la opinión de los involucrados respecto a las diferentes metodologías.</p>
<p>3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.</p>	<p>Síntesis de las principales herramientas a utilizar para la administración de proyecto.</p>	<p>Análisis de la practicidad de las herramientas y procedimientos propuestos para la AP, bajo la metodología desarrollada.</p>	<p>Por medio de la observación de los procedimientos y herramientas aplicados, se verifica su utilidad.</p>	<p>Observación de planes de recursos humanos de la organización para elaborar el plan adecuado.</p>
<p>4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.</p>	<p>Analizando las categorías y estructura de la organización se establece el plan de capacitación.</p>	<p></p>	<p></p>	<p>Observación de planes de recursos humanos de la organización para elaborar el plan adecuado.</p>
<p>5. Desarrollar una estrategia para la</p>	<p>-Estudio de áreas del</p>	<p></p>	<p></p>	<p>Observación de la</p>

implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.	Conocimiento y procesos de Administración Según PMBOK 2017 y su aplicación a un proyecto de alimentación	aplicabilidad de la metodología
--	---	---------------------------------

La tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

El PMI (2017) define herramienta como “Algo tangible, una plantilla o programa de software, utilizado para realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p.714).

Una herramienta puede clasificarse en diversas categorías de acuerdo con el producto o resultado que aporten; en la gestión de proyectos es común encontrar herramientas para las diferentes áreas de procesos.

A continuación, se detallan las herramientas utilizadas en el desarrollo del plan de proyecto:

3.3.1. Juicio de Expertos

El juicio de expertos significa realizar consultas a una persona que conoce ampliamente de un tema muy específico de un área del trabajo que estamos realizando. Se recurrió a la experiencia de personas que desarrollan el proyecto dentro de la organización para consultarles sobre la información que les sea útil para el diseño de las nuevas plantillas, basado en los estándares establecidos por las metodologías utilizadas como base, la Guía de fundamentos del PMBOK sexta edición y los lineamientos relacionados con proyectos de alimentación. Para validar la información que se fue recolectando se utilizó el sistema de Entrevistas verbales con

dichos profesionales.

3.3.2. Plantillas

El uso de plantillas es importante para poder estandarizar la documentación de los proyectos, de esta forma la información que se genere en las plantillas será de uso y entendimiento común entre los integrantes del equipo de trabajo. La metodología de la Guía de fundamentos del PMBOK sexta edición, ofrece una serie de plantillas para su aplicación, al igual que los lineamientos técnicos administrativos del programa PAE, una de las estrategias fue tomarlas como ejemplo e identificar aquellas que eran realmente funcionales para lograr el objetivo de la metodología planteada y se adaptaron para la utilización en la organización.

3.3.3 Identificación de involucrados

Incluye la lluvia de ideas de parte de los involucrados dentro de los procesos estudiados, para identificar alternativas posibles de caminos a tomar, y así ayudar a establecer la metodología de forma correcta.

3.3.4 Estructura de desglose de trabajo EDT

Consiste en la subdivisión de los productos entregables de un proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manipular, hasta que el trabajo y los productos entregables se definan al nivel de paquete de trabajo. El nivel de paquete de trabajo es el nivel más bajo del EDT y es el punto en que el costo y el plan de trabajo pueden estimarse de forma fiable. El nivel de detalle para los paquetes de trabajo puede variar según el tamaño y la complejidad del proyecto (PMI, 2017).

Diferentes productos entregables pueden tener diferentes niveles de descomposición. Para llegar a un esfuerzo de trabajo fácil de manejar, o paquete de trabajo, para algunos productos entregables el trabajo sólo puede dividirse hasta el nivel siguiente, mientras que otros pueden

requerir mayor nivel de descomposición. Este trabajo regularmente cubre las siguientes actividades:

- Identificar los productos entregables y el trabajo correspondiente.
- Estructurar y organizar el EDT.
- Dividir los niveles superiores de la EDT en componentes más detallados de nivel inferior.
- Verificar que el grado de descomposición del trabajo es el necesario y el suficiente para identificar los paquetes de trabajo.

3.3.5 Entrevistas

Una entrevista, que puede ser formal o informal, es una herramienta para obtener información de un tema, usando como fuente los interesados, mediante un diálogo directo con ellos. Se realizan preguntas, preparadas o espontáneas y registran las respuestas. Generalmente son individuales, pero pudieran ser a varias personas a la vez. (PMI, 2017)

Para conocer datos de la gestión de proyectos, de la perspectiva gerencial y para recopilar opiniones de los involucrados/interesados se realizaron entrevistas y así se estableció el estado de eficiencia, métodos, riesgos actuales, preferencias, etc. relacionado a los proyectos ejecutados.

3.3.6 Programas Computacionales

Son un grupo de componentes necesarios para la realización de tareas específicas que funcionan como herramientas para realizar actividades del proyecto.

En este caso fueron Microsoft Word para el procesamiento de textos, Microsoft Excel para hojas de cálculo, Microsoft Project para manejo de proyectos y cronogramas, WBS Chart Pro para la estructura detallada de trabajo.

3.3.7. Reuniones

Según el PMBOK, las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la gestión de este. Cada persona que asista a una reunión deberá tener un rol específico, y cada reunión deberá tener un tema en específico para evitar confusiones, mediante la preparación de una agenda. (PMI 2017)

Así mismo, nos establece tres tipos de reunión:

1. Intercambio de información
2. Tormenta de ideas
3. Toma de decisiones.

3.3.8. Análisis de documentos

Según la Guía de fundamentos del PMBOK (2017) el análisis de documentos corresponde a una técnica que extrae información de documentos existentes con el fin de identificar información relevante según los intereses del lector.

3.3.9. Diagrama de flujo

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) define diagrama de flujo como: “La representación en formato de diagrama de las entradas, acciones de proceso y salidas de uno o más procesos dentro de un sistema” (p.706).

3.3.10. Tormenta de ideas

La Guía del PMBOK refiere la tormenta de ideas como una técnica general de recolección de datos y creatividad que puede usarse para identificar los riesgos, ideas o soluciones a incidentes mediante la participación de un grupo de miembros del equipo o expertos en el tema. (PMI, 2017)

3.3.11. Investigación Bibliográfica

La investigación consistió en la lectura de documentos como libros, especificaciones técnicas, revistas, sitios Web y otros sobre la elaboración de una metodología de proyectos y plantillas requeridas para este proyecto.

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

En la tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3 Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> -Juicio de Expertos -Encuestas -Entrevistas -Programas computacionales
2. Definir las fases de la guía metodología que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de Expertos -Programa de proyectos -Sistema de Control de Cambios. -EDT - Programas computacionales
3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Plantillas -Diagramas de Flujo -Matriz de comunicaciones – Lecciones aprendidas – Diagrama de Gantt -programas computacionales
4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Plantillas -Reuniones -Lluvia de ideas -Investigación Bibliográfica

5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

- programas computacionales
- identificación de involucrados
- Investigación Bibliográfica

La tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Según la Guía de fundamentos del PMBOK, las restricciones del proyecto se definen como la enumeración y descripción de las restricciones específicas asociadas con el alcance del proyecto que limitan las opciones del equipo. Y los supuestos del proyecto se definen como la enumeración y descripción de supuestos que se realizan específicamente para el proyecto, asociados con el alcance y el impacto potencial de tales supuestos en el caso que fueran falsos. (PMI,2017).

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

Tabla 4 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.	-Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto. -Disponibilidad del personal para	-Se cuenta con un tiempo limitado para desarrollar el diagnóstico y análisis de la información, por ende, se corre el riesgo de atrasos si se presenta

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	consultas o entrevistas	imprevistos.
2. Definir las fases de la guía metodología que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.	-Accesibilidad a la información de los procedimientos utilizados normalmente por la Empresa operadora -se cuenta con los recursos para desarrollar el presente proyecto.	-Poca disponibilidad de tiempo de los entrevistados para lograr la definición de las fases.
3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.	-Implementación de las recomendaciones y herramientas resultantes en futuros proyectos	-Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios de la organización
4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.	-Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto	-Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios de la organización
5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.	-La Metodología se aplicará en los proyectos que ejecuta la organización	- Se cuenta con un plazo de cuatro meses y medio para el desarrollo del proyecto, tomando en cuenta el tiempo del seminario y lecturas del PFG, así como la defensa.

La tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Todo proyecto produce entregables, estos están asociados directamente con los objetivos establecidos y un proyecto se considera exitoso cuando produce estos entregables en el tiempo y con los costos definidos inicialmente. El PMI (2017) define entregable como: “Un entregable es

cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.” (p.95). Los entregables se producen como salidas de los procesos realizados para cumplir con el trabajo tal como fue planificado y programado en el Plan para la Dirección del Proyecto.

En la tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5 Entregables

Objetivos	Entregables
1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios.	- Identificación de áreas de mejoras de la administración de proyectos de alimentación actuales de la empresa, documento con diagnóstico, enfocándose en rescatar las fortalezas y detectar las mejoras en lo que se refiere a la administración de proyectos.
2. Definir las fases de la guía metodología que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar.	- Documento metodología estándar para la administración de proyectos de alimentación Escolar - Descripción de las herramientas y procedimientos para la Administración de proyectos de alimentos, aplicada a empresas operadoras del programa PAE, que sirvan para lograr una gestión de proyectos según los estándares del PMI.
3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad.	- Plantillas y procedimientos aplicados a un proyecto de alimentación Escolar que se encuentre desarrollando, que permita ver el beneficio de su aplicación.
4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.	- Plan de capacitación para el personal involucrado en la implementación de proyectos de alimentación PAE. Cuenta con cronograma, responsables y temáticas a desarrollar.

5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

-Estrategia de implementación del modelo para la administración de proyectos de alimentación.

La tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4. DESARROLLO

4.1. Análisis de situación actual

Para determinar la situación actual y determinar las principales carencias en el manejo de proyectos por parte de la Fundación, así como definir dónde debería centralizarse la metodología que se propone en este trabajo, se recurrió al método de entrevista, junto con el estudio de la documentación existente, de los proyectos finalizados en alimentación escolar.

4.1.1 Entrevista

La entrevista, fue aplicada al personal en general de la empresa, se tomaron las opiniones de 10 personas que incluyeron, empleados del departamento de logística, jefe técnica, auxiliar administrativo, contador, jefe de compras, jefe operativo y al gerente general. Las preguntas fueron divididas por tema de forma que se pudiera revisar cada una independientemente, y analizar si existía la necesidad de desarrollo de una herramienta que ayudara a fortalecer el manejo de los proyectos. Las preguntas utilizadas en la entrevista se encuentran en la sección de apéndices. (Véase anexo 4)

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

4.1.1.1 Manejo General de proyectos

El 100% de los empleados entrevistados, manifestaron que en relación con manejo de los proyectos no existe un procedimiento estándar que defina el cómo deberían realizarse. Esto se ve reflejado en algunas de las respuestas en la entrevista aplicada. Dado que cada uno de los colaboradores del proyecto gestiona sus actividades de manera empírica, basándose en su experiencia, o en las instrucciones dadas por las personas que llevan más tiempo laborando en los proyectos, lo cual genera que no se puedan asignar las responsabilidades de cada uno de los

integrantes del departamento, incluso muchas personas no tienen claro los procesos bajo su cargo, creando una sensación de que las tareas se realizan en forma de recargo. También se mencionó el tema de que, para el personal nuevo, se haría más fácil adaptarse a la empresa, si se tuviera un procedimiento establecido y documentado, pues esto les permitiría amoldarse de una forma más sencilla a la cultura organizacional de la Fundación.



Figura 7. Resultado de la entrevista, sobre si existe un procedimiento para el manejo general de los proyectos en FUNCOVID. Autoría propia

4.1.1.2. Control del cronograma en los proyectos

El 100% de los entrevistados, manifestaron que se realiza un cronograma inicial para la ejecución de las actividades programadas durante la ejecución del proyecto, sin embargo, este cronograma se realiza independiente por áreas, algunas áreas programan sus actividades de manera mensual mientras otros las programan semanal; pero no se estandariza la forma de hacerlo, ni se registran el total de las tareas a desarrollar. De esta forma un 90% utilizan el Excel, como herramienta de desarrollo del cronograma y el otro 10% utiliza el MS Project. Así mismo, el 70% manifestó que utilizan este cronograma solamente al inicio del proyecto pero que no se le da el seguimiento en el transcurso del desarrollo, y que al final, nunca coinciden los tiempos

estimados con los reales. El total de los entrevistados refieren que es necesario tener un cronograma patrón o estándar, que se pueda aplicar a todos los proyectos de alimentación que desarrolle la fundación y que se establezca un procedimiento para realizar seguimiento al proyecto, que sea de fácil aplicación para todos los involucrados.

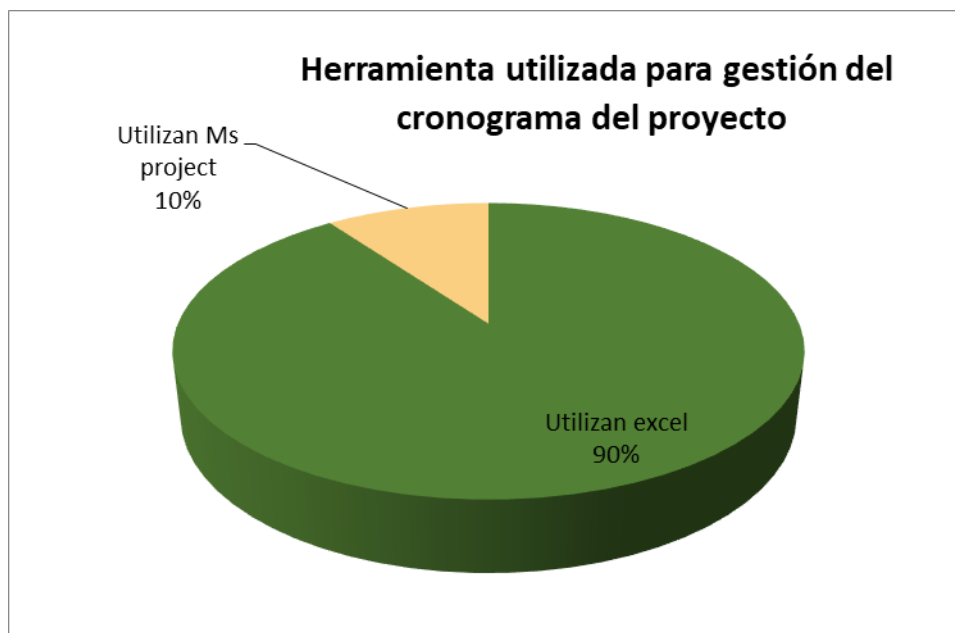


Figura 8. Resultado de la entrevista. Utilización del software para el manejo del cronograma en los proyectos. Autoría propia.

4.1.1.3 Manejo de costos en los proyectos

En cuanto a los costos, el 100% de los entrevistados manifestó no tener herramientas para el control de los procesos que se llevan a cabo. Todos pasan su control enfocándose en los costos que se estimaron al inicio del proyecto, pero solo el 30% le da un seguimiento en el desarrollo real. El motivo que se señala como importante para tener un procedimiento de control de costos, es el hecho de poder obtener recursos adicionales más fácilmente en el caso de que se requiriera durante el proyecto o minimizar los gastos para cumplir con la meta del presupuesto inicial. Así mismo se señaló la importancia de poder estimar de una forma real, el éxito del proyecto basado en los costos, pues en este momento no es posible definir cuáles son las utilidades generadas por

cada uno de los proyectos. En promedio, se involucran en cada proyecto, entre 7 y 9 personas, dependiendo de la complejidad del proyecto, sin embargo, en algunos proyectos se utilizan más personas de las necesarias, ya que no se realiza un control para determinar las horas-hombre reales utilizadas, por lo que no se estima el costo real de este apartado cuando se ha terminado el proyecto.

Por otro lado, también es importante poder establecer, en el caso de que se dé un problema con respecto de los costos del proyecto, si la causa se debió a problemas dentro del desarrollo, o si fue más bien una mala estimación de los mismos, al momento de plantear el proyecto.

4.1.1.4 Manejo de las comunicaciones en los proyectos

Ninguno de los entrevistados conoce una metodología para el manejo de las comunicaciones. Un 60% de los miembros del equipo de proyectos utilizan el correo electrónico, como medio de comunicarse con los clientes, y un 40% lo realiza por correo certificado en el caso de clientes o patrocinadores, pero no se tiene definido qué tipo de información se le debe enviar, ni con qué periodicidad, o cual es el canal formal para realizarlo. Un 70% de los entrevistados manifestó esperar a que el cliente les solicite la información que necesita; el 30% restante solo le envía al cliente información que considera adecuada, pero igual, el criterio que utilizan los entrevistados para la selección de la información no es uniforme. Para la comunicación dentro de los mismos miembros de la fundación, utilizan igualmente el correo electrónico, comunicación verbal y sólo el 20% realiza todas sus comunicaciones por oficio o memorando escrito y su comunicación informal se realiza mediante mensajes de texto o de voz telefónicos para dejar registro de la comunicación desarrollada. Uno de los problemas detectados en el 80% de las personas, es que desconocen la existencia de los involucrados, y solo ven como

tales, al cliente, patrocinador y al gerente de la Fundación. Existe una clara noción de la importancia entre el total de las personas, de que debería existir un procedimiento de manejo de las comunicaciones, donde sea establecido a quiénes debería enviársele la información, qué tipo de información debería incluirse y con qué periodicidad.

4.1.1.5 Manejo de Cambios en los Proyectos

El 100% no tiene un procedimiento para el control de los cambios, el 60% lo maneja de forma verbal y no queda estipulado en ningún documento; el restante 40% lo maneja vía correo electrónico, pero no establece ningún método para establecer el porqué del cambio, no se realiza análisis del impacto del cambio, y en algunas ocasiones se realizan cambios sin considerar la actualización del cronograma o los incrementos en costos propios del proyecto. El 100% de los entrevistados reconoce la necesidad de establecer un método para realizar los cambios, debido a que no contar con dicho método conlleva costos adicionales en los proyectos, además de que imposibilita poder dar por finalizados los mismos en el tiempo estimado, representando para la Fundación problemas financieros e insatisfacción en el cliente del proyecto.

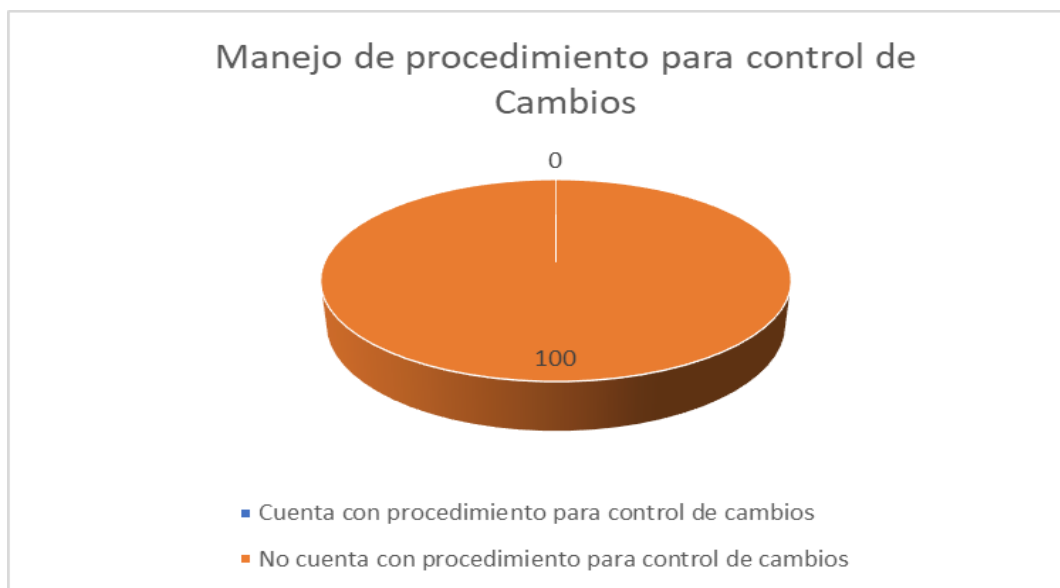


Figura 9. Resultado de la entrevista. Manejo de un procedimiento para el control de cambios en los proyectos. Autoría propia.

4.1.1.6 Procedimiento de manejo de la documentación en los proyectos

Para la documentación de los proyectos, el 90% de los entrevistados definió, que se archiva en carpetas físicas, la información mensual manejada en cada departamento o área de gestión, y al final de cada proyecto se traslada a un archivo único toda la información obtenida durante la ejecución del proyecto, esta información está marcada con nombre, fecha y número o código del proyecto, sin embargo no hubo consenso, en la información que debe incluirse en las AZ o algún tipo de control o revisión final para establecer si se encuentra completa la información necesaria. El 70% de los entrevistados digitaliza la información obtenida en escáner o copia electrónica. Todos estiman conveniente estandarizar el procedimiento de documentación, pues esto facilita la búsqueda de información, si se diera un problema un tiempo después de cerrado el proyecto. Así mismo, un 80% creen conveniente el hacer un registro electrónico de la documentación, pues consideran un desperdicio de tiempo, de recursos, así como gran impacto ambiental por el uso de tintas que contienen una alta toxicidad y el gasto de papel, al tener que estar imprimiendo la información relacionada con el proyecto.

4.1.1.7 Manejo de Cierre de los proyectos

El 40% de los entrevistados manifestó que no existe un procedimiento ni alguna plantilla para definir su cierre. Mientras el 60% definió que se realiza un proceso de cierre, de acuerdo a la fecha de terminación de cada programa o proyecto de alimentación, se realiza reunión con el patrocinador y algunos involucrados del proyecto, donde se revisa los detalles del proyecto, y se documenta las lecciones aprendidas para futuros proyectos. Las personas que manifestaron que no existe un procedimiento, desconocen la existencia del mismo, debido a que no se les socializa las etapas del proyecto y al momento de cierre, no se tiene en cuenta que aun cuando no son los

directos responsables de documentos externos para el patrocinador o cliente, si son parte de los involucrados y deben documentar el proceso de cierre como parte del equipo del proyecto.

Igualmente, el 100% de los entrevistados exteriorizó que se requiere reforzar esta etapa del proyecto, ya que debe informarse a todos los involucrados de la finalización del proyecto, adicional se debe estandarizar los documentos o la información que debe aportar todos los departamentos de la Fundación al momento del cierre, ya que, en varias ocasiones, las personas solo terminan sus actividades, pero no queda documentada la finalización de las mismas. Varias de las personas del equipo de trabajo entrevistado, manifestó que esta fase generalmente es la más complicada del proyecto y a la que menos importancia se le ha dado, razón por la cual, no se cuenta con buena información de lecciones aprendidas documentadas, generando mayor gasto de tiempo para la ejecución o planeación de proyectos posteriores.

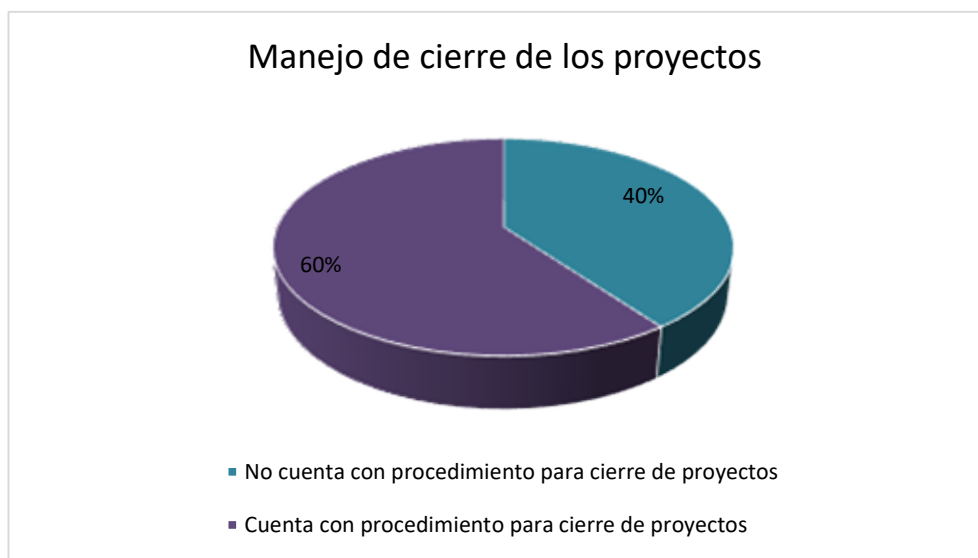


Figura 10. Resultado de la entrevista. Manejo de un procedimiento para el cierre de los proyectos. Autoría propia.

4.1.1.8. Entrevista a clientes y patrocinadores

Se realizó entrevista a algunos de los actores principales como clientes y patrocinadores del proyecto de alimentación, para conocer cuál es su apreciación sobre las principales falencias

que perciben en la gestión del proyecto de alimentación escolar desarrollado por la empresa FUNCOVID, la tabla No 6. Relaciona cada uno de los involucrados frente a las apreciaciones manifestadas durante la entrevista.

Tabla 6. Principales problemas percibidos por los Involucrados del Proyecto. Autoría propia

Involucrado	Total de entrevistados	Problemas percibidos
Patrocinador: Ente Territorial, Alcaldía o gobernación.	2	<ul style="list-style-type: none"> -Demora en la respuesta a peticiones, requerimientos o solicitudes. - Demora en aplicación de planes de mejora o control de cambios. - Incumplimiento al alcance del proyecto. - Falta de procedimiento adecuado de comunicación. -Falta de personal capacitado o con experiencia en el campo de los alimentos y administración, que desarrollan el proyecto.
Cliente: Beneficiarios del proyecto (niños escolares)	5	<ul style="list-style-type: none"> -Insatisfacción a la necesidad del cliente. -Desconocimiento acerca del proyecto (alcance, cronograma, costo).
Manipuladoras de alimentos: Ecónomas	3	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento acerca del proyecto (alcance, cronograma, costo). - Demora en las solicitudes presentadas o no respuesta a las solicitudes. -Falta de compromiso por parte de las ecónomas para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto.
Interventoría del Proyecto	2	<ul style="list-style-type: none"> -Demora en la respuesta a solicitudes, peticiones o requerimientos. - Demora en aplicación de planes de mejora o control de cambios. - Incumplimiento al alcance del proyecto.

Docentes	4	-Falta de seguimiento a los cambios solicitados. -Falta de capacitación del personal que ejecuta el proyecto.
Padres de Familia	5	-Desconocimiento acerca del proyecto (alcance, cronograma, costo). -Desconocimiento acerca del proyecto (alcance, cronograma, costo)

La tabla 6, muestra los principales problemas percibidos por los diferentes involucrados del proyecto entrevistados, que no habían sido considerados anteriormente por parte de la Fundación como prioridad para gestionar durante el desarrollo del proyecto.

4.1.1.9. Análisis de las entrevistas

Es importante señalar de las entrevistas, a nivel general, que la empresa FUNCOVID, tiene un modelo de negocio y una propuesta clara; sin embargo, actualmente no está cumpliendo a cabalidad con ninguno de los dos aspectos. No existe un procedimiento general en el manejo de los proyectos, y no está documentando todos los procedimientos que utiliza, ni cuenta con todas las plantillas necesarias para cada área de gestión del proyecto. En algunos casos los procedimientos son dados a los empleados de forma oral. Esto conlleva a que las personas hagan el manejo de los proyectos, y adopten individualmente los procedimientos que ellos consideren necesarios, lo que evita que exista uniformidad en cómo, deberían dirigirse los proyectos.

Esta situación provoca incertidumbre en cuanto a la gestión de los proyectos, ocasionando que no tengan una visión exacta, del desempeño del equipo de trabajo, cumplimiento de los objetivos trazados y no esté claro cuáles son las utilidades de cada proyecto. Igualmente, genera en los demás involucrados del proyecto la sensación de no cumplir con el alcance del proyecto.

Los entrevistados demuestran interés por el proyecto de alimentación escolar, considerando que es un proyecto que requiere de una buena gestión, ya que su impacto es de beneficio para la comunidad y además está enfocado a una población con alta vulnerabilidad como lo es la población escolar.

4.1.2. Revisión de archivo documental de los proyectos ejecutados.

Con el fin de establecer las causas más frecuentes de problemas en el desarrollo de los proyectos, se realizó una revisión documental de los proyectos finalizados a la fecha del estudio. Se revisó 10 proyectos anteriores de alimentación escolar que fueron ejecutados por FUNCOVID, lo que representa el 50% de los proyectos de alimentación que han ejecutado desde la creación de la empresa.

Como tema de estudio en los diferentes casos, la investigación se centró en tres aspectos principalmente:

Tiempo en que se debería entregar el proyecto.

El costo respecto a lo estimado.

Causas de los problemas que se presentan durante el desarrollo de los proyectos.

El estudio consistió, en una revisión de la documentación de cada uno de los proyectos examinados tanto en sus archivos físicos como digitales. El resumen del estudio se muestra en la sección de apéndices. El principal problema detectado en la documentación, está relacionado con el cumplimiento en el costo, dado que de todos los proyectos revisados (100%), en ninguno se cumplió con el costo que se definió dentro del contrato establecido para el proyecto; ninguno de los proyectos documenta las causas del aumento en costo. Esto nos muestra que existen problemas relacionados a la administración de los proyectos, pues no es posible definir cuáles

fueron los problemas que se presentaron durante el desarrollo del proyecto y si eso ocasionó incumplimiento en el alcance del proyecto.

Igualmente se pudo observar que cada una de las áreas utiliza plantillas diferentes para la documentación de un mismo procedimiento. Se evidenció que hay un retraso en la respuesta de solicitudes realizadas por los diferentes involucrados acerca de la ejecución y cierre del proyecto en el 80% de los proyectos revisados.

Cabe resaltar que algunos proyectos no tienen la información actualizada al momento de la revisión, no se tiene uniformidad del archivo documental de un proyecto a otro, algunos cuentan con información más completa que otros, no cuenta con una base única para archivo de información documental de los proyectos.

4.1.3 Resultados del análisis de la situación actual.

Del estudio del archivo documental de proyectos en FUNCVID, de la entrevista a los empleados, clientes y patrocinadores y tomando como base la administración de proyectos, se determina, que la metodología deberá poseer las siguientes herramientas como parte de la mejora en las diferentes áreas a desarrollar:

Plantilla del Chárter del Proyecto, para documentar la información necesaria en el desarrollo de cada uno del proyecto que ejecuta: Dado que, en estos momentos, la información que se da en el traslado de los proyectos no es uniforme, esto causa que en muchas ocasiones exista falta de la misma.

Plantillas de monitoreo y control, para tener conocimiento de los costos y de los tiempos durante el desarrollo de los proyectos, así como de los procedimientos y procesos que se desarrollan para el cumplimiento del proyecto: Se pretende llevar un control de los proyectos que se tienen, pues en este momento, no se hace más que revisar cronogramas, y no hay una

herramienta para los costos, ni para control de cambios, para cierre entre otros. En estos momentos se asume, que, si se cumplió con el tiempo y con los recursos que se habían estimado, los costos también se cumplieron.

Procedimiento para Administración de las Comunicaciones, para tener informados a todos los involucrados durante el desarrollo de los proyectos: La mayoría de los problemas con los clientes, patrocinadores y el mismo equipo de trabajo, se desprenden de la falta de comunicación, porque no hay una ruta que se establezca, cómo se deberá informar a las personas involucradas.

Procedimiento para la Documentación de lecciones Aprendidas, para tener un registro de prácticas que faciliten el manejo de los proyectos: Para la empresa el doble trabajo ejecutado, por no documentar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, hace que se gasten grandes sumas en tiempo y dinero del re-trabajo de los miembros del equipo de proyectos, por no contar con esta herramienta

Plantillas para la administración de cambios, para la aprobación y documentación de los cambios durante los proyectos: Los cambios en este momento, se manejan informalmente, de forma oral y no se documenta la información, lo que es causante de problemas para cumplir con los costos y los tiempos establecidos en un principio, así como con las expectativas de clientes e involucrados.

Plantilla de Cierre, para la aprobación de la finalización de los proyectos: No existe una forma de establecer que el proyecto ha sido terminado en su totalidad, esto es causa de que, en muchas ocasiones, el cliente sienta que se está dejando el proyecto sin terminar.

Procedimiento para el desarrollo de los proyectos para estandarizar los pasos a seguir durante el desarrollo de los mismos: Con una metodología bien establecida se podrá afectar la

cultura organizacional, de tal forma que se puedan estandarizar los proyectos y que esto ayude a tener una mejor ejecución de los mismos y un impacto positivo entre sus involucrados.

Procedimiento de Documentación de los proyectos, para tener registro de la información de los Proyectos: Esto permitirá estandarizar la documentación de los proyectos, que debe ser registrada, tanto de manera física como digital, lo que facilita la consulta de información.

4.2 Fases de la metodología

4.2.1. Definición de las fases de la metodología

Una vez realizado el análisis de la situación actual y definir las áreas de mejora, de la gestión de proyectos de alimentación escolar de la empresa FUNCOVID, se definieron las fases de la metodología que se desarrolló. Esto con el fin de obtener un procedimiento de manejo de proyectos que sigue un orden en cuanto a tareas y resultados. Se propone una metodología para la administración de proyectos con base en los grupos de procesos y las áreas de conocimiento del PMBOK (PMI,2017), adicional y de acuerdo con los lineamientos del PMI abarcarán los procesos de iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

El propósito de desarrollar los procedimientos y herramientas es poder estandarizar un proceso de manejo de proyectos dentro de la institución, con el fin de poder otorgar una guía acerca de lo que se debe cumplir en cada fase, para que toda la información se encuentre disponible y así poder documentar, controlar los proyectos con el fin de que estos se realicen de manera satisfactoria, según los estándares de administración de proyectos.

Las fases, junto con las herramientas y procedimientos que deben utilizarse en cada una de las etapas, se presentan en la tabla 7:

Tabla 7. Fases de la metodología del Proyecto. Autoría propia.

Fase	Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Herramientas	Plantilla de Chárter del proyecto	Plantilla para el enunciado del alcance del proyecto.	Plantilla avance ejecución	Plantilla para control de la calidad	Procedimiento para el cierre de los proyectos
	Matriz de interesados	Plantilla para la EDT del proyecto	Informe de desempeño y actualización del estado del proyecto	Plantilla para la Administración de Contratos	Plantillas de administración de cierre

		Plan de Gestión del cronograma	Plantilla Solicitudes de cambio	Plantilla control de costos	Procedimiento para la administración de lecciones aprendidas
		Plantilla del cronograma		Plantilla control de las comunicaciones del proyecto	Procedimiento de documentación de proyectos
		Plantilla Presupuesto			
		Plan de gestión de las comunicaciones			
		Matriz de comunicaciones			
		Procedimiento para el manejo de control de cambios			
		Matriz de adquisiciones			
Involucrados	Gerente, director de proyecto	Gerente, director de proyecto, equipo de proyecto	Director de proyecto, equipo de proyecto	Gerente, director de proyecto, equipo de proyecto, patrocinador, interventoría, cliente	Gerente, director de proyecto, equipo de proyecto, patrocinador, interventoría, cliente

Por otro lado, hay áreas de conocimiento esenciales en el desarrollo de proyectos en las que la carencia de un sistema adecuado es notoria y no existe documentación para los procesos básicos de todo proyecto (Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre). La metodología que se pretende implementar no se orienta específicamente a un área de conocimiento en particular (Integración, Alcance, cronograma, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones o Interesados), esta tiene un enfoque global que intenta abarcar todas las áreas de conocimiento, en las cuales este tipo de proyectos en particular ejecuta.


Las herramientas y procedimientos de la presente metodología se desarrollarán de acuerdo a cada una de las áreas de conocimiento.

4.2.2. Herramientas y procedimientos para utilizar en las fases de la guía metodológica.

4.2.2.1. Fase de Inicio

4.2.2.1.1 Plantilla del Chárter del Proyecto

Esta herramienta se utiliza como medio para formalizar el inicio del proyecto dentro de la empresa, y para que el director y equipo de proyectos cuente con la información que se necesitará durante su desarrollo. Es responsabilidad del director del Proyecto, asegurarse que toda la información de la plantilla quede debidamente documentada. En caso de ser necesario, puede hacer uso de la documentación de proyectos antiguos para completar la información. En la figura No 11 se presenta el Chárter, éste incluye la información más relevante del proyecto, como son las fechas de inicio y final del mismo, la localización, los entregables, la descripción del producto, las restricciones, los supuestos, los riesgos, entre otros puntos que son vitales para el buen entendimiento y funcionamiento del proyecto en estudio. Esta plantilla debe ser aprobada por el gerente de la organización.

	ACTA DE PROYECTO			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-01	V1	10/07/2020	
Fecha	Nombre de Proyecto			
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):			
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto			
Objetivos del proyecto (general y específicos)				

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto		
Supuestos		
Restricciones		
Identificación riesgos		
Presupuesto		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final


Información histórica relevante	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
Director de proyecto:	Firma:
Autorización de:	Firma:

Figura 11. Plantilla del Chárter del Proyecto. Autoría propia.

4.2.2.1.2 Matriz de interesados

Como parte del análisis de la situación actual de los proyectos de alimentación antes ejecutados por la Fundación, se evidenció la importancia de la gestión de los involucrados del

su éxito; para el enunciado del Alcance de los proyectos de FUNCOVID, se elaborará a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto. Su propósito será asegurar que todos los interesados tengan un conocimiento común del alcance del proyecto. Este documento incluirá los objetivos, la descripción de los entregables, criterios de aceptación de los mismos, los supuestos y restricciones principales que pueden causar un impacto en el desarrollo del cronograma del proyecto y la justificación del proyecto. Esta plantilla debe ser desarrollada en la fase de planificación, y es aprobada por el director de proyecto o Gerente de la Fundación. A continuación, se presenta la figura 13, plantilla Enunciado del Alcance de FUNCOVID.

	ENUNCIADO DEL ALCANCE			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-01	V1	10/07/2020	
NOMBRE DEL PROYECTO				
No. Proyecto:	Fecha			
Breve descripción del Proyecto				
Alcance del Producto				
Entregables				
Criterios de aceptación				
Exclusiones				
Supuestos				
Restricciones				

Riesgos preliminares identificados	
Requisitos de aprobación	
AUTORIZACION DEL PROYECTO	
Cargo:	Nombre y firma:

Figura 13. Plantilla Enunciado del Alcance del proyecto. Autoría propia

4.2.2.2.2 Plantilla EDT del proyecto

La plantilla para la EDT del proyecto funcionará como una herramienta de descomposición jerárquica, orientada al entregable del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La Figura 14 muestra cómo estará constituida esta plantilla. Para el desarrollo de la EDT pueden utilizarse las aplicaciones de Microsoft Project, WBS Chart Pro, entre otros, en la plantilla propuesta a continuación, la EDT fue realizada con la herramienta WBS Chart Pro.

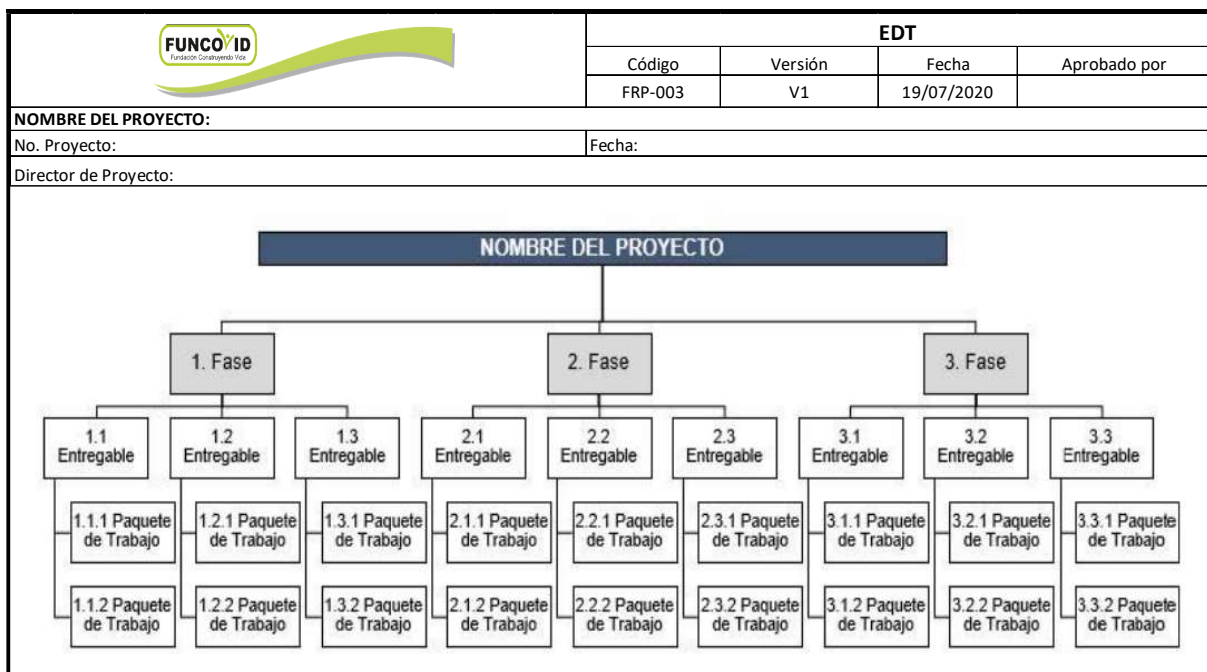



Figura 14. Plantilla para la EDT del proyecto. Elaboración propia.

4.2.2.2.1 Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT del Proyecto consiste en la descripción detallada del contenido de cada uno de los componentes de la EDT. Es un documento que acompaña y respalda a la EDT, para el desarrollo de esta herramienta, se propone implementar el siguiente formato, para cada uno de los paquetes de trabajo que componen la EDT del proyecto, donde se describe el código del paquete de trabajo, responsable del entregable, área encargada, descripción de la actividad y entregable, criterios de aceptación, recursos asignados, tiempo y costo estimado de la actividad. En la figura 15 se presenta la plantilla propuesta para el diccionario de la EDT de FUNCOVID.

	DICCIONARIO EDT			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-20	V1	31/06/2020	

Proyecto			
ID #		Paquete de trabajo:	
Responsable		Área	


Descripción del paquete de trabajo:	
Criterio de aceptación:	
Recursos asignados:	
Duración:	Costo estimado:
Fecha asignada:	Fecha de entrega:
Firma del director del Proyecto:	

Figura 15. Planilla diccionario de la EDT. Autoría propia.

4.2.2.2.3 Plan para la gestión del cronograma

Planificar la gestión del cronograma implica definir las políticas para elaborar y gestionar el cronograma y los temas relacionados con la gestión de cambios del mismo.

Se define cómo se van a gestionar las contingencias, los cambios solicitados en el cronograma y también cómo se va a actualizar esos cambios. Dado que FUNCOVID, no tiene a la fecha, documentado el plan de gestión del cronograma, aun cuando si tiene definida las actividades, y la duración de las mismas, pero no existe documento que lo soporte, se diseña el plan de gestión del cronograma del proyecto de alimentación Escolar presentado en la Figura 16, con el fin de dejar claro a todo el equipo de proyecto como gestionar esta área del conocimiento.

	PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	PLPA-01	V1	10/07/2020	
Nombre del proyecto: Proyecto alimentación Escolar				
Código del proyecto: LP-1423-2020				
Elaborado por: Sandra Milena Pabón				
Fecha: 18 julio de 2020				
Metodología				
La gestión del cronograma del proyecto se realizará teniendo en cuenta las Buenas prácticas propuestas por el PMI para la gestión del cronograma.				
Gestión del cronograma				
Para la gestión del cronograma se iniciará a partir de los siguientes documentos: -Acta de constitución -Enunciado del Alcance Además, se realizará una reunión entre en director de proyectos y el equipo de proyecto, en la etapa de planificación para identificar las actividades de los entregables y llenar dicha información en la matriz denominada cuadro resumen de				

<p>actividades del proyecto, adjunta a este plan.</p>
<p>Herramientas</p> <p>El cronograma se realizará con el apoyo de las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagramas de red ▪ Diagrama de Gantt ▪ MS Project
<p>Unidades de medida</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La duración del proyecto se estimará en meses. ▪ La estimación de las actividades, se estimará en días.
<p>Identificación de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades identificadas que se usarán para este proceso de planificación se extraerán de la EDT, donde por cada paquete de trabajo se describen sus actividades. ▪ Cada actividad tendrá un código que sea coherente con el de su paquete de trabajo en el EDT. ▪ Para esto usaremos el cuadro resumen de actividades del proyecto donde encontramos toda la información necesaria sobre las actividades.
<p>Secuencialización de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primero se establecerá la secuencia de las actividades por cada paquete de trabajo. ▪ Luego se establecerá la secuencia de los paquetes de trabajo para poder obtener la secuencia de todo el proyecto, el cual será graficado en un diagrama de red. ▪ Para esto usaremos el cuadro resumen de actividades del proyecto donde se organizará las actividades y se establecerá el orden lógico de desarrollo y las actividades predecesoras.
<p>Estimación de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En base a los entregables y actividades que se han identificados para el proyecto se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos (personal, materiales, o maquinaria). ▪ Para el Recurso de tipo Personal se define los siguientes: nombre de recurso, código, cantidad, supuestos y duración, ▪ Para el recurso de tipo Materiales se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación. ▪ Para el recurso de tipo Maquinas se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación. ▪ Para este proceso utilizamos el Formato de estimación de recursos del proyecto.
<p>Estimación de duración de las actividades</p> <p>El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdos al</p>

tipo de recurso asignado a la actividad:

- Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad.
- En cambio, si el tipo de recursos es material o maquinarias, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.

Desarrollo del cronograma

En base en el cuadro resumen de actividades del proyecto, donde se refleja las actividades secuenciadas, la estimación de recursos y duración de las actividades, se obtiene toda la información necesaria para elaborar el Cronograma del proyecto, que se hará mediante la herramienta de MS Project.

Actualización y monitoreo del cronograma

El director de proyecto junto con el equipo, actualizará el cronograma del proyecto de forma semanal, mediante reuniones de trabajo en las cuales se revisará el avance alcanzado versus el avance programado en el cronograma, para lo cual diligenciará la plantilla de informe de ejecución.

Control del cronograma

Personas autorizadas a solicitar cambio en cronograma

Nombre	Cargo	Ubicación
Wilmer Orlando Cubillos	Gerente general	Oficina gerencia principal
Francy Patricia Beltrán	Gerente operativa	Oficina principal
Paola Sepúlveda	Gerente Técnica	Oficina principal

Personas que aprueban requerimiento de cambio de cronograma:

Nombre	Cargo	Ubicación
Wilmer Orlando Cubillos	Gerente general	Oficina gerencia principal
Sandra Milena Pabón	Director de proyecto	Oficina principal

Razones aceptables para cambios en cronograma del Proyecto

Las razones que puedan implicar un cambio en el cronograma son:

- Cambios no programados y solicitados por el patrocinador.
- Huelgas y revueltas.
- Retrasos por el clima.
- Desastres naturales.
- Accidentes.

Describir como calcular y reportar el impacto en el proyecto por el cambio en cronograma (tiempo, costos, calidad, etc.).

Para reportar el impacto por cambios en el cronograma del proyecto se realizará reunión del equipo de proyecto y en acta de reunión deberá quedar documentado el cambio al cronograma que incluirá la siguiente información:

1. Persona responsable del cambio al cronograma
2. Fecha en que se genera el cambio
3. Descripción del problema, especificando la razón del cambio
4. Impacto del cambio sobre el proyecto (costo, calidad, tiempo, alcance)
5. Alternativas de solución para mitigar el impacto.
6. Recomendación en la selección de alternativas de solución.
7. Soportes que sustente el cambio.
8. Ajuste realizado, si se aprueba el cambio, o rechazo de la propuesta.


Cuadro resumen de actividades del proyecto

RESUMEN ACTIVIDADES DEL PROYECTO							
CODIGO EDT	ENTREGABLE	CUENTA CONTROL	PAQUETE DE TRABAJO	DURACION	RESPONSABLE	RESUMEN RECURSOS	FUENTE VERIFICACION

Figura 16. Plan de gestión del cronograma. Elaboración propia.

4.2.2.2.4. Plantilla para administración del cronograma

Para la construcción del cronograma se utilizará el MS Project herramienta disponible en la Fundación, donde se establecen las actividades que deben ser desarrolladas en el proyecto. Estas tareas se obtendrán según el resultado de la EDT. De esta forma, se obtiene el cronograma que se utilizará a lo largo del desarrollo del proyecto, se irá controlando el avance del mismo en las reuniones periódicas del equipo del proyecto. La Figura 17, muestra la plantilla para cronograma, el cual deberá ser completado con los actividades y tiempos, inmediatamente después de realizada la EDT del proyecto y el cuadro resumen de actividades del proyecto.

	CRONOGRAMA			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-04	V1	10/07/2020	
NOMBRE DEL PROYECTO				
No. Proyecto:		Fecha		

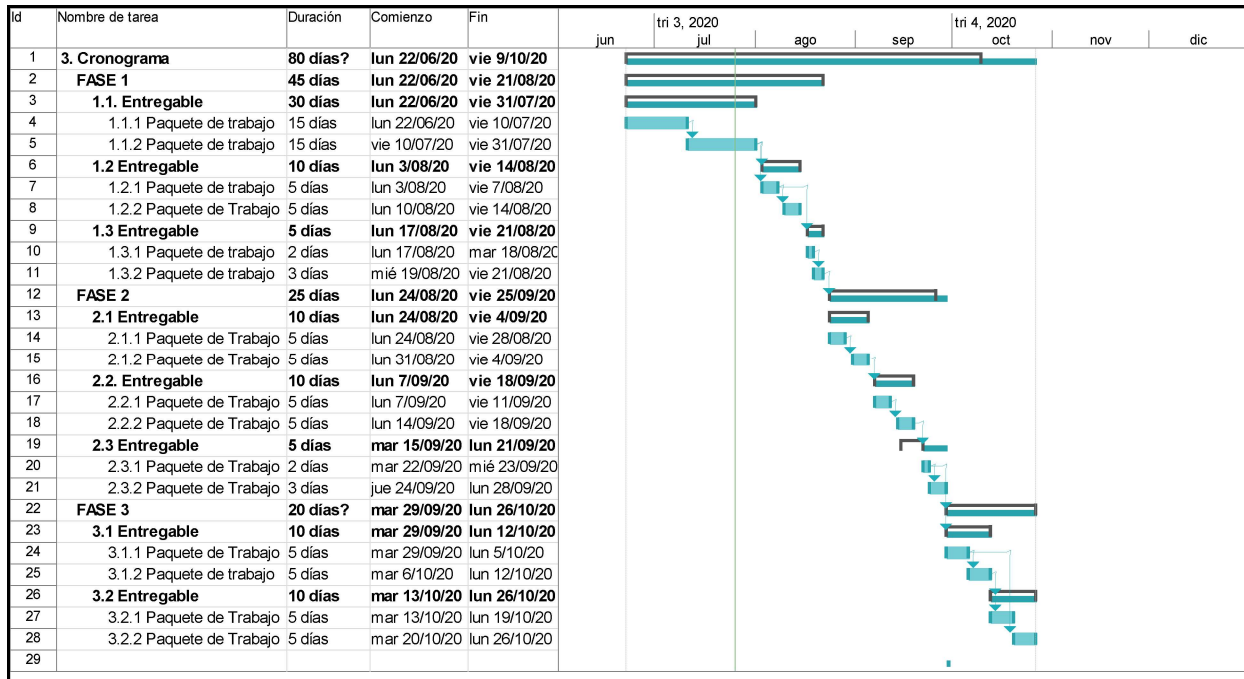


Figura 17. Cronograma de proyecto. Elaboración propia

4.2.2.2.5 Plantilla para Presupuesto del proyecto

La preparación del presupuesto de costos, implica sumar los costos estimados de las actividades o paquetes de trabajo individuales para establecer una línea base aprobada de costo a fin de medir y controlar el rendimiento del proyecto. Para el desarrollo del presupuesto de proyectos de Alimentación ejecutados por FUNCOVID, se crea la plantilla de la figura 18, presentada a continuación, donde se recopila todos los costos directos, indirectos que tiene el proyecto, y se implementa en este formato, la reserva de contingencia y reserva de gestión, que hasta el momento no se ha venido presupuestado en proyectos ejecutados, por lo cual durante el diagnóstico inicial, algunos de los entrevistados manifestaban que se gastaba de más en las actividades planeadas, pero que no tenían control o no conocían cuanto fue el valor real gastado. El porcentaje estándar para la reserva de gestión para los proyectos de alimentación que desarrolla FUNCOVID será del 10%, determinada por estimación análoga por el gerente de la Fundación.

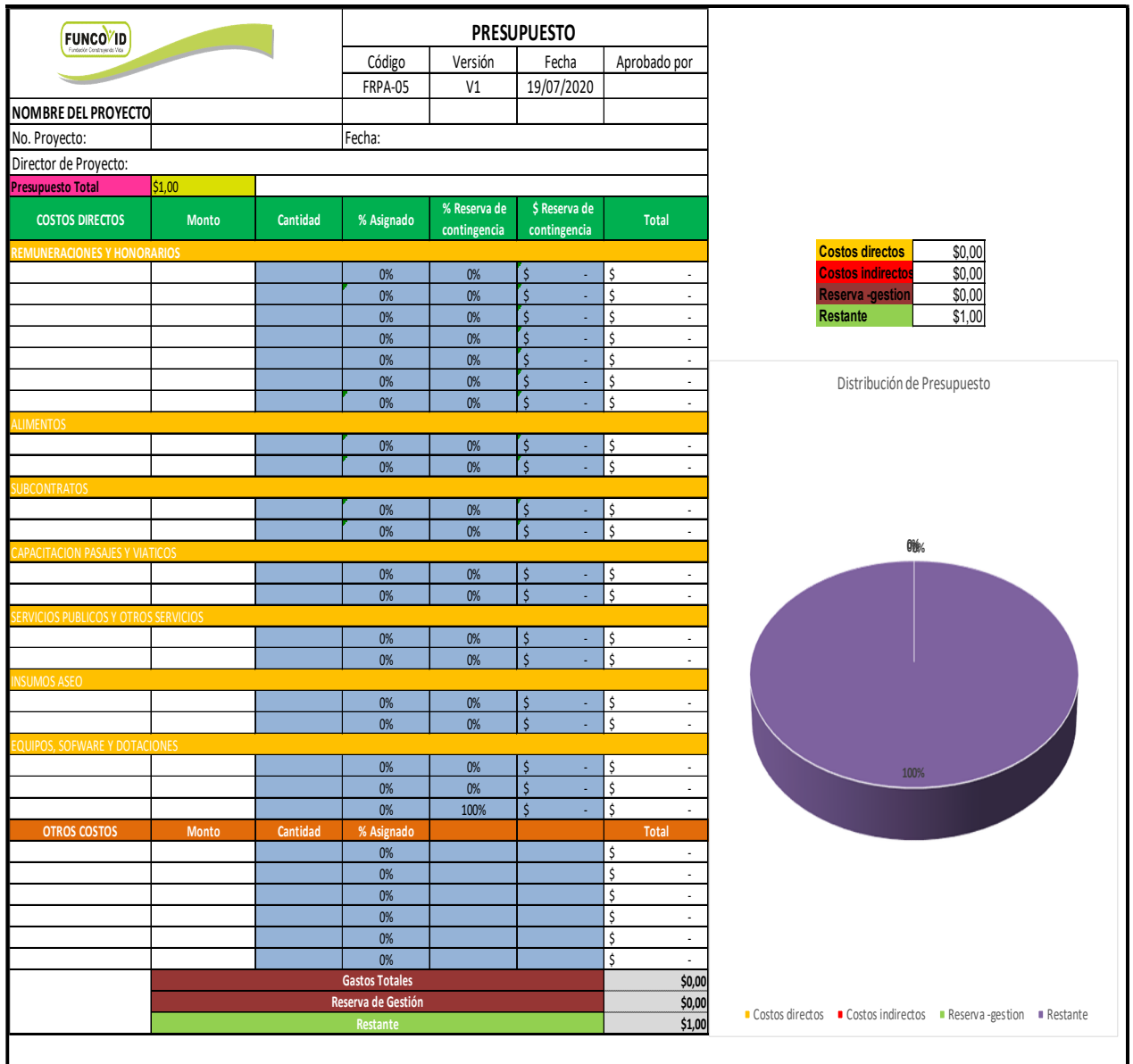


Figura 18. Plantilla Presupuesto. Elaboración propia.


4.2.2.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, distribución, almacenamiento, recuperación, monitoreo y destino final de la información del proyecto.

La finalidad de este proceso es poder contar con una comunicación eficaz entre los equipos del proyecto y todos los interesados, mantener informado de manera clara y a tiempo a

los interesados con diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, diferentes perspectivas e intereses y que no impacte negativamente en la ejecución del proyecto.

A continuación, la Figura 19 presenta el plan de Gestión de comunicaciones del proyecto de alimentación Escolar de FUNCOVID.

	PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	PLPA-02	V1	10/07/2020	
Nombre del proyecto: Proyecto alimentación Escolar				
Código del proyecto: LP-1423-2020				
Elaborado por: Sandra Milena Pabón				
Fecha: 18 julio de 2020				
Requerimientos de comunicaciones de los interesados				
<p>Existe la necesidad de una comunicación fluida y accesible entre todos los componentes del equipo de proyecto, así como una comunicación eficaz con los demás interesados del proyecto, para cumplir con las necesidades y aclarar las expectativas.</p> <p>La información que debe ser comunicada será toda aquella que aporte valor a la consecución de los objetivos del proyecto. El contenido se adaptará a las necesidades del proyecto en cada fase, utilizando todas las herramientas disponibles que puedan ayudar a que el mismo sea de alta calidad.</p>				
Información que debe ser comunicada				
<p>Entre las necesidades y expectativas de información de los interesados se encuentran los planes subsidiarios: costos, cronograma, organigrama, responsabilidad de los interesados, estándares de calidad; solicitudes de cambios; entrada o salida del personal; evaluaciones de desempeño, acta de reunión, objetivos del proyecto, avances de la ejecución.</p> <p>Ver Matriz de Comunicaciones.</p>				
Responsables de distribuir la información				
<p>De acuerdo a la información que se requiera dar se establece en la matriz de comunicaciones el responsable emisor, siendo en la mayoría de los casos el Coordinador general del Proyecto el responsable de manejar las comunicaciones.</p> <p>Ver Matriz de Comunicaciones.</p>				
Personas que recibirán la información				
<p>La información se transmitirá de la manera más adecuada para los interesados pertinentes según la Matriz de Comunicaciones.</p>				
Métodos o tecnologías para transmitir la información				
<p>Según se trate de información comunicada de manera escrita u oral, se utilizarán siguientes métodos y/o procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones: las reuniones internas serán moderadas y quedará constancia de los puntos clave en un acta de reunión. Las reuniones con el cliente se ajustarán al calendario más conveniente para el mismo y se convocará, aparte del Coordinador General del Proyecto, sólo a los integrantes que puedan aportar elementos nuevos o mejoras a la fase que se esté debatiendo, salvo que se trate de un punto crítico de interés para todo el <i>equipo de proyecto</i>. 				

2. Email: los interesados podrán enviar y recibir consultas uno a uno o por difusión desde el entorno de grupo de trabajo. Los siguientes documentos serán comunicados vía mail de manera formal: informe de desempeño de la semana, actas de reuniones semanales.
3. Informe: todos los documentos publicados seguirán la normativa de calidad correspondiente, y deberán quedar registrados, también, en el registro de documentos del proyecto. Podrán ser enviados vía Email de considerarse pertinente
Ver Matriz de Comunicaciones.

Frecuencia de comunicación

Internamente se fomentará la comunicación, por tanto, la frecuencia de distribución de la información será elevada. A nivel externo, el cliente requerirá la documentación entregable de forma periódica según lo establecido en calendario de entregas. De acuerdo a ello, la comunicación podrá ser diaria, semanal, mensual o según cronograma.
Ver Matriz de Comunicaciones.

Proceso de escalamiento

En caso de imposibilidad de comunicación por parte de alguno de los interesados, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:

- a. En primera instancia será tratada de resolver por el Coordinador General del Proyecto y el Equipo de Gestión de Proyecto
- b. En segunda instancia será tratada de resolver por el Gerente de FUNCOVID en conjunto con el Gerente del Proyecto, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la solución de conflictos.
- c. En última instancia será resuelta por el patrocinador del proyecto si la situación compete a esta instancia.

El plazo de resolución de una incidencia en comunicaciones se reducirá al mínimo, pues podría suponer retrasos y, en casos extremos, faltas de calidad. El Coordinador General del Proyecto asumirá esta responsabilidad inmediatamente se conozca la incidencia.

Ver Matriz de Comunicaciones.

Método para actualizar y refinar el plan de comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los interesados.
3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.
4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto
5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los interesados.
6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Hay evidencias de resistencia al cambio.
9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación con interesados dentro o fuera del proyecto.

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

1. Identificación y clasificación de interesados
2. Determinación de requerimientos de información.
3. Elaboración de la Matriz de Comunicaciones del Proyecto.
4. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
5. Aprobación del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
6. Difusión del nuevo Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Procedimiento y anexos para eventos de comunicación

Protocolo para Reuniones.

<p>- Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe fijarse la agenda con anterioridad. 2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes. 3. Se debe empezar puntual. 4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias. 5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (Realizar el acta de la reunión). 6. Se debe terminar puntual. 7. Se debe emitir un Acta de Reunión (<i>ver formato adjunto</i>), la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión por parte de ellos) para su firma y aprobación. <p><i>Protocolo para Correo Electrónico.</i></p> <p>- Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el supervisor de proyecto (Cliente), interesados externos e interventoría del proyecto, deberán ser enviados por el Coordinador general del proyecto, con copia al Gerente general de la Fundación. La comunicación entre áreas específicas del proyecto, con el área específica del cliente y de la supervisión, se podrá dar siempre con copia al director del proyecto, como por ejemplo correo entre área de nutrición y área financiera. 2. Los enviados por los interesados y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al coordinador General del proyecto y el patrocinador (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual. 3. Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto. <p>Gestión documental para archivos en Email:</p> <p>- La codificación de los documentos del proyecto será la siguiente:</p> <p style="padding-left: 40px;">AAAA_BBB_CCC.DDD</p> <p>Donde: AAAA = iniciales del proyecto= 'PAE' BBB = nombre del documento= informe, minuta, requerimiento, cronograma, plan, etc. CCC = Versión del Documento='v1_0', 'v2_0', etc. DDD = Formato del Archivo=doc, exe, pdf, mpp, etc.</p> <p>ANEXOS: Formato para acta de reunión</p>
Glosario de terminología común
<p>Método de Comunicación</p> <p>R: Reunión I: Informe E: Email</p> <p>Frecuencia de Comunicación</p> <p>D: diaria S: Semanal M: Mensual C: según cronograma</p>

Figura 19. Plan de gestión de comunicaciones. Autoría propia

4.2.2.2.7 Gestión de Recursos de proyecto

Para la gestión de recursos de los proyectos que desarrolla FUNCOVID, cuenta con un plan de gestión donde ha definido los roles dentro del proyecto, basado en la solicitud del cliente y los pliegos de referencia para la adjudicación del proyecto contratado. Cuenta también con un organigrama del proyecto, y un plan de gestión de los recursos humanos, que incluye, adquisición del personal, perfiles de cada rol, manual de funciones de cargo, plan de capacitación continua, plan de bonificaciones, evaluación de desempeño, programa de seguridad y salud en el trabajo, entre otros. En la figura 20, se presenta la plantilla desarrolla para estimar los recursos que se requieren para el proyecto, que permitirá tener documentado toda la gestión de los recursos del proyecto.


	RECURSOS DEL PROYECTO				
	Código	Versión	Fecha	Aprobado por	
	FRPA-21	V1	31/06/2020		
NOMBRE DEL PROYECTO:					
No. Proyecto:					
Director de Proyecto:					
Fecha:					
Recursos Requeridos					
Tipo (H: humano, M: Material)	Nombre	Descripcion	% de utilizacion	Fase del proyecto	Fechas de uso
Autorización del Proyecto					
Cargo	Nombre		Firma		

Figura 20. Plantilla de gestión de recursos del proyecto. Autoría propia

Una vez planificado y justificada la necesidad de adquirir los recursos, se realiza una Matriz de Roles y Responsabilidades de los recursos humanos del equipo, con el fin de definir los roles y responsabilidades dentro del proyecto, como lo demuestra la Figura 21.


		MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES			
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por
		MRPA-04	V1	31/06/2020	
NOMBRE DEL PROYECTO:					
No. Proyecto:					
Director de Proyecto:					
ENTREGABLE	ROL				
<i>Nota: Responsable (R), aprueba (A), informado (I), Consultado (C)</i>					

Figura 21. Matriz de Roles y Responsabilidades del proyecto. Autoría propia.

4.2.2.2.8 Matriz de comunicaciones

El proceso de planificación de las comunicaciones determina las necesidades de información y comunicación de los interesados. La Matriz de Comunicaciones, propuesta a en la Figura 19 de la presente metodología, ayuda a establecer la manera en cómo estos se irán a comunicar, la frecuencia y el medio; así como definir el propósito de dicha comunicación

y al criterio de expertos o fuentes de confianza que brinden información sobre el tema del proyecto.

Para la presente metodología se realizará solo el análisis cualitativo de los riesgos, y se excluye la realización del análisis cuantitativo pues esta fuera del alcance de este tipo de proyectos por limitación de recursos y no se cuenta con el software necesario para dicho análisis.

Para obtener la valoración total del Riesgo (rango) y definir cuál será la respuesta al riesgo (estrategia), el director de proyectos evaluará los Riesgos combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto del evento para: asignar una categoría a cada Riesgo de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia así: Muy poco probable, Poco probable, Probable, Bastante Probable, Muy probable, y valorarlos de 0.1 a 0.9, siendo muy poco probable el valor más bajo y muy probable el del valor más alto, tal como se indica en la tabla a continuación:

Tabla 8 : Escala de Probabilidad de ocurrencia de Riesgos del Proyecto. Autoría propia

	Categoría	Valor
Probabilidad	Muy Probable	0.9
	Bastante Probable	0.7
	Probable	0.5
	Poco probable	0.3
	Muy poco probable	0.1

Luego determinará el impacto del Riesgo, utilizando la tabla 9, analizando los objetivos del proyecto: costo, cronograma, alcance y calidad.

Tabla 9: Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto. Autoría propia

Objetivo del proyecto	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
Costo	Insignificant e incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre el 5 –	Incremento del costo entre el 10 –	Incremento del costo > 20%

			10 %	20 %	
Cronograma	Insignificante y variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del Proyecto 5 – 10 %	Desviación general del Proyecto 10 – 20 %	Desviación general del Proyecto > 20 %
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Para cada Riesgo se deben sumar las valoraciones de probabilidad e impacto, para obtener la valoración total del Riesgo y establecer su respuesta.

Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto

Probabilidad	Muy Bajo 0.5	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9-Muy probable	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7- Bastante probable	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5- Probable	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3-Poco probable	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1-Muy poco probable	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
-------------	-----------------	-------------

Figura 23. Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto. FUNCOVID

Matriz de estrategia de respuesta al Riesgo

Probabilidad	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9-Muy probable	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Evitar
0.7- Bastante probable	Aceptar	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Evitar
0.5- Probable	Aceptar	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Evitar
0.3-Poco probable	Aceptar	Aceptar	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir	Mitigar o transferir
0.1-Muy poco probable	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Mitigar o transferir

Figura 24. Matriz de estrategia de respuesta al Riesgo. FUNCOVID.

A continuación, se presenta la plantilla para matriz de riesgos, desarrollada para esta metodología en el proyecto de Alimentación escolar de FUNCOVID, la cual incluye los riesgos identificados con sus respectivos rangos y estrategias. La matriz también incluye el resultado de una segunda iteración después de la aplicación en el plan de proyecto de las estrategias definidas para cada riesgo que pudieron haber sido aplicadas durante el planeamiento, lo que modificó los rangos de evaluación de los riesgos a valores menores, obteniendo un nivel general de riesgo menor y más aceptable para el proyecto que en la primera iteración.


										MATRIZ DE RIESGOS				
										código	Versión	Fecha	Aprobado por	
código	Causa	Descripción de Riesgo	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
									T	\$				
Riesgo General del Proyecto antes de Plan de Riesgos: MODERADO						Total de Reservas para Contingencias						Riesgo General del Proyecto Post-Plan: BAJO		

Figura 25. Plantilla Matriz de Riesgos del Proyecto PAE Piedecuesta. Autoría propia.

4.2.2.2.9.1 Implementar la respuesta

Mediante este proceso se asegura que las respuestas planteadas a los riesgos en la matriz se ejecuten tal como se planificaron, a fin de generar un impacto sobre el riesgo general del proyecto, minimizar las amenazas individuales del proyecto y sacar el mayor provecho a las oportunidades. Para ello, el gerente general, los gerentes funcionales, el director de proyectos y el equipo de proyectos de FUNCOVID, deben influenciar a todos los involucrados, para actuar en el momento que se requiera implementar la respuesta al riesgo, y asumir las medidas necesarias. Mediante socialización, con los involucrados y explicando exactamente su nivel de responsabilidad, se logrará poner en práctica las respuestas del riesgo.

Semanalmente, se realizará reunión de coordinación con los gerentes funcionales para revisar los riesgos que se presenten y requieran ser gestionados, abordar las solicitudes de cambio que se presenten por respuesta a Riesgos y aprobar el uso de presupuesto de reservas de contingencia que se requieran. Se puede presentar reuniones extraordinarias, si se hace necesario la gestión de un riesgo de manera inmediata.

4.2.2.2.9.2 Monitorear la respuesta

El Gerente y el director de proyecto realizará un monitoreo semanal a los Riesgos del Proyecto pues las circunstancias cambian rápidamente y los Riesgos no son estáticos. La matriz y el plan de gestión serán revisadas en la reunión semanal del equipo de proyecto y de ser necesario se harán ajustes al plan de gestión de acuerdo con las circunstancias. El monitoreo debe:

a) Garantizar que los controles sean específicamente sobre lo diseñado y operado en la matriz de riesgos.

b) Obtener información adicional para mejorar la valoración del Riesgo.

c) Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.

d) Detectar cambios en el contexto externo e interno que puedan exigir revisión de la gestión del Riesgo y establecer un orden de prioridades de acciones para el tratamiento del Riesgo.

e) Identificar nuevos Riesgos que pueden surgir.

A fin de garantizar que se haga el monitoreo a los Riesgos y la revisión de la efectividad y el desempeño de las herramientas implementadas para su gestión, el director de proyecto y el gerente general, adelantara las siguientes actividades:

a) Asignara responsables

b) Fijará fechas de inicio y terminación de las actividades requeridas;

c) Se señalará la forma de seguimiento (reuniones, encuestas, muestreos aleatorios de calidad, listas de chequeo, u otros);

d) Definirá la periodicidad de revisión; y

e) Documentara las actividades de monitoreo, las cuales se dejarán plasmadas en la minuta de reunión con el equipo de proyecto.

4.2.2.2.10 Procedimiento para el manejo del control de cambios

Si en el seguimiento se evidencia que en el período analizado surgieron nuevos elementos que deben ser considerados dentro del proyecto o se tienen solicitudes que involucran ajustes al plan del proyecto se debe gestionar un cambio en el proyecto.

En general se deben considerar las siguientes reglas para que se considere un cambio en el proyecto:

- Nuevos Requerimientos
- Condiciones o eventos inesperados
- Errores en el diseño, en la estimación, o en la implementación
- Materialización de un riesgo

Para esto la persona que lo solicita lo debe sustentar (diligenciado el formato de solicitud de cambio) y como resultado del análisis del equipo responsable se aprobará o no la solicitud de dicho cambio, dimensionando las implicaciones que este tiene sobre el proyecto y la factibilidad de su realización. En caso de aprobarse el cambio, se detallan las nuevas actividades o el cambio en algunas de ellas, se asignan responsables, se ajustan los riesgos y los recursos necesarios. Posteriormente se informa al equipo de proyecto el cambio aprobado o rechazado y se realiza seguimiento a la implementación del mismo. El director de proyecto, o el Gerente de la Fundación serán las personas encargadas de aprobar la solicitud de cambio.

Para la gestión de cambios se propone el procedimiento señalado en la Figura 26.

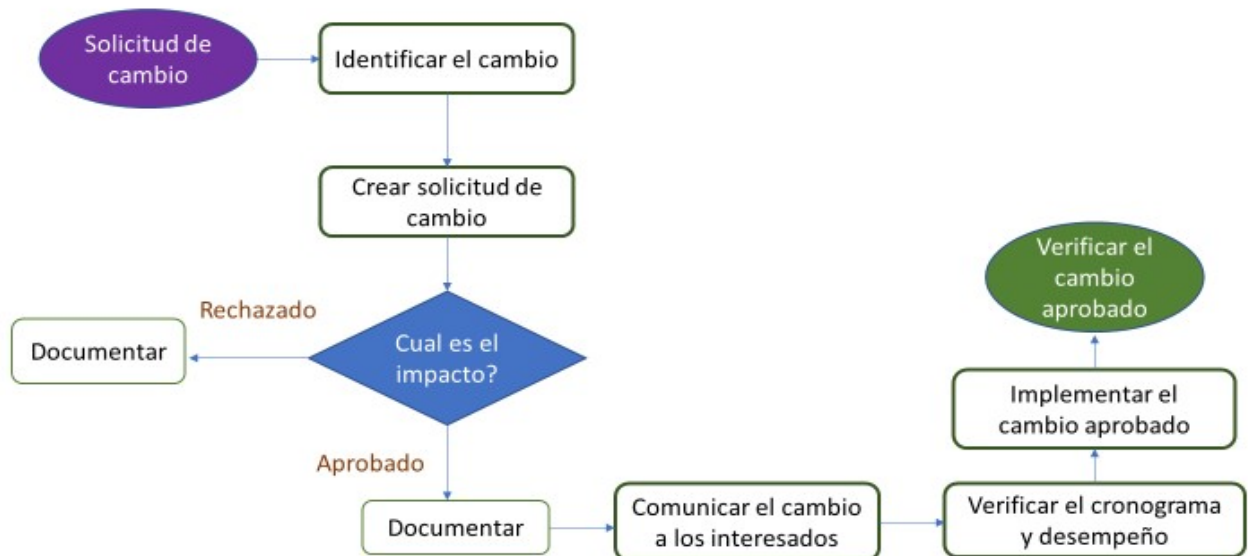


Figura 26. Procedimiento para la gestión de cambios. Autoría propia

4.2.2.2.11 Plantilla Matriz de adquisiciones

La Gestión de adquisiciones es una de las áreas principales del desarrollo de los proyectos de alimentación que ejecuta FUNCOVID, dado que la base de este tipo de proyectos es la compra de alimentos, bajo unas características específicas con el fin de suministrarlos a los beneficiarios del proyecto. La Fundación a la fecha tiene grandes fortalezas en esta área del conocimiento, cuenta con su plan de gestión de adquisiciones, selección y evaluación de proveedores, manejo de contratos y en general es el fuerte de la Fundación. Sin embargo, se propone la matriz de adquisiciones como parte de los insumos para desarrollar el plan de adquisiciones y para dar mayor organización y visibilidad a todo lo que se viene ejecutando en esta área del conocimiento. La matriz es una herramienta que define, además de los productos y servicios a adquirir, los métodos de contratación y sus plazos, que se precisan en el cronograma del proyecto. La figura 27. Plantilla de Matriz de adquisiciones para FUNCOVID, se presenta a continuación.


					MATRIZ DE ADQUISICIONES				
					Código	Versión	Fecha	Aprobado por	
					MPA-03	V1	25/07/2020		
No. REF	TIPO DE ADQUISICION	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA ADQUISICION	CANTIDAD /UNIDAD MEDIDA	MODALIDAD DE ADQUISICION	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		FECHAS ESTIMADAS		PRESUPUESTO ESTIMADO
					FUNCOVID	PATROCINADOR	FECHA DE INICIO	FINALIZACION DEL CONTRATO	
1	BIENES								
2	SERVICIOS								
3	SERVICIOS DE CONSULTORIA								
4	COSTOS OPERATIVOS								
AUTORIZACION DEL PROYECTO									
NOMBRE			CARGO			FIRMA			

Figura 27. Plantilla Matriz de adquisiciones del proyecto. Autoría propia

4.2.2.3 Fase de Ejecución

4.2.2.3.1 Plantilla avance de ejecución

Una vez diseñado los planes formales del proyecto, procedemos a la ejecución del mismo, esta fase del proyecto es de suma importancia pues se busca llevar a cabo las actividades y procesos tal como se planearon, por eso es necesario visualizar el avance de ejecución de esas actividades planeadas, para conocer si vamos por buen camino o si se requiere hacer modificaciones para alcanzar los objetivos. En los proyectos de alimentación, algunos entregables están planeados para entregas mensuales o trimestrales, pero su entregable principal es ejecutable de manera semanal, lo cual requiere de estricto cumplimiento de lo planeado y de acciones rápidas ante posibles cambios. La plantilla de la Figura 28. Reporte de avance de proyecto, permitirá al director de proyecto y al equipo conocer periódicamente el estado del desarrollo de los entregables, adicionalmente, permitirá controlar el cumplimiento del cronograma del proyecto y determinar su avance. Se incluye información sobre el desarrollo del cronograma y el costo, con lo cual se pueden establecer los indicadores de valor ganado, también el director de proyecto debe realizar una descripción de las actividades realizadas en el periodo de reporte, comentar los problemas o cambios que se presentan.

El reporte de avance del proyecto permitirá la actualización del estado del proyecto. Esto incluye la integración del alcance, cronograma, costo, una línea base de medición del desempeño y valor ganado. La meta del director de proyecto es completar todo el alcance dentro del costo presupuestado y en la fecha de finalización planificada. De acuerdo a los resultados obtenidos durante los reportes de avance del proyecto el director puede modificar las prioridades existentes, volver a planificar las actividades restantes o ajustar el enfoque técnico para completar el proyecto con los recursos restantes estimados.

El Valor Ganado, es una técnica crucial para analizar y controlar el desempeño de un proyecto que permite realizar una medición más precisa tanto del desempeño como del progreso de un proyecto (Moslemi Naeni, Shadrokh & Salehipour, 2014; Moreno, 2018). Este desempeño, se concibe en el Valor Ganado en relación con el cumplimiento o incumplimiento del cronograma y la planeación de costos del proyecto (Lacouture, 2014).

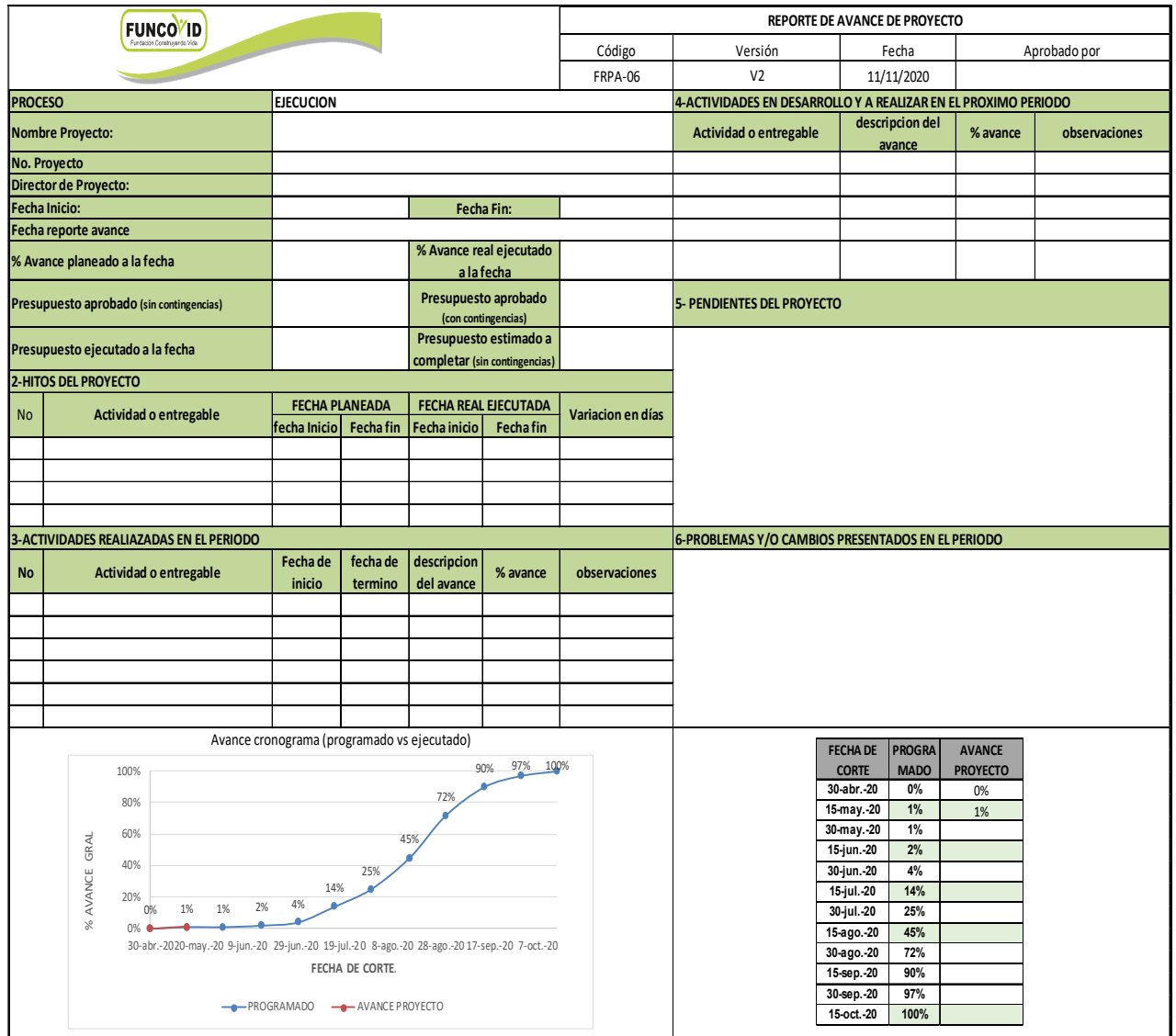


Figura 28. Reporte de avance del proyecto. Autoría propia.

4.2.2.3.2 Informe de desempeño y actualización del estado del proyecto

Estos reportes de progreso son la forma de definir el estado actual y real del proyecto a medida que se avanza en sus actividades, y son el punto de partida para los procesos de control y medición.

Para la presente metodología una vez que el proyecto está en marcha, es responsabilidad del director de proyecto actualizar quincenalmente, la precisión del costo total del proyecto (EAC). Los estimados se preparan considerando el desempeño en costo a la fecha (valor ganado – costo real).

La realización del análisis de la Gestión del Valor Ganado (EVM) y sus componentes Estimado al Final del proyecto (EAC) y Fecha de Finalización Estimada (ECD) es una expectativa para la gerencia de la fundación y los patrocinadores. De manera rutinaria, el director de proyectos debe calcular el EAC y ECD y compararlos con el BAC (Presupuesto al Final del Proyecto) y PCD (Fecha de Finalización Planificada) de su proyecto a fin de determinar si se cumplirán las metas en cuanto a costo y cronograma. El análisis de esta información podrá dar paso a solicitudes de cambio de las líneas base de costos y de cronograma, así como al plan de dirección de proyecto.

El informe de desempeño con sus respectivos resultados e indicadores, serán parte integral del avance y se deberá socializar con el gerente de la Fundación, para tomar las decisiones pertinentes.

4.2.2.3.3 Plantilla solicitudes de cambio

Esta plantilla se desarrolló bajo la necesidad de documentar los cambios en el proyecto, permitirá estimar cuál será el impacto de los cambios, ya sea en la calidad, cronograma, costo,

etc. De igual manera funcionará como medio para formalizar un cambio, el cual deberá ser autorizado por el Gerente de FUNCOVID y el director de Proyecto, antes de realizarlo.


	SOLICITUD DE CAMBIO			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-07	V1	10/07/2020	
Nombre del proyecto:				
Código del proyecto:				
Fecha solicitud:				
Entregable afectado:				
Responsable de la solicitud:				
Descripción del Cambio				
Justificación del cambio				
Prioridad:				
		Alta <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>
No control de cambio				
Impacto sobre otros entregables o tareas del proyecto				
Impacto sobre el proyecto si el cambio es rechazado				
Comentarios sobre la implementación del cambio				
Recursos necesarios para la implementación del cambio				
Cronograma		Impacto en el cronograma		
Recursos		Equipo o recurso necesario		
Costos		Presupuesto destinado al cambio		
Respuesta				
Aprobado:		Aplazado:		Rechazado:
Responsable aprobación:				
Seguimiento				
Documentación actualizada		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Cambios implementados
		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	

Figura 29. Plantilla solicitud de cambio. Autoría propia

4.2.2.4 Fase de Monitoreo y control

4.2.2.4.1 Plantilla para control de la calidad de los proyectos

Para el control de la calidad del proyecto, la fundación actualmente usa la herramienta de inspección y muestreo, al realizarlas diligencia los formatos solicitados para cada una de los entregables específicamente. Estas plantillas de inspección se aplican por parte de quien ejecuta las actividades para cumplir con el entregable, y por otra área encargada de la supervisión con la finalidad de aplicar las acciones correctivas y mejoras a las que haya lugar. Estas inspecciones de calidad se realizan a los procesos operativos y técnicos del proyecto, sin embargo, los procesos administrativos no se controlan en su totalidad, dado que a la fecha la Fundación se ha enfocado en cumplir con los requisitos de calidad del proyecto para cumplimiento al cliente, pero requiere también inspeccionar los procesos administrativos ya que indirectamente estos afectan la calidad total del proyecto. Adicional a esto las inspecciones externas, son remitidas a FUNCOVID, para implementar un plan de mejorar a los hallazgos de inconformidad encontrados. Todas estas herramientas se aplican, pero no se ha llevado un control estricto que permita ante una inconformidad encontrada en un muestreo, aplicar la mejorar para todos los entregables y no solo el evaluado. Los instrumentos y plantillas de control de calidad que maneja FUNCOVID para el seguimiento y control de sus entregables y procesos, responden a los estándares de calidad solicitados dentro de los lineamientos propios del PAE, y son iguales a las aplicadas por la supervisión externa para medir el nivel de cumplimiento del proyecto; estas plantillas utilizan como métrica de calidad la evaluación del cumplimiento del 100% del aporte nutricional de los alimentos que conforman las raciones del programa PAE, igualmente se mide cobertura de atención (cantidad de usuarios efectivamente atendidos versus cantidad de usuarios proyectados a atender, cumplimiento del cronograma y avance en las entregas de alimentos y presupuesto,

cantidad y calidad de alimentos suministrados (estos deben cumplir con el 100% de lo estipulado en la Resolución 29452 de 2017, para cantidades y requisitos de calidad).

Se plantea la plantilla presentada en la Figura 30, plantilla control de registros de calidad, la cual le permitirá recopilar todas las inspecciones de calidad ejecutadas a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.


							CONTROL REGISTROS DE CALIDAD						
							Código	Versión	Fecha	Aprobado por			
							FRPA-08	V1	30/06/2020				
NOMBRE DEL PROYECTO:													
No. Proyecto:													
Director de Proyecto:													
Fecha													
codigo EDT	Entregable del proyecto	Requisitos del proyecto	Estrategia QA	Metricas	Registros	Frecuencia de control	Responsables		Procedimientos		Cumplimiento		Observaciones
							Ejecucion	Supervision	Interno	Externo	Si	No	
Elaborado por			Director de Proyecto				Gerente general						
Nombre			Nombre				Nombre						
Firma			Firma				Firma						

Figura 30. Plantilla control de calidad del proyecto. Autoría propia

4.2.2.4.2 Plantilla para control de presupuesto

El propósito del control de costos es “influir sobre los factores que crean variaciones del costo y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto” (PMI,2017). Se propone que, para poder controlar los costos establecidos del proyecto, durante la etapa de control, se deben tomar en cuenta todos los cambios y revisiones que se hayan aprobado y realizado hasta el momento en que se realice algún corte. Para esto se genera la plantilla denominada Control del presupuesto. Esta plantilla se puede observar en la Figura 31 y tiene como propósito determinar el ahorro o sobre costo que tiene cada actividad y, por ende, el proyecto en general de acuerdo con los

cambios establecidos previamente. Para el seguimiento de esta actividad, se presentará a director de proyecto mensualmente este control actualizado.

La plantilla de control de presupuesto arrojará la información necesaria, para los informes de avance del proyecto que a su vez recopila los datos que se utilizarán por parte del director de proyecto para realizar el análisis de valor ganado, hacer el control de costos del proyecto y determinar si es necesario implementar un cambio, una acción preventiva o correctiva. Esta información se ve reflejada en los informes de desempeño del proyecto.


					CONTROL DEL PRESUPUESTO					
					Código	Versión	Fecha	Aprobado por		
					FRPA-09	V1	4/08/2020			
NOMBRE DEL PROYECTO										
No. Proyecto:					Fecha:					
Director de Proyecto:										
Presupuesto Total		\$1,00								
COSTOS DIRECTOS	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	EJECUTADO (Fecha)	POR EJECUTAR	ORDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (Fecha de corte)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO/ SOBRECOSTO PROYECTADO
					APROBADAS	PENDIENTES				
REMUNERACIONES Y HONORARIOS										
			\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 0	\$ 0
ALIMENTOS										
SUBCONTRATOS										
CAPACITACION PASAJES Y VIATICOS										
SERVICIOS PUBLICOS Y OTROS SERVICIOS										
INSUMOS ASEO										
EQUIPOS, SOFTWARE Y DOTACIONES										
OTROS COSTOS			Monto	Cantidad			% Asignado			Total
										\$ -
										\$ -
										\$ -
Gastos Totales										\$0,00

Figura 31. Plantilla control de costos. Autoría propia

4.2.2.4.3 Plantilla para administración de contratos

Para el proceso de control de las adquisiciones del proyecto, se requiere hacer seguimiento a los contratos y relaciones entre comprador (FUNCOVID) y vendedor (proveedores), por ello se propone la plantilla de administración de contratos presentada en la

figura 32, con la finalidad de que tanto el proveedor como la institución cumplan en forma apropiada con lo establecido en los términos y condiciones de los acuerdos contractuales.



	ADMINISTRACION DE CONTRATOS			
	Código	Versión	Fecha	Aprobado por
	FRPA-10	V1	30/07/2020	
Proyecto:				Contrato No:
No. Proyecto:				
Contacto o Contraparte:				
Area de Gestion:				
Vigencia del Contrato:				
Fecha de Inicio:		Fecha de Cierre:		
ACTIVIDADES	FECHA	REQUIERE APROBACIÓN	APROBADO POR:	OTROS
REVISIONES / VISITAS				
PAGOS / MONTOS				
VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS				
CONTROL SUBCONTRATISTAS				
CIERRE DE CONTRATO				
OBSERVACIONES:				
Aprobado por:				
Firma y fecha:				

Figura 32. Plantilla administración de contratos. Autoría propia.

4.2.2.4.4 Plantilla control de las comunicaciones

Este documento ayudará a documentar la información que tanto el equipo de trabajo como proveedores, interesados, etc., hayan proporcionado durante las reuniones de coordinación,

con el fin de documentar todos los acuerdos tomados, por las partes. La Figura 33 nos muestra la propuesta realizada para FUNCOVID, Plantilla Minuta de Reunión.

		MINUTA REUNION			
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por
		FRPA-11	V1	04/08/2020	

Nombre del Proyecto				No. Minuta	
No. Proyecto			Municipio		
Lugar			Departamento		
Fecha		Hora Inicio		Hora Final	
Asunto					

PARTICIPANTES	

AGENDA	
1	
2	
3	

DESARROLLO	

TAREAS – COMPROMISOS – TEMAS PROXIMAS REUNIONES			
Tema	Tarea	Responsable	Fecha de Control
1			
2			

EN CONSTANCIA FIRMAN EL ACTA**:		
Nombre/Empresa/cargo	Nombre/empresa/cargo	Nombre/empresa/cargo

Figura 33. Plantilla Minuta de Reunión. Autoría propia

Para la aplicación de las Herramientas de Registro y Control de comunicaciones de los interesados externos del proyecto, diferentes a cliente y supervisor del proyecto, o con quienes no se realice reunión para comunicar la información, se utilizará la Plantilla de Registro y control de PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) que llegan a la Fundación como parte de la ejecución del proyecto. Esta plantilla, recoge los datos tanto del destinatario como remitente, y permite hacer seguimiento a la respuesta oportuna de la solicitud de los interesados. La figura 34 muestra la conformación de la plantilla.


							REGISTRO Y CONTROL DE PQRS				
							Código	Versión	Fecha	Aprobado por	
							FRPA-12	V1	30/07/2020		
NOMBRE DEL PROYECTO:											
No. Proyecto:											
Director de Proyecto:											
Responsable diligenciamiento											
No.	Fecha	DATOS DE LA PERSONA O ENTIDAD REMITENTE					DATOS DEL DESTINATARIO		TIEMPO DE RESPUESTA	Radicado de la Respuesta	
		Nombre	Asunto	Radicado	Fecha	Anexos	Área de gestión	Funcionario		No. Radicado	Fecha

Figura 34. Plantilla registro y control de PQRS. Autoría propia

4.2.2.5 Fase de Cierre

4.2.2.5.1 Procedimiento para el cierre de los proyectos

En esta fase se desarrollan las actividades para la entrega y aceptación formal y final de los entregables del proyecto, es la última fase del ciclo de vida de un proyecto, se lleva a cabo cuando se ha cumplido con todos los objetivos y cuando todos los entregables han sido aceptados

por el cliente. En este proceso además de verificar el logro de lo propuesto y la entrega a los clientes respectivos, se debe concluir la recopilación de la documentación de los procesos anteriores, documentar las lecciones aprendidas, informar a todos los interesados del estado de los entregables y realizar el informe final del proyecto.

A continuación, se encuentran los procesos que se deben realizar en esta fase. De igual forma, para el cierre formal del proyecto, debe documentarse la entrega satisfactoria del mismo, donde se registra el cumplimiento de todos los requisitos especificados al inicio del proyecto. Para dicho fin se propone el formato presentado en la Figura 35. Plantilla Acta cierre de proyecto.

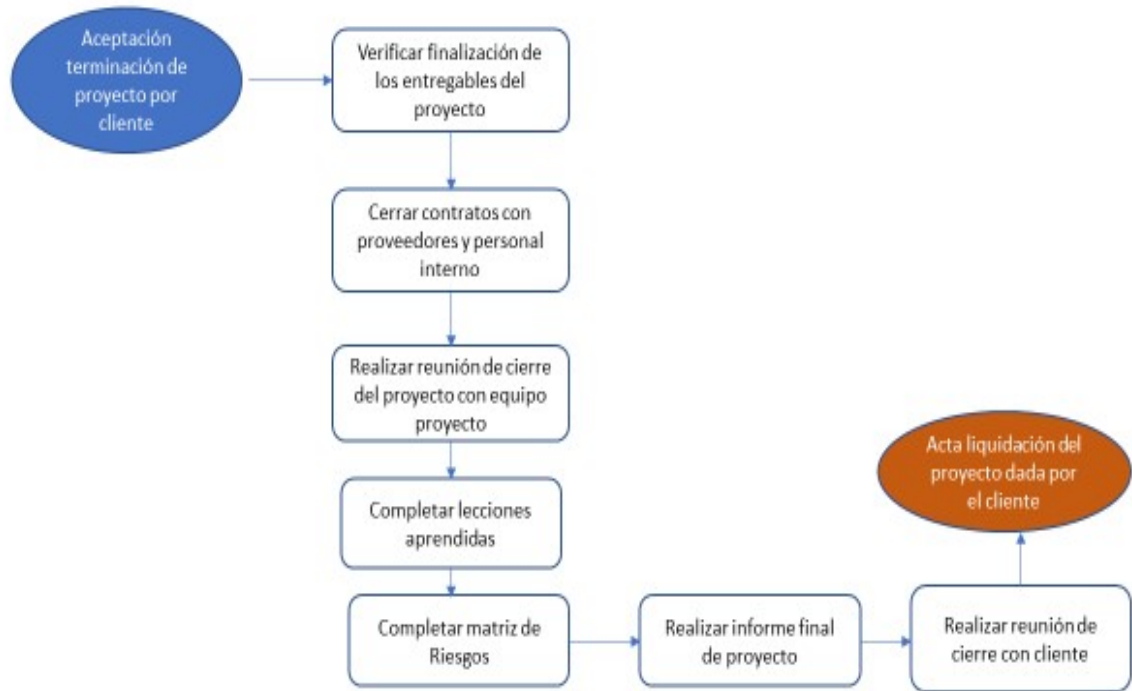


Figura 35. Procesos cierre de proyecto. Autoria propia

4.2.2.5.2 Plantilla Acta de cierre


	ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO			
	Código	Versión	Fecha	Aprobado por
	FRPA-16	V1	17/07/2020	
Nombre Proyecto:				
No. Proyecto				
Financiador del Proyecto:				
Director de Proyecto:				
Fecha Inicio:		Fecha Fin:		
Descripción del Proyecto				
Desarrollo de la Reunion de cierre				
Asistentes				
Nombre	Cargo	Nombre	Cargo	
Objetivo de la Reunion				
Agenda				
Desarrollo Agenda				
Entregables completados				
Descripción	Código	Responsable	Fecha de entrega	Cumplimiento
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Beneficios y/o Impactos del Proyecto en:				
Técnico				
Administrativo				
Financiero				
Compromisos y pendientes				
Descripción	Código	Responsable	Fecha de entrega	Observaciones
Información de Contratos				
Responsables				
Nombre	cargo	Cedula	Firma	
Elaboró el acta:				
	Nombre		Cargo	

Figura 36. Acta de cierre del proyecto. Autoría propia

4.2.2.5.3 Procedimiento para administración de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas es uno de los activos más importantes que adquiere la Fundación a través de experiencias, exitosas o no, prácticas, buenas y deficientes, resultado de la ejecución del proyecto, las cuales se documentan con el fin de proporcionar una ayuda base que mejore la ejecución de futuros proyectos de similares características. Documentar esta lecciones es una de las principales mejoras que requiere FUNCOVID pues esta recopilación de experiencia son aporte fundamental siempre y cuando se tenga una enseñanza que pueda ser aplicada en el futuro y así afrontar situaciones similares con una mejor preparación; dado que la mayoría de proyectos que ejecuta la Fundación son de alimentación, los cuales puede decirse que son iguales en sus entregables, el documentar las lecciones aprendidas para la organización es una excelente práctica en la gestión de sus proyectos que aportará a la mejora continua y a el acercamiento al éxito en cada proyecto.

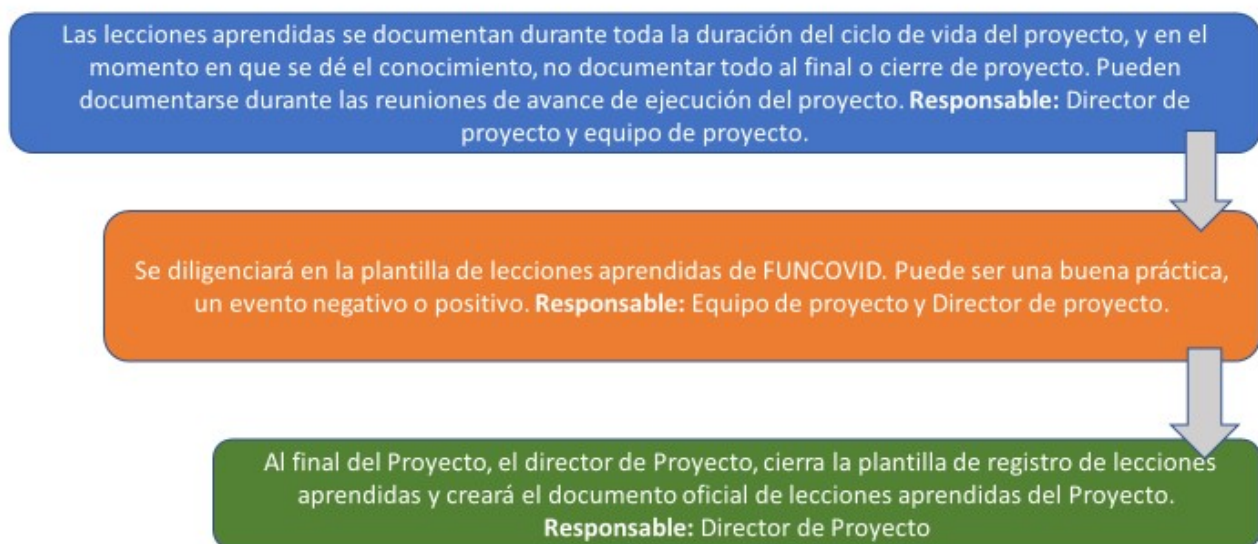


Figura 37. Administración lecciones aprendidas. Autoría propia

Registro en Fólder: En el fólde se archivará toda la papelería relacionada con la gestión del proyecto (órdenes de compra, facturas de compra, contratos, la correspondencia, ofertas de proveedores, documentos del personal, manual de calidad del proyecto, hojas de cierre, actas de capacitación, registros de asistencia, etc.). A su vez en el folder, mensualmente también se deberá guardar un disco con información del proyecto.

Registro digital: Se creará una carpeta con la siguiente estructura

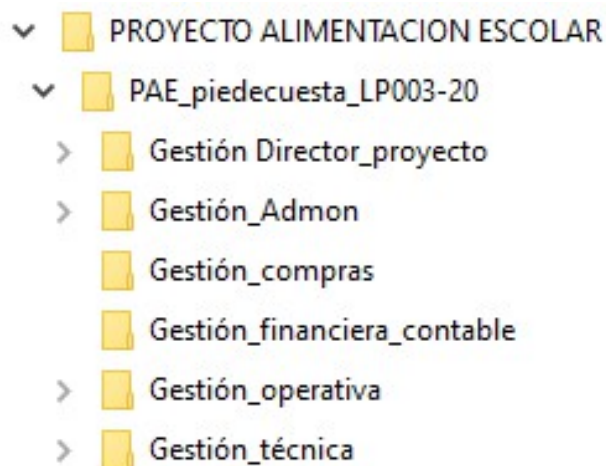


Figura 39. Estructura del registro digital de la documentación de proyectos. Autoría propia.

Dentro de cada serie de carpetas se incluye subseries, por ejemplo, en la serie Gestión de Compras, se encuentra las subseries de esta área como: órdenes de compra, listado proveedores, facturas, cotizaciones, etc.

Este archivo digital, será actualizado durante todo el ciclo de vida del proyecto, de acuerdo a la fase que se va desarrollando, cada responsable de área asignada, incluirá dentro de su carpeta la información relacionada con cada entregable y proceso. Este archivo digital, tendrá una copia de respaldo en el disco de proyecto y actualizado semanalmente por el director de proyecto.

4.3 Aplicación de las herramientas a un proyecto típico de FUNCOVID


Como modelo ilustrativo se desarrollará para cada una de las fases el proyecto:

“SUMINISTRO DE COMPLEMENTO ALIMENTARIO INDUSTRIALIZADO JORNADA DE LA MAÑANA PARA NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES MATRICULADOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL MUNICIPIO DE PIEDECUESTA – SANTANDER, PAE PIEDECUESTA-SANTANDER” El cual ejecuta actualmente la fundación, aplicado a la metodología propuesta.

En la aplicación de la metodología, se tomó como base el proyecto PAE Piedecuesta-Santander, No de contrato LP-003-2020, el cual inició el 22 de junio de 2020 y finaliza el 06 de agosto de 2020, lo que significa que es elaborado 100% por parte de FUNCOVID, donde para cumplimiento de los entregables se desarrollan las actividades planificadas. A continuación, se presentará la manera como se deberán desarrollar las plantillas propuestas.

4.3.1 Fase de inicio

4.3.1.1 Acta de proyecto

	ACTA DE PROYECTO			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	FRPA-01	V1	10/07/2020	WOC
Fecha	Nombre de Proyecto			
01/07/2020	Suministro de complemento alimentario para preparar en casa, para niños, niñas y adolescentes matriculados en las instituciones educativas oficiales del municipio de Piedecuesta – Santander, PAE PIEDECUESTA-SANTANDER			
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):			
Areas de conocimiento: Integración, Alcance, cronograma, Costos, Calidad, Recursos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e intereses. Grupo de Procesos: Iniciación, Planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.	Alimentación/ logística/ desarrollo de proyectos sociales con población vulnerable.			

Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01/07/2020	01/08/2020
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general:</p> <p>Objetivo específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suministrar nueve mil ciento seis (9106) raciones de complementos alimentarios racion para prepara en casa (RPC), a los beneficiarios de las instituciones educativas oficiales del municipio de Piedecuesta focalizadas en el PAE, de acuerdo a los lineamiento de la Resolucion 29452 del 2017. - Implementar una estrategia de información-educación-comunicación (IEC) con los beneficiarios y familias de los beneficiarios del programa PAE del municipio de piedecuesta en temas realacionados con habitos de vida saludable. - Capacitar al personal encargado del ensamble y entrega de los complementos en manipulacion de alimentos y protocolo de bioseguridad durante la emergencia COVID-19 de acuerdo a los lineamientos del ministerio de Salud y protección social. - Realizar las entregas de los complementos alimentarios cumpliendo con todos los protocolos de atención durante la emergencia COVID-19 establecidos por el ministerio de edudacion. - Presentar informe técnico-financiero de la ejecución del proyecto, doce se refleje las etapas de la ejecución del mismo, a la interventoria del PAE. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Brindar el servicio de Alimentación Escolar a los niños, las niñas, adolescentes y jóvenes matriculados en el sector oficial en las modalidades del PAE, para su consumo en casa, durante la vigencia del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica y hasta tanto, permanezca vigente la medida de aprendizaje en casa, derivada de la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con ocasión de la pandemia derivada del Coronavirus COVID-19, a fin de seguir aportando el complemento alimentario recibido en condiciones académicas normales.</p>	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
<ul style="list-style-type: none"> - Suministro de raciones alimentarias para preparar en casa a los beneficiarios matriculados en las Instituciones educativas publicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE. - Implementación de una estrategia de informacion, educacion y comunicación a los beneficiarios que reciben las RPC. - Entrega de kit de bioseguridad a las manipuladoras de alimentos que participan en la entrega de las RPC en cada Institución educativa y a los docentes que colaboran en esta entrega en las instituciones donde no aplica la contratacion de manipuladoras. - Capacitacion de uso y aplicación de los protocolos de bioseguridad durante emergencia COVID-19 a las manipuladoras y docentes de las insituciones educativas encargados de la entrega de las RPC. - Presentacion de informe técnico financiero de la ejecución del proyecto, a la interventoria del PAE. 	

Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto. • Disponibilidad de los alimentos a adquirir para ensamble de la RPC. • Accesibilidad a la información de la instituciones educativas en cobertura, direcciones, responsables. • Apoyo por parte de los docentes de las insituciones educativas focalizadas en el PAE, para recibir y almacenar las RPC, así como hacer entrega de las mismas en donde se requiera. • Disponibilidad de recursos para la ejecució del proyecto. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Limitado presupuesto para la ejecucion del proyecto. • Desabastecimiento de algunos alimentos por la pandemia de COVID-19. • Aumento de precios de alimentos por periodo de aislamiento. 		
Identificación riesgos		
<p>-Sobrecosto en el desarrollo e implementación del proyecto</p> <p>-Que la duración del proyecto se vea afectada por disponibilidad de tiempo de los proveedores, beneficiarios y demas involucrados</p> <p>- Huelgas y situaciones de orden publico.</p> <p>- Incumplimiento de los proveedores en la entrega en calidad y cantidad del producto.</p> <p>- Falta de colaboracion de las instituciones educativas para recibir y almacenar los productos.</p>		
Presupuesto		
El presupuesto total para este proyecto es de \$ 637.420.000		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Planificacion de técnica y logística del suministro de RPC	01 julio 2020	10 julio 2020
Aprobación alimentos RPC y estrategia IEC	3 julio 2020	9 julio 2020
Entrega de RPC a beneficiarios	14 julio 2020	20 julio 2020
Aprobación informe final	21 julio 2020	27 julio 2020
Finalizacion	31 julio 2020	31 julio 2020

Información histórica relevante
<p>El PAE, ha sido ejecutado desde el año 2015 por el Ministerio de Educacion Nacional, como un estrategia de permanencia y disminución de la deserción escolar en las instituciones educativas publicas de Colombia. El municipio de Piedecuesta, ha venido desarrollando esta estrategia, median la contratacion de un operador logístico. Desde enero del año 2019 FUNCOVID ha ejecutado el PAE en este municipio, de acuerdo a los Lineamientos Técnicos del MEN (Resolución 26432 de 2017). Sin embargo para este año, dada las condiciones de declaracion de pandemia durante el mes de marzo de 2020, el MEN dictó nuevas medidas en la ejecucion de la estrategia PAE, teniendo en cuenta la importancia de las decisiones adoptadas por el Gobierno Nacional en el marco de la declaratoria del Estado de Emergencia</p>

Económica, Social y Ecológica como resultado de la pandemia originada por el COVID-19, se hace necesario por parte de la Unidad Administrativa Especial para la Alimentación Escolar modificar la Resolución 26432 de 2017; mediante la cual, se definió transitoriamente los lineamientos técnicos, administrativos, estándares y condiciones mínimas para la atención del Programa de Alimentación Escolar durante la vigencia de la medida de aprendizaje en casa, con la finalidad que se pueda garantizar por parte de las Entidades Territoriales el servicio público esencial de educación preescolar, básica y media en el marco del aprendizaje en casa salvaguardando los derechos fundamentales a la vida y educación de los niñas, niños, adolescentes y jóvenes matriculados en el sector oficial.


Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:
Fundación Construyendo Vida (FUNCOVID)
Secretaria de educación de Piedecuesta
Empresas Interventoras PEFINS
Proveedores
Transportadores
Equipo de proyecto
Involucrados Indirectos:
Beneficiarios del Programa de Alimentación Escolar
Docentes insituciones educativas
Ministerio de Educación Nacional
Entes Territorial (alcaldías, Gobernación)

Director de proyecto: Sandra Milena Pabón Florez	Firma:
Autorización de: Wilmer Orlando Cubillos	Firma:

Figura 40. Acta de Proyecto. Autoría propia

4.3.1.2 Matriz de Interesados


		MATRIZ DE INTERESADOS								
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por					
		MPA-01	V1	17/07/2020	WOC					
NOMBRE DEL PROYECTO: PAE Piedecuesta-Santander										
No. Proyecto: LP-003-2020			Fecha: 01 julio de 2020							
Director de Proyecto: Sandra Milena Pabón										
INTERESADO	COMPROMISO					PODER/ INFLUENCIA	INTERES	EVALUACION DEL IMPACTO	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
	DESCONOCE	SE INTERESA	NEUTRAL	APOYA	LIDER					
Cliente: Secretaria de Salud de piedecuesta				X		A	A	Incumplir con el alcance y cronograma del proyecto podría acarrear multas y sanciones para la Fundación, así como una mala calificación de calidad y experiencia de la empresa. (ALTO)	Mantener informado a tiempo del avance del proyecto y cumplimiento del alcance. Prestar atención a los intereses, necesidades y expectativas de este interesado.	
Gerente general Funcovid					X	A	A	Incumplir con el alcance y cronograma del proyecto podría acarrear multas y sanciones para la Fundación, así como una mala calificación de calidad y experiencia de la empresa. (ALTO)	Mantener informado a tiempo del avance del proyecto y cumplimiento del alcance. Prestar atención a los intereses, necesidades y expectativas de este interesado.	
Director de proyecto					X	A	A	Incumplir con el alcance y cronograma del proyecto podría acarrear multas y sanciones para la Fundación, así como una mala calificación de calidad y experiencia de la empresa. (ALTO)	Monitorear avances establecidos en el cronograma.	Usar plantilla de control a respuesta a solicitudes y hacer seguimiento, así como incluir en control de cambios la respuesta para no presentar nuevas PQRS por la misma situación e informar a todo el equipo sobre lo recopilado.
Equipo de proyecto				X		B	A	Perder el interés del equipo o falta de conocimiento del proyecto, podría causar la carencia de calidad en los entregables del proyecto desviaciones (ALTO)	Mantener informado, definir requerimientos, capacitar continuamente.	

Personal coordinacion de campo				X		B	A	Perder el interés del equipo o falta de conocimiento del proyecto, podría causar la carencia de calidad en los entregables del proyecto desviaciones (ALTO)	Mantener informado, definir requerimientos, capacitar continuamente.	
Personal de bodega				X		B	A	Perder el interés del equipo o falta de conocimiento del proyecto, podría causar la carencia de calidad en los entregables del proyecto desviaciones (ALTO)	Mantener informado, definir requerimientos, capacitar continuamente.	
Interventoria PEFINS			X			A	A	Exceder el presupuesto asignado para el proyecto, implicaría balance económico negativo para la empresa e incumplimiento a los tiempos de pago de los contratos. (ALTO)	Mantener informado a tiempo del avance del proyecto y cumplimiento del alcance. Prestar atención a los intereses, necesidades y expectativas de este interesado.	
Veeduría Transparencia po Santander			X			A	A	El incumplimiento en las condiciones de calidad de los productos acarrearía sobrecostos, retraso en cronograma y hallazgos (glosas). (ALTO)	Mantener informado, definir requerimientos. Respuesta inmediata de las solicitudes presentadas	
Proveedores de alimentos e insumos			X			B	B	El incumplimiento en las condiciones de calidad de los productos acarrearía sobrecostos, retraso en cronograma y hallazgos (glosas). (ALTO)	Mantener informado del alcance del proyecto, comunicación continua y resolución de peticiones. Capacitación continua.	
Transportadores				X		B	B	Retrasar el cronograma de proyecto, influir en los costos de operación del proyecto (ALTO) .	Mantener informado del alcance del proyecto, comunicación continua y resolución de peticiones. Capacitación continua.	
Personal manipulador de alimentos		X				B	A	Retrasar el cronograma de proyecto, influir en los costos de operación del proyecto (ALTO) .	Mantener informado del alcance del proyecto, comunicación continua y resolución de peticiones. Capacitación continua.	
Docentes instituciones educativas		X				B	A	Podría presentarse quejas, solicitudes, denuncias ha incumplimientos por desconocimiento del proyecto. (ALTO)	Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto. Otorgar un espacio de discusión para evacuar dudas o recibir sugerencias que luego serán elevadas al equipo desarrollador del proyecto. Respuesta inmediata de las solicitudes	
Padres de Familia beneficiarios	X					B	A	Podría presentarse quejas, solicitudes, denuncias ha incumplimientos por desconocimiento del proyecto. (ALTO)	Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto. Respuesta inmediata de las solicitudes presentadas	
Beneficiarios del proyecto	X					B	B	Desconocimiento del alcance del proyecto, podría generar insatisfacción del mismo. (ALTO)	Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto.	
Veedores comunales		X				B	A	Podría presentarse quejas, solicitudes, denuncias ha incumplimientos por desconocimiento del proyecto. (ALTO)	Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto. Otorgar un espacio de discusión para evacuar dudas o recibir sugerencias que luego serán elevadas al equipo desarrollador del proyecto. Respuesta inmediata de las solicitudes presentadas	
Medios de comunicación		X				A	B	Podría desinformar sobre los entregables propios del proyecto por desconocimiento (ALTO) .	Mantener informado en cronograma	
Notas										
X: Actual; D: deseado										
A: Alto; B: Bajo										
Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Monitorear (B-B)										

Figura 41. Matriz de interesados del proyecto. Autoría propia

4.3.2 Fase de planificación

4.3.2.1 Enunciado del Alcance

	ENUNCIADO DEL ALCANCE			
	Código	Versión	fecha	Aprobado por
	PEA-01	V1	10/07/2020	WOC
NOMBRE DEL PROYECTO: PAE Piedecuesta Santander				
No. Proyecto: LP-003-2020		Fecha: 02 de julio de 2020		
Breve descripción del Proyecto	Dar cumplimiento al contrato de suministro de un complemento alimentario para preparar en casa, a los niños, niñas y adolescentes matriculados en las instituciones educativas oficiales del municipio de Piedecuesta – Santander, focalizados en el PAE del Ministerio de Educación Nacional, durante el periodo de declaración de pandemia COVID-19 a fin de seguir aportando el complemento alimentario recibido en condiciones académicas normales			
Alcance del Producto	El desarrollo del proyecto incluye, el suministro de raciones alimentarias para preparar en casa a los beneficiarios matriculados en las Instituciones educativas públicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE, implementación de una estrategia de información, educación y comunicación a los beneficiarios que reciben las raciones alimentarias, entrega de kit de bioseguridad y capacitación de uso y aplicación de los protocolos de bioseguridad durante emergencia COVID-19 a todos los manipuladores de las raciones alimentarias, presentación de informe técnico financiero de la ejecución del proyecto, a la interventoría del PAE del municipio de Piedecuesta.			
Entregables	-Planillas diligenciadas y firmadas por beneficiarios y rector de la institución educativa donde confirma el suministro de raciones alimentarias para preparar en casa a los beneficiarios matriculados en las Instituciones educativas públicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE. -Divulgación y/o entrega de herramienta de implementación de una estrategia de información, educación y comunicación a los beneficiarios que reciben las RPC. -Entrega de kit de bioseguridad a cada institución educativa para uso y en las entregas de las raciones alimentarias. -Acta de capacitación de uso y aplicación de los protocolos de			

	<p>bioseguridad durante emergencia COVID-19 a las manipuladoras de las RPC.</p> <p>-Informe técnico financiero de la ejecución del proyecto, a la interventoría del PAE.</p>
Criterios de aceptación	<p>- Cumplir con: Resolución 29452 de 2017 del MEN, Resolución 007 de 2020 del MEN, Anexo 1 de la Resolución 006 de 2020 del MEN.</p> <p>- Resolución 2674 de 2013 manipulación de alimentos</p> <p>- Resolución 333 de 2011 etiquetado de los alimentos</p> <p>-El informe final técnico financiero debe entregarse en medio físico y magnético al cliente y a la interventoría de PAE.</p>
Exclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - No se requiere contratación de manipuladoras de alimentos para instituciones menores a 50 beneficiarios. - El transporte de las RPC, solo es hasta las Instituciones educativas, es responsabilidad de los padres de familia, recogerlos en el punto destinado a la entrega.
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto. • Disponibilidad de los alimentos a adquirir para ensamble de la RPC. • Accesibilidad a la información de las instituciones educativas en cobertura, direcciones, responsables. • Apoyo por parte de los docentes de las instituciones educativas focalizadas en el PAE, para recibir y almacenar las RPC, así como hacer entrega de las mismas en donde se requiera. • Disponibilidad de recursos para la ejecución del proyecto
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado presupuesto para la ejecución del proyecto. • Desabastecimiento de algunos alimentos por la pandemia de COVID-19. • Aumento de precios de alimentos por periodo de aislamiento.

Riesgos preliminares identificados	<ul style="list-style-type: none"> - Desabastecimiento y sobre costo en la adquisición de alimentos para la implementación del proyecto - Que la duración del proyecto se vea afectada por disponibilidad de tiempo de los proveedores, beneficiarios y demás involucrados - Huelgas y situaciones de orden público. - Incumplimiento de los proveedores en la entrega en calidad y cantidad del producto. - Falta de colaboración de las instituciones educativas para recibir y almacenar los productos.
Requisitos de aprobación	<p>La secretaría de educación de Piedecuesta, hará la aprobación de las propuestas presentadas por FUNCOVID para la conformación de las raciones alimentarias, cronogramas de entrega de RPC, estrategia IEC.</p> <p>La interventoría PEFINS del PAE Piedecuesta, realizará la aprobación de los entregables y emitirá acta de aprobación para continuar la legalización con la Secretaría de educación del municipio y aprobación final del proyecto.</p>
AUTORIZACION DEL PROYECTO	
Cargo: Gerente General	Nombre y firma: Wilmer Orlando Cubillos

Figura 42. Enunciado del Alcance del proyecto. Autoría propia.

4.3.2.2 EDT

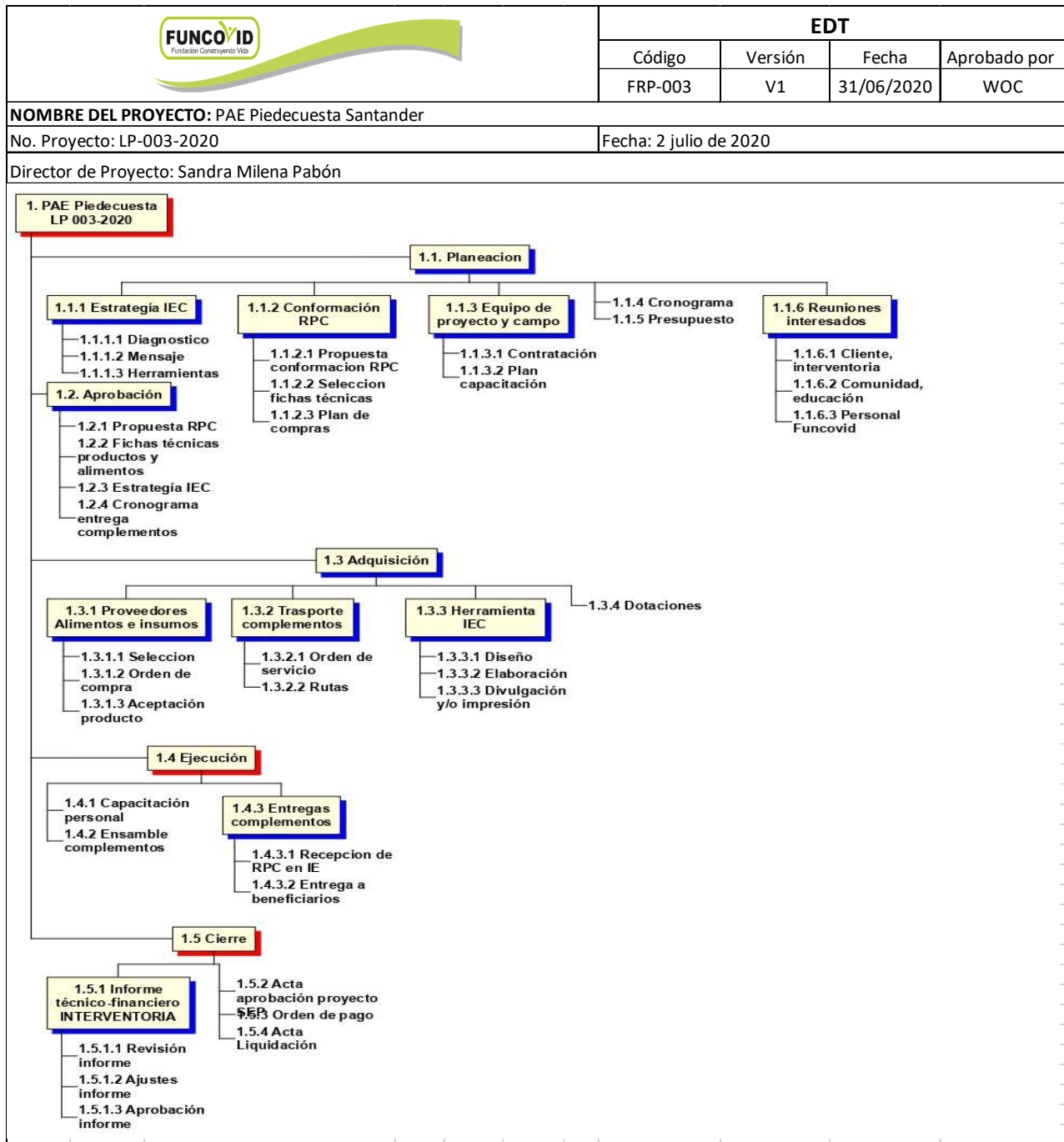


Figura 43. EDT Proyecto PAE Piedecuesta Santander LP 003-2020. Autoría propia

4.3.2.3 Diccionario de la EDT

		DICCIONARIO EDT			
		Código	Versión	fecha	Aprobado por
		FRPA-20	V1	31/06/2020	WOC
Proyecto	PAE Piedecuesta Santander				
ID #	1.2.1	Paquete de trabajo:	Propuesta conformación RPC		
Responsable	Paola Sepúlveda	Área	Jefe técnica-Nutrición		
Descripción del paquete de trabajo: Desarrollar la conformación de la Ración para preparar en casa, con los alimentos y cantidades asignadas en la minuta patrón de la Resolución PAE, el Anexo 7 de 2020 para el mes de julio.					
Criterio de aceptación: El paquete RPC debe estar conformado por 10 alimentos, no perecederos, de los grupos de alimentos establecidos en el anexo técnico No 7, minuta patrón. Se debe anexar las fichas técnicas de los alimentos a entregar y fotografía de del empaque de los alimentos, composición nutricional y registro INVIMA, de acuerdo a las características de alimentos, descritas en la Resolución 29452 de 2017.					
Recursos asignados: Nutricionista, computador, papelería.					
Duración: 2 días			Costo estimado: \$330.000		
Fecha asignada: 01/07/2020			Fecha de entrega: 03/08/7/2020		
Firma del director del Proyecto: Sandra Milena Pabón					



		DICCIONARIO EDT			
		Código	Versión	fecha	Aprobado por
		FRPA-20	V1	31/06/2020	WOC
Proyecto	PAE Piedecuesta Santander				
ID #	1.4.3.2	Paquete de trabajo:	Entrega RPC a beneficiarios		
Responsable	Francia Beltrán	Área	Jefe operativa		
Descripción del paquete de trabajo: Realizar entrega de los paquetes alimentarios a los beneficiarios de matriculados en las instituciones públicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE, firmando la planilla correspondiente a la entrega como evidencia de la actividad.					
Criterio de aceptación: Planillas diligenciadas al 100%, con todos los campos marcados. Total, de RCP a entregar 9106.					
Recursos asignados: Supervisores de campo, manipuladoras de alimentos, papelería, paquetes alimentarios.					
Duración: 5 días			Costo estimado: \$8.000.000		
Fecha asignada: del 14 al 20 de julio 2020			Fecha de entrega: 23/07/2020		
Firma del director del Proyecto: Sandra Milena Pabón					

Figura 44 y 45. Diccionario EDT del proyecto. Autoría propia.

4.3.2.4 Cuadro Resumen actividades del proyecto

		RESUMEN ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por		
		FRPA-18	V1	17/07/2020	WOC		
NOMBRE DEL PROYECTO:		PAE Piedecuesta-Santander					
No. Proyecto:		LP-003-2020		Fecha: 03 julio de 2020			
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabón					
RESUMEN ACTIVIDADES DEL PROYECTO							
CODIGO EDT	ENTREGABLE	CUENTA CONTROL	PAQUETE DE TRABAJO	DURACION	RESPONSABLE	RESUMEN RECURSOS	FUENTE VERIFICACION
1.1.1.1	Planeacion estrategia IEC	1.1.1	Diagnostico estrategia educativa	2 días	Jefe operativa- Francia Beltran	Computador, papeleria, equipo proyecto	Informe estrategia IEC
1.1.1.2		1.1.1	Mansaje que se quiere comunicar	1 día	Jefe operativa- Francia Beltran		
1.1.1.3		1.1.1	Desarrollo de Herramienta	2 días	Jefe operativa- Francia Beltran		
1.1.2.1	Planeacion conformacion RPC	1.1.2	Diseñar propuesta conformacion de la RPC	2 días	Jefe técnica- Paola Sepulveda	Nutricionista, computador, papelería	Propuesta RPC
1.1.2.2		1.1.2	Seleccionar marcas y fichas tecnicas de productos	1 día	Jefe técnica- Paola Sepulveda		Fichas técnicas alimentos
1.1.2.3		1.1.2	Planes de compras	1 día	Jefe técnica- Paola Sepulveda		Plan de compras
1.1.3.1	Equipo de proyecto	1.1.3	Contratar personal	3 días	Director de proyecto - Sandra Pabón, Auxiliar administrativo	Papeleria, computador exámenes de ingreso, auxiliar administrativo	Contratos de trabajo
1.1.3.2		1.1.3	Plan de capacitación	2 días	Director de proyecto - Sandra Pabón		Ficha técnica plan capacitacion
1.1.4	Cronogramas	1.1.4	Cronogramas proyecto	3 días	Director de proyecto - Sandra Pabón, Equipo de proyecto	Computador, equipo de proyecto	Cronograma
1.1.5	Presupuesto	1.1.5	Presupuesto	3 días	Director de proyecto - Sandra Pabón, Contador	Computador, equipo de proyecto, papelería	Presupuesto completo
1.1.6.1	Reunion interesados	1.1.6	Ciente e interventoria	1 día	Director de proyecto, equipo de proyecto	Computador, equipo de proyecto, papelería, refrigerios	Minuta Reunion
1.1.6.2		1.1.6	Coordinadores y/o docentes, comites control insituciones educativas	5 días	Director de proyecto, equipo de proyecto	Computador, equipo de proyecto, papelería, movilizacion.	Minuta Reunion
1.1.6.3		1.1.6	Equipo de proyecto	1 día	Director de proyecto, equipo de proyecto	Computador, equipo de proyecto, papelería, refrigerios.	Minuta Reunion
1.2.1	Aprobacion conformacion propuesta	1.2.1	Aprobacion conformacion propuesta RPC por parte de la SEP	2 días	SEP-Nutricionista	Computador, nutricionis	Correo y/o acta aprobación

1.2.2	Aprobacion fichas tecnicas de productos y	1.2.2	Aprobacion fichas tecnicas de productos y alimentos	1 día	SEP-Nutricionista	Computador, nutricionis	Correo y/o acta aprobacion
1.2.3	Aprobacion estrategia IEC	1.2.3	Aprobacion estrategia IEC	2 días	SEP-Supervisor	Computador, jefe opera	Correo y/o acta aprobacion
1.2.4	Aprobacion cronograma entrega RPC	1.2.4	Aprobacion cronograma entrega RPC	1 día	SEP-Supervisor	Computador, director de proyecto	
1.3.1	Seleccionar proveedores	1.3.1.	Seleccionar proveedores	2 días	Jefe de compras- Jhon Mancera	Papeleria, computador, jefe de compras	Formato seleccion proveedores
1.3.1.1		1.3.1	Crear orden de compras	1 día	Jefe de compras- Jhon Mancera	Papeleria, computador, jefe de compras	orden de compra
1.3.1.2		1.3.1	Recepcion y aceptacion de productos	2 días	Jefe de bodega- Cesar Carrillo	Papeleria, auxiliares de bodega, estibas, carritos transportadores, bascula, utensilios bodega.	Control calidad del producto
1.3.2.1	Transporte RCP	1.3.2	Orden de servicio de transporte	1 día	Jefe de compras	Papeleria, computador, jefe de compras	Orden de servicios
1.3.2.2		1.3.2	Rutas de distribucion de RCP	2 días	Jefe de bodega- Jefe operativa	Papeleria, computador, jefe operativa y de bodega	Cronograma de rutas de entrega
1.3.3.1	Herramienta IEC	1.3.3	Diseño Herramienta	3 días	Jefe operativa-jefe técnica	Diseñador grafico, computador, impresion fisica o diseño digital	Herramienta desarrollada en borrador
1.3.3.2		1.3.3	Elaboración Herramienta	2 días	Jefe operativa-jefe técnica		Herramienta terminada
1.3.3.3		1.3.3	Divulgación y/o impresion Herramienta IEC	1 día	Jefe operativa-jefe técnica		Video, libro, presentacion
1.3.4	Dotaciones	1.3.4	Compra dotaciones	4 días	Jefe de compras- Auxiliar administrativa	Uniformes, tapabocas, cofias, zapatos, caretas, gorros, guantes, batas, papeleria, empaques.	
1.4.1	Capacitación personal	1.4.1	Capacitación personal	1 día	Jefe operativa	Refrigerios , papeleria, DVD, viaticos.	Minuta reunion
1.4.2	Ensamblar complemento Alimentarios	1.4.2	Ensamblar complemento Alimentarios	4 días	Jefe de bodega	Alimentos, productos de aseo y bioseguridad, bolsas, sticker, marcadores, papeleria, auxiliares de bodega y jefe de bodega	RCP armados
1.4.3.1	Entregas de complementos	1.4.3	Recepcion de RPC en instituciones Educativas	2 días	Supervisores de campo	Estibas, camion transporte, papeleria, supervisores de campo y manipuladoras de alimentos	Acta recepcion alimentos
1.4.3.2		1.4.3	Entrega a beneficiarios	5 días	Manipuladores de alimentos-Docentes IE	Papeleria, manipuladores de alimentos.	Planilla RPC firmadas
1.5.1	Informe técnico-financiero Interventoria	1.5.1	Informe técnico-financiero Interventoria	1 día	Director de proyectos	Papeleria, computador, director de proyecto, CD, movilización.	
1.5.1.1		1.5.1	Revision informe	2 días	Interventoria PEFINS		Informe técnico-financiero
1.5.1.2		1.5.1	Ajustes informe	2 días	Director de proyectos		Acta con solicitud de cambios
1.5.1.3		1.5.1	Acta aprobacion informe	1 día	Interventoria PEFINS		Acta
1.5.2	Acta aprobacion proyecto por parte de	1.5.2	Acta aprobacion proyecto por parte de SEP	1 día	SEP	Papeleria, computador, director de proyecto, CD, movilización.	
1.5.3	Orden de pago	1.5.3	Orden de pago	1 día	SEP		Factura y certificado OP
1.5.4	Acta liquidacion contrato	1.5.4	Acta liquidacion contrato	1 día	SEP		Acta liquidacion

Figura 46. Resumen actividades del proyecto. Autoría propia

4.3.2.5 Cronograma

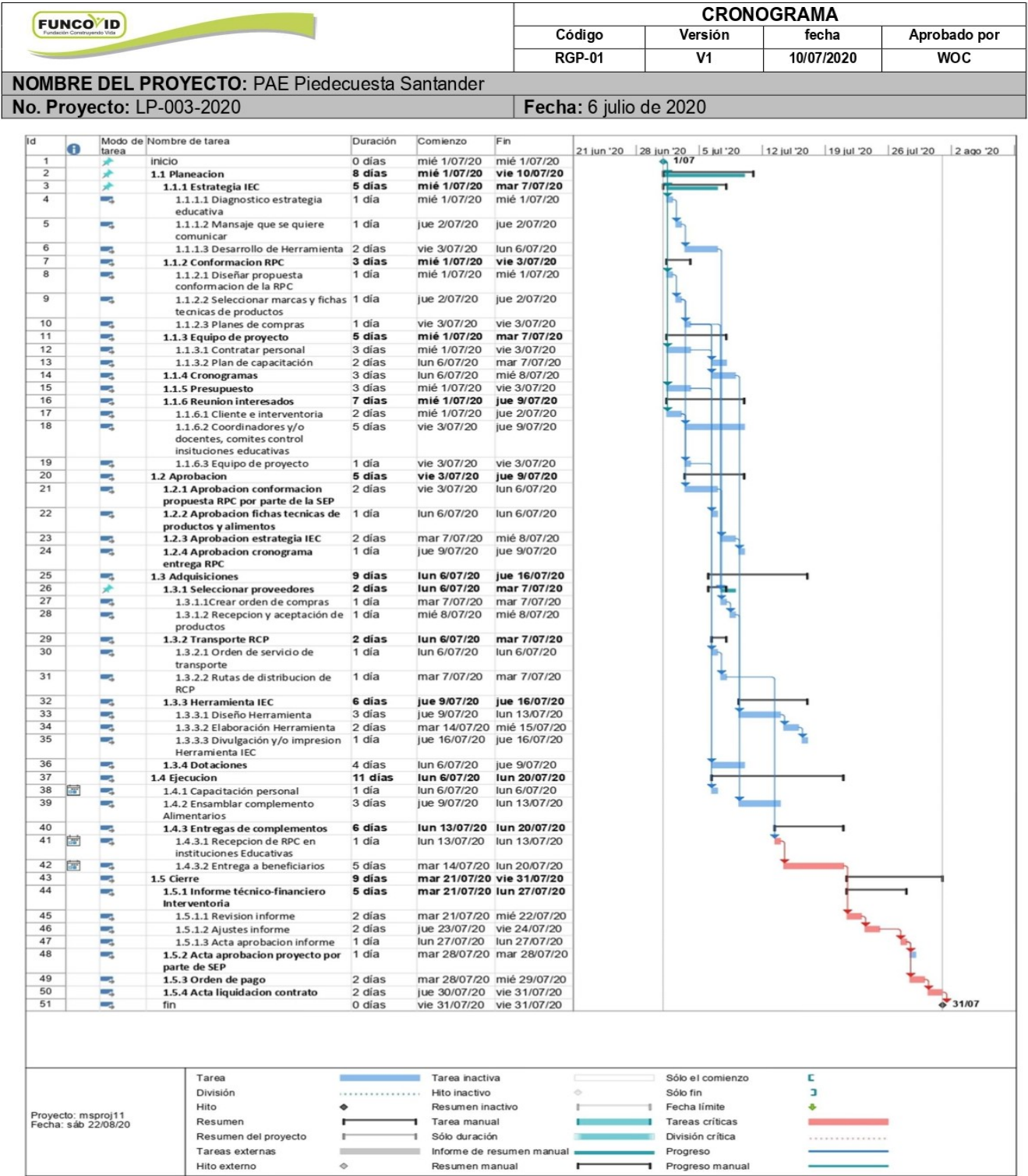



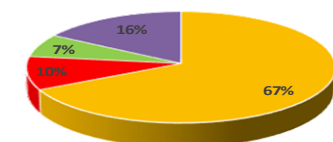
Figura 47. Cronograma de proyecto. Autoría Propia

4.3.2.6 Presupuesto

		PRESUPUESTO					
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por		
NOMBRE DEL PROYECTO: PAE Piedecuesta Santander		FRPA-05	V1	1/07/2020	WOC		
No. Proyecto:	LP-003-2020	Fecha: 03/07/2020					
Director de Proyecto: Sandra Milena Pabón							
Presupuesto Total	\$637.420.000,00						
COSTOS DIRECTOS	Monto	Cantidad	% Asignado	% Reserva de contingencia	\$ Reserva de contingencia	Total Sin reserva de contingencia	Total con reserva de contingencia
REMUNERACIONES Y HONORARIOS							
Director de proyecto	\$ 3.800.000,00	1	1%	0%	\$ -	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00
Nutricionista	\$ 2.600.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Coordinador operativo	\$ 2.600.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
supervisores de campo	\$ 1.400.000,00	2	0%	3%	\$ 84.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.884.000,00
Jefe de bodega	\$ 2.200.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 2.200.000,00	\$ 2.200.000,00
Aux. de bodega	\$ 800.000,00	3	0%	1%	\$ 24.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.424.000,00
Jefe de compras	\$ 2.600.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Aux. Administrativo	\$ 1.479.684,00	2	0%	0%	\$ -	\$ 2.959.368,00	\$ 2.959.368,00
Contador	\$ 2.600.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Manipuladoras de alimentos	\$ 200.000,00	44	1%	1%	\$ 88.000,00	\$ 8.800.000,00	\$ 8.888.000,00
Diseñador grafico	\$ 1.000.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
ALIMENTOS							
Alimentos RPC	\$ 318.710.000,00	1	50%	3%	\$ 9.561.300,00	\$ 318.710.000,00	\$ 328.271.300,00
Embalaje	\$ 3.642.400,00	1	1%	3%	\$ 109.272,00	\$ 3.642.400,00	\$ 3.751.672,00
SUBCONTRATOS							
Transporte RPC urbano	\$ 800.000,00	2	0%	5%	\$ 80.000,00	\$ 1.600.000,00	\$ 1.680.000,00
Transporte RPC rural	\$ 670.000,00	2	0%	5%	\$ 67.000,00	\$ 1.340.000,00	\$ 1.407.000,00
CAPACITACION PASAJES Y VIATICOS							
Exámenes manipulación	\$ 22.000,00	47	0%	10%	\$ 103.400,00	\$ 1.034.000,00	\$ 1.137.400,00
Exámenes ingreso-egreso	\$ 36.000,00	57	0%	10%	\$ 205.200,00	\$ 2.052.000,00	\$ 2.257.200,00
movilización supervisores	\$ 100.000,00	4	0%	10%	\$ 40.000,00	\$ 400.000,00	\$ 440.000,00
Capacitación - reuniones	\$ 600.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
Material IEC	\$ 2.600,00	9120	4%	1%	\$ 237.120,00	\$ 23.712.000,00	\$ 23.949.120,00
SERVICIOS PUBLICOS Y OTROS SERVICIOS							
Arriendo Bodega	\$ 6.500.000,00	1	1%	0%	\$ -	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00
servicio internet	\$ 150.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Agua	\$ 570.000,00	1	0%	5%	\$ 28.500,00	\$ 570.000,00	\$ 598.500,00
Energía Eléctrica	\$ 1.200.000,00	1	0%	5%	\$ 60.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.260.000,00
Seguridad	\$ 250.000,00	1	0%	0%	\$ -	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
INSUMOS ASEO							
Kit bioseguridad	\$ 12.500,00	48	0%	10%	\$ 60.000,00	\$ 600.000,00	\$ 660.000,00
kit aseo	\$ 15.000,00	80	0%	10%	\$ 120.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.320.000,00
Papelería	\$ 2.500.000,00	1	0%	5%	\$ 125.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.625.000,00
EQUIPOS, SOFTWARE Y DOTACIONES							
Uniformes manipuladores	\$ 60.000,00	48	0%	5%	\$ 144.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 3.024.000,00
Computadores	\$ 1.500.000,00	2	0%	0%	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Mantenimiento	\$ 800.000,00	1	0%	3%	\$ 24.000,00	\$ 800.000,00	\$ 824.000,00
Batas supervisores	\$ 25.000,00	8	0%	10%	\$ 20.000,00	\$ 200.000,00	\$ 220.000,00
OTROS COSTOS							
Impuestos	\$ 30.450.464,00	1	5%	1%	\$ 304.504,64	\$ 30.450.464,00	\$ 30.754.968,64
Polizas seguro cumplimiento	\$ 31.457.800,00	1	5%	0%	\$ -	\$ 31.457.800,00	\$ 31.457.800,00
Revisoria fiscal	\$ 6.000.000,00	1	1%	0%	\$ -	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Gastos Totales						\$475.208.032,00	\$486.693.328,64
Reserva de Gestión 10%						\$47.520.803,20	\$48.669.332,86
Restante						\$114.691.164,80	\$102.057.338,50

Costos directos	\$475.208.032,00
Costos indirectos	\$67.908.264,00
Reserva -gestion	\$47.520.803,20
Restante	\$114.691.164,80


Distribución de Presupuesto



■ Costos directos
 ■ Costos indirectos
 ■ Reserva -gestion
 ■ Restante

Figura 48. Presupuesto Proyecto PAE Piedecuesta Santander. Autoría propia

4.3.2.7 Matriz de comunicaciones

		MATRIZ DE COMUNICACIONES					
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por		
		MPA-02	V1	17/07/2020	WOC		
NOMBRE DEL PROYECTO:		PAE Piedecuesta-Santander					
No. Proyecto:		LP-003-2020		Fecha:		03 julio de 2020	
Director de Proyecto: Sandra Milena Pabón Flórez							
Interesados Principales	Emisor	Destinatario	Información que será comunicada (entregables)	Metodo de comunicación a ser utilizado	Frecuencia de la comunicación	Proceso de escalamiento	Respuesta esperada o proposito de la comunicación
Cliente: Secretaria de Salud de piedecuesta	Director de proyecto	SEP	Planeacion estrategia IEC	Correo electronico	Mensual	Gerente General de la Fundacion	Aprobacion
	Jefe tecnica/ Director de proyecto	SEP	Planeacion conformacion RPC	Correo electronico	Mensual	Gerente General de la Fundacion/ director de proyecto	Aprobacion
	Director de proyecto	SEP	cronograma entregas de RPC a beneficiarios	Correo electronico	Diaria	Gerente General de la Fundacion	Aprobacion
Gerente general Funcovid	Director de proyecto	Wilmer cubillos	Equipo de proyecto, cronograma, presupuesto	Minuta Reunion	Semanal	Gerente General de la Fundacion	Aprobacion
	Director de proyecto	Wilmer cubillos	Ejecución proyecto	Minuta Reunion	Quincenal	Gerente General de la Fundacion	Aprobacion
	Director de proyecto	Wilmer cubillos	Cierre del proyecto	Minuta Reunion	Cuando se presente	Gerente General de la Fundacion	Aprobacion
Director de proyecto	Equipo de proyecto	Sandra Pabón	Toda informacion de gestión del proyecto	Correo electronico	Diaria	Gerente General de la Fundacion	Informar, aprobar
Equipo de proyecto	Director de proyecto	Equipo de proyecto	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Minuta Reunion	Semanal	Gerente General de la Fundacion	Brindar directrices
			Cronograma	Correo electronico	Semanal	Gerente General de la Fundacion	Informar
			Capacitacion	Minuta Reunion	Cuando se presente	Gerente General de la Fundacion	cualificar
Personal supervisor de campo	Director de proyecto	Supervisores de campo	Cronograma	Correo electronico	Mensual	Gerente General de la Fundacion	Informar
	Auxiliar administrativa	Supervisores de campo	Funciones ejecucion proyecto	Escrita contrato	Iniciando el proyecto	Director de proyecto	Brindar directrices
	Jefe operativa/jefe tecnica	Supervisores de campo	Capacitacion	Minuta Reunion	Cuando se presente	Director de proyecto	Brindar directrices/cualificar

Personal de bodega	Jefe de compras/Jefe de bodega	Personal de bodega	Recepcion alimentos	Minuta Reunion	Mensual	Director de proyecto	Informar/organizar logistica
			Ensamble alimentos		Mensual		
			Despacho alimentos		Mensual		
Interventoria PEFINS	Director de proyecto	PEFINS	Estrategia IEC, complementos alimentarios, equipo de proyecto	Correo electronico y radicado físico	Cuando se presente	Gerente General de la Fundacion	Presentacion de entregable
	Jefe técnico/operativo/ Director proyecto	PEFINS	Informes técnico financiero	Informe físico impreso	Mensual	Gerente General de la Fundacion	Presentacion de entregable
Veeduría Transparencia po Santander	Jefe técnico/operativo/ Director proyecto	Supervisor Veeduría	Ejecucion del proyecto	Correo electronico	Cuando se presente	Gerente General de la Fundacion	cumplimiento de lo solicitado
Proveedores de alimentos e insumos	Jefe de compras	Proveedores	Ordenes de compras, solicitudes de cambio, cotizaciones y cualquier informacion de la adquisicion, contratos y pagos	Correo electronico	Cuando se presente	Director de proyecto	confirmacion de recibido
Transportadores	Jefe de compras	Transportadores	orden de servicios, rutas	Correo electronico	Mensual	Director de proyecto	confirmacion de recibido
	Jefe de bodega	Transportadores	Entregas de RPC a instituciones educativas, cargue de alimentos	Minuta Reunion	Mensual	Director de proyecto	Cumplimiento de lo solicitado
Personal manipulador de alimentos	Jefe operativa	Manipuladores de alimentos	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Minuta Reunion	Mensual	Director de proyecto	Brindar directrices
Docentes instituciones educativas	Jefe operativa/supervisor es municipales	Instituciones educativas	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Minuta Reunion	Una vez terminada la planificacion	Director de proyecto	Informar a los interesados
	Director de proyecto	Instituciones educativas	Cronograma de entregas de las RCP	Correo electronico	Una vez aprobado el cronograma	Secretaria de educación de Piedecuesta	Informar a los interesados
Padres de Familia beneficiarios	Jefe operativa/supervisor es municipales	Instituciones educativas	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Documento digital o video informativo	Una vez terminada la planificacion	Director de proyecto	Informar sobre el proyecto
	Supervisores municipales/instituciones educativas	Padres de familia	Cronograma de entregas de las RCP	volante digital	Una vez aprobado el cronograma	Director de proyecto	Informar a los interesados
	Supervisores municipales/instituciones educativas	Padres de familia	Estrategia IEC	Cartilla o video	Mensual	Director de proyecto	Informar a los interesados
Veedores comunales	Supervisores municipales/instituciones educativas	Padres de familia	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Documento digital o video informativo	Una vez terminada la planificacion	Director de proyecto	Informar sobre el proyecto
Medios de comunicación	Jefe operativo/Director de proyecto	Medios de comunicación	Ejecucion PAE- durante periodo de emergencia COVID-19	Documento digital o video informativo	Una vez terminada la planificacion	Gerente General de la Fundacion	Informar sobre el proyecto

Figura 49. Matriz de comunicaciones del proyecto. Autoría propia.

4.3.2.8 Gestión de Recursos del proyecto

4.3.2.8.1 Recursos del proyecto



		RECURSOS DEL PROYECTO			
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por
		FRPA-21	V1	31/06/2020	WOC
NOMBRE DEL PROYECTO:	PAE Piedecuesta-Santander				
No. Proyecto:	LP-003-2020				
Director de Proyecto:	Sandra Milena Pabón				
Fecha:					
Recursos Requeridos					
Tipo (H: humano, M: Material)	Nombre	Descripción	% de utilización	Fase del proyecto	Fechas de uso
H	Sandra Milena Pabón	Director de proyecto	100	Inicio, planificación, ejecución, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Paola Sepulveda	Jefe técnica	100	Inicio, planificación, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Jhon Mancera	Jefe de compras	100	Planificación, ejecución, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Francia Beltran	Jefe operativa	100	Inicio, planificación, ejecución, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Cesar Carrillo	Jefe de bodega	100	Ejecución, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Jose Bracamonte	auxiliar bodega	75	Ejecución, cierre	06 julio al 30 julio 2020
H	Carlos Duarte	Contador	100	Planificación, ejecución, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	Luz Estella Calderon	Supervisor de campo	75	Planificación, ejecución, control, cierre	06 julio al 30 julio 2020
H	Marina Suarez	Supervisor de campo	75	Planificación, ejecución, control, cierre	06 julio al 30 julio 2020
H	Ana Gomez	auxiliar admon	100	Planificación, ejecución, control, cierre	01 de julio al 03 de agosto 2020
H	A contratar	manipuladores alimentos	50	Ejecucion-control	06 julio al 30 julio 2020
H	A contratar	Diseñador o publicista	75	Ejecucion-control	06 julio al 24 julio 2020
M	Dotaciones	Para personal operativo	100	Ejecución	07 julio de 2020
M	Alimentos	conformacion de la RPC	100	Ejecución	10 julio de 2020
M	Kit bioseguridad	Para entregas de RPC	100	Ejecución	11 julio de 2020
M	Papeleria	Papeleria para oficina y entregables	100	Inicio	02 julio de 2020
M	Computadores	2 equipos para gerentes funcionales	100	Inicio	02 julio de 2020
M	Elementos aseo	Para unidades entrega de RPC	100	Ejecución	10 julio de 2020
Autorización del Proyecto					
Cargo	Nombre		Firma		
Wilmer Orlando Cubillos	Gerente General				

Figura 50. Recursos requeridos para el proyecto PAE Piedecuesta. Autoría propia

4.3.2.8.2 Matriz de Asignación de responsabilidades

		MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES						
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por			
		MRPA-04	V1	31/06/2020	WOC			
NOMBRE DEL PROYECTO:	PAE Piedecuesta-Santander							
No. Proyecto:	LP-003-2020							
Director de Proyecto:	Sandra Milena Pabón							
ENTREGABLE	ROL							
	Gerente FUNCOVID	Director de proyecto	Equipo proyecto	Personal supervisor de campo	Personal de bodega	Manipuladores de alimentos	Proveedores	Transportadores
Planeacion Estrategia IEC	C	A	R	I	I	I	I	I
Planeacion conformacion RPC	A	A	R	I	I	I	I	I
Equipo de proyecto	A	R	C	I	I	I	I	I
Cronogramas	A	R	R	I	I	I	I	I
Presupuesto	A	R	R	I	I	I	I	I
Reunion interesados	I	R	R	I	I	I	I	I
Aprobacion conformacion propuesta RPC por parte de la SEP	I	C	C	I	I	I	I	I
Aprobacion fichas tecnicas de productos y alimentos	I	C	C	I	I	I	I	I
Aprobacion estrategia IEC	I	C	C	I	I	I	I	I
Aprobacion cronograma entrega RPC	I	C	C	I	I	I	I	I
Seleccionar proveedores	A	A	R	I	C	I	C	I
Transporte RCP	C	C	A	I	C	I	I	R
Herramienta IEC	A	A	R	I	I	I	I	I
Dotaciones	A	A	R	I	I	I	R	I
Capacitacion personal	C	R	R	R	I	I	I	I
Ensamblar complemento Alimentarios	C	C	A	C	R	I	I	I
Entregas complementos	C	C	I	R	I	R	I	R
Informe técnico-financiero	C	A	R	R	R	R	I	I
Acta aprobacion proyecto por parte de SEP	I	C	C	I	I	I	I	I

Nota: Responsable (R), aprueba (A), informado (I), Consultado (C)

Figura 51. Matriz de asignación de responsabilidades a los recursos del proyecto. Autoría propia

4.3.2.9 Gestión de riesgos

código	Causa	Descripción de Riesgo	P	I	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencias	Reservas		Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
									T	S				
R01	Involucrados no gestionados correctamente	Si no existe compromiso de los empleados de la fundación para dar el desarrollo de los entregables del Proyecto, puede fracasar el cumplimiento de objetivos	0.7	0.4	0.28 Riesgo Alto	Mitigar	Crear un acta del proyecto muy detallada y obtener la aprobación y el respaldo de la gerencia. Identificar y gestionar correctamente los interesados y definir planes para gestión	Durante el planeamiento se revisará el Acta de proyecto con la gerencia y gerentes funcionales hasta que satisfaga los requisitos de todos los involucrados del proyecto			Director del proyecto	0.5	0.2	0.1
R02	Falta de capacitación	Si el personal encargado de recolectar la información, y ayudar a diseñar los entregables no está bien entrenado, se podría presentar problemas en el diseño.	0.5	0.2	0.1 Riesgo moderado	Mitigar	El director de proyectos, entrenara al equipo de proyecto y gerentes funcionales para la recolección y análisis de la información requerida.	Incorporar en el plan de gestión de recursos humanos el perfil, roles y responsabilidades para el equipo de proyecto. Se seleccionará, al personal con más experiencia en la implementación proyectos alimentación escolar que trabajan actualmente con la empresa.	1 día	\$196.000	Director de Proyecto/ gerencia	0.3	0.1	0.03
R03	Cambio en el equipo de trabajo del patrocinador	Retrasos en el cronograma, y deficiencias en la calidad del trabajo realizado por desconocimiento	0.3	0.1	0.03 Riesgo Bajo	Aceptar	Si se realiza cambio del personal, se someterá a capacitación mínima para	Término mínimo de empalme entre el recurso saliente y entrante.	2 días		Gerente General	0.3	0.05	0.02

		de las labores desarrolladas y deficiencia en la ejecución del proyecto.					conocer procesos que está desarrollando.	Exigencia de requisitos equiparables para reemplazar el recurso humano respecto del perfil, formación y experiencia.						
R04	Cuando los entregables no cuentan con la calidad ni la cantidad contratada o no satisfacen las necesidades para las cuales ha sido contratados	El contratista estaría incumpliendo el contrato ya que no se podría recibir los entregables hasta que este haga los cambios necesarios que retrasaría el proyecto.	0.5	0.4	0.2 Riesgo Alto	Mitigar	Garantizar el seguimiento de los trabajos realizados por el contratista a través de la Reuniones semanales con el patrocinador para revisar avance de los entregables, en caso de existir dudas frente al requerimientos y especificaciones de los bienes contratados y ejecutados exigirá las mejoras que haya lugar	Incluir en el plan de gestión del alcance, las reuniones semanales, para supervisión de los entregables. Elaboración de actas de entrega a satisfacción de los bienes			Director de proyecto	0.3	0.2	0.06
R05	Ejecución de actividades no aprobadas como objetivos del proyecto	Reclamaciones por parte de los interesados	0.3	0.4	0.12 Riesgo Moderado	Mitigar	Se dejará por escrito constancia de las actividades aprobadas por el patrocinador, las que no sean aprobadas y el contratista las ejecute, no serán reconocidas ni pagadas por el	Presentar en el cronograma de actividades, solo las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los entregables, y será aprobado mediante acta por el patrocinador del proyecto.			Director de proyecto	0.2	0.3	0.06


							patrocinador							
R06	Que haya fluctuación en el precio de los insumos/actividades	Incremento de los costos del proyecto o decrecimiento en el mismo.	0.3	0.2	0.06 Riesgo Moderado	Aceptar	Estimar una reserva de gestión del 3% para el presupuesto y ejercer un control estricto.	Seguimiento a las fluctuaciones más representativas. Establecer un protocolo para el uso de esta reserva.		\$12.974.000	Patrocinador	0.3	0.1	0.03
R07	Afectación en el desarrollo del proyecto causa de huelgas, paros generales de trabajadores, situaciones de orden público	El contratista estaría incumpliendo el contrato ya que no se podría hacer la entrega según cronograma afectando así la presentación de entregables.	0.3	0.2	0.06 Riesgo Moderado	Mitigar	Garantizar y verificar que el contratista tenga plan de contingencia para desarrollo de las actividades de manera virtual, y permita el normal desarrollo de las actividades del contrato	Presentar en el plan de proyecto, la estrategia para contingencia de las actividades que se puedan realizar de manera virtual, como diligenciamiento de encuestas, o reuniones virtuales con equipo de trabajo.			Patrocinador-director de proyecto	0.3	0.05	0.01
R08	Demoras en los pagos al contratista	Insolvencia del contratista para la ejecución de las actividades del proyecto.	0.3	0.2	0.06 Riesgo Moderado	Mitigar	El patrocinador se compromete al Pago oportuno de las actividades ejecutadas por el contratista en los plazos establecidos para su pago	Se deja clausula contractual de cumplimiento del pago dentro del contrato con el director del proyecto.			Patrocinador	0.1	0.1	0.01
R09	Cambio de normatividad durante la ejecución del contrato	Se afectaría las condiciones iniciales del proyecto afectando el costo y el cronograma del proyecto	0.3	0.1	0.03 Riesgo Bajo	Aceptar	Hacer seguimiento de la normatividad vigente relacionada con el alcance del proyecto	Cuantificar y cancelar los incrementos causados por el cambio de normatividad. Establecer reserva de		\$240.000	Patrocinador	0.3	0.05	0.01

								contingencia del 2 % del presupuesto.						
R10	Afectación en el cronograma del proyecto por afectaciones climáticas y ambientales	No cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución del proyecto	0.5	0.2	0.1 Riesgo Moderado	Aceptar	Hacer seguimiento a informes meteorológicos durante la ejecución del proyecto.	El contratista debe garantizar la utilización de alternativas a fin de ejecutar el proyecto en los plazos establecidos, para lo cual deberá contar con planes de contingencia para mitigar este riesgo			Patrocinador-director de proyecto	0.5	0.1	0.05
R11	Afectación del cronograma del proyecto por temas de salud pública	No cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución del proyecto	0.5	0.2	0.1 Riesgo Moderado	Aceptar	Hacer seguimiento a informes de salud pública durante la ejecución del proyecto.	El contratista debe garantizar la utilización de alternativas a fin de ejecutar el proyecto en los plazos establecidos, para lo cual deberá contar con planes de contingencia para mitigar este riesgo	2 días		Patrocinador-director de proyecto	0.5	0.1	0.05
R12	Fallo de sistemas informáticos	Si los sistemas informáticos de respaldo de la información para el desarrollo del proyecto falla, varios procesos podrían verse afectados y afectar el cronograma del proyecto	0.3	0.4	0.12 Riesgo Moderado	Mitigar	Realizar copia de seguridad de cada uno de los archivos que se trabajan al día, y contar con una carga en línea de la información consolidada.	Se deja clausula contractual de cumplimiento de realizar copia de seguridad de información de los sistemas informáticos dentro del contrato con el director del proyecto. de			Director de proyectos	0.3	0.1	0.03
R13	Complejidad de actividades	Si para realizar una actividad presenta un alto nivel de	0.1	0.2	0.02 Riesgo Bajo	Aceptar	Verificar con los gerentes funcionales	Revisar con los expertos las duraciones	2 días		Patrocinador-director de proyecto	0.1	0.1	0.01

		complicación para su ejecución, el cronograma puede retrasarse.					para incluir reserva de tiempo para garantizar el cumplimiento de actividades	estimadas, revisar los tiempos de entrega, de desarrollo de las actividades, reuniones de revisión hasta asegurar que no queden detalles sin considerar. Contemplar 2 día extra para el desarrollo de las actividades complejas y llevar control detallado.						
R14	Incremento de costos de actividades	Si los costos estimados de las actividades del proyecto se incrementan podrían exceder el presupuesto	0.3	0.2	0.06 Riesgo Moderado	Aceptar	Estimar una reserva del 5% para el presupuesto y ejercer un control estricto	Esta reserva y el presupuesto del proyecto es aprobada por el gerente general. Se diseña un protocolo para el uso de esta reserva.		\$585.000	Patrocinador	0.2	0.1	0.02
Riesgo General del Proyecto antes de Plan de Riesgos: MODERADO					0.10	Total de Reservas para Contingencias			7 días	\$13.995.000	Riesgo General del Proyecto Post-Plan: BAJO			0.04

Figura 52. Matriz de Riesgos del Proyecto PAE Piedecuesta. Autoría propia.

4.3.2.10 Matriz de adquisiciones


					MATRIZ DE ADQUISICIONES				
					Código	Versión	Fecha	Aprobado por	
					MPA-03	V1	25/07/2020	WOC	
No. REF	TIPO DE ADQUISICION	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA ADQUISICION	CANTIDAD /UNIDAD MEDIDA	MODALIDAD DE ADQUISICION	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		FECHAS ESTIMADAS		PRESUPUESTO ESTIMADO
					FUNCOVID	PATROCINADOR	FECHA DE INICIO	FINALIZACION DEL CONTRATO	
1	BIENES								
1.1	ALIMENTOS	Alimentos no perecederos mensual para RPC. Alimentos para cafetería de la Fundación	N/A	orden de compra/ contrato de precio fijo	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 318.710.000,00
1.2	COMPUTADORES	computadores portatiles	2	orden de compra	100%		01/07/2020	06/07/2020	\$ 3.000.000,00
1.3	INSUMOS DE ASEO Y KIT BIOSEGURIDAD	Kit de bioseguridad para manipuladores de alimentos y docentes, insumos de aseo para oficina de la Fundación	80	orden de compra	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 1.800.000,00
1.4	BOLSAS Y STIKERS PARA EMPAQUES	Bolsas plasticas transparentes de polietileno calibre 8, de 20 kl, y sticker pegable a color media carta.	9106	Orden de compra	100%		06/07/2020	07/07/2020	\$ 3.642.400,00
1.5	PAPELERIA	papel, lapiceros, agendas, papeleras y demas insumos de oficina de acuerdo al listado aprobado por el director del proyecto.	N/A	orden de compra	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 2.500.000,00
1.6	POLIZAS DEL CONTRATO DE ALIMENTACION	Poliza para el contrato firmado entre la secretaria de salud municipal y la Fundación que respalda el contrato.	1	orden de compra	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 30.450.464,00
2	SERVICIOS								
2.1	TRANSPORTE ALIMENTOS	Transporte de los alimentos hasta cada institucion educariva y entrega de los mismos al responsable de cada punto.	4	Contrato de precio fijo	100%		10/07/2020	15/07/2020	\$ 2.940.000,00
2.2	EDICION E IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS	Cartillas o material propio del programa, manuales, afiches que se requieran	N/A	orden de compra	100%		07/07/2020	10/07/2020	\$ 23.712.000,00

3	SERVICIOS DE CONSULTORIA								
3.1	Supervisores de campo	Ingeniero de alimentos o nutricionista para supervision del funcionamiento de los las entregas de cada IE	2	Contrato de precio fijo	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 2.800.000,00
3.2	Prestacion de servicio especializado para diseño grafico o manejo medios publicitarios	Diseñador grafico o publicista para manejo de redes y publicidad, del PAE	1	Contrato de precio fijo	100%		03/07/2020	20/07/2020	\$ 1.000.000,00
3.3	Revisoria Fiscal	Consultoria para legalizacion impuestos y contabilidad.	1	Contrato de precio fijo	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 6.000.000,00
4	COSTOS OPERATIVOS								
4.1	Contratacion personal de logistica de bodega	Auxiliares de bodega para embalaje de alimentos para las RCP	3	contrato costos fijos mas honorarios con incentivos	100%		07/07/2020	25/07/2020	\$ 2.400.000,00
4.2	Contratacion de personal manipulador de alimentos	Personal con experiencia en manipulación de alimentos, para las entregas de las RPC.	44	contrato costos fijos mas honorarios con incentivos	100%		07/07/2020	25/07/2020	\$ 8.000.000,00
4.4	Dotación del personal	Uniformes, batas, tapabocas, gorros, zapatos, polos, gorras, para todo el personal de FUNCOVID	56	orden de compra	100%		08/07/2020	10/07/2020	\$ 3.080.000,00
4.5	Exámenes de manipulacion y de ingreso-egreso	Laboratorio clinico especializado en exámenes para personal.	N/A	Contrato de precio fijo	100%		01/07/2020	31/07/2020	\$ 3.086.000,00
4.6	Arriendo bodega	Arriendo de la bodega de alimentos con área administrativa para operación del proyecto	1	Contrato de precio fijo	100%		01/07/2020	01/08/2020	\$ 6.500.000,00
AUTORIZACION DEL PROYECTO									
NOMBRE: WILMER ORLANDO CUBILLOS			CARGO: Gerente general Funcovid			FIRMA			

Figura 53. Matriz de Adquisiciones PAE Piedecuesta Santander. Autoría propia.

4.3.3 Fase ejecución

4.3.3.1 Avance de ejecución

				REPORTE DE AVANCE DE PROYECTO			
				Código	Versión	Fecha	Aprobado por
				FRPA-06	V2	11/11/2020	WOC
PROCESO		EJECUCION		4-ACTIVIDADES EN DESARROLLO Y A REALIZAR EN EL PROXIMO PERIODO			
Nombre Proyecto:		PAE Piedecuesta Santander		Actividad o entregable	descripcion del avance	% avance	observaciones
No. Proyecto		LP-003-2020		Emsamble complementos	Se han armado 6071 RPC, se prevee terminar el día hoy con las 3035 RPC faltantes	67%	
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabón		Entrega a beneficiarios	Inicia el 14 de julio y finaliza el 20 de julio	0%	
Fecha Inicio:		1/07/2020	Fecha Fin:	31/07/2020	Informe técnico-financiero	25%	
Fecha reporte avance		13/07/2020					
% Avance planeado a la fecha		85%	% Avance real ejecutado a la fecha	89%			
Presupuesto aprobado (sin contingencias)		\$ 475.208.032,00	Presupuesto aprobado (con contingencias)	\$ 489.504.328,64	5- PENDIENTES DEL PROYECTO		
Presupuesto ejecutado a la fecha		\$ 423.365.681,00	Presupuesto estimado a completar (sin contingencias)	\$ 473.371.032,00	1-Entregas terminadas y formatos diligenciados con firma del acudiente y docente encargado de las 77 insituciones educativas. 2-Formatos de recibido de kit bioseguridad de las 77 insituciones educativas. 3-Legalizacion financiera de los gastos del proyecto. 4-Paz y salvo de proveedores, contratistas y personal del proyecto. 5-Pago seguridad social y parafiscales.		
2-HITOS DEL PROYECTO							
No	Actividad o entregable	FECHA PLANEADA		FECHA REAL EJECUTADA		Variacion en días	
		fecha Inicio	Fecha fin	Fecha inicio	Fecha fin		
1	Inicio	1/07/2020	1/07/2020	1/07/2020	1/07/2020	0	
2	Planeacion	1/07/2020	10/07/2020	1/07/2020	10/07/2020	0	
3	Aprobacion	3/07/2020	9/07/2020	2/07/2020	7/07/2020	1	
4	Ejecución	6/07/2020	20/07/2020	7/07/2020	En curso	-1	

3-ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO							6-PROBLEMAS Y/O CAMBIOS PRESENTADOS EN EL PERIODO
No	Actividad o entregable	Fecha de inicio	fecha de termino	descripcion del avance	% avance	observaciones	
1	Diagnostico IEC	1/07/2020	1/07/2020	Completado sin novedad	100%		
2	Mensaje a comunicar IEC	2/07/2020	2/07/2020	Completado sin novedad	100%		
3	Herramienta IEC propuesta	3/07/2020	3/07/2020	Completado sin novedad	100%		
4	Diseño propuesta RPC	1/07/2020	1/07/2020	Completado sin novedad	100%		
5	Fichas tecnica productos RPC	2/07/2020	2/07/2020	Completado sin novedad	100%		
6	Plan de compras	3/07/2020	3/07/2020	Completado sin novedad	100%		
7	Contratar personal operativo	1/07/2020	6/07/2020	Completado	100%	Se empleo 1 día mas para contratar equipo proyecto	
8	Plan capacitacion	6/07/2020	7/07/2020	Completado sin novedad	100%		
9	Cronograma	6/07/2020	6/07/2020	Completado sin novedad	100%		
10	Presupuesto	1/07/2020	3/07/2020	Completado sin novedad	100%		
11	Reunion interventoria y SEP	2/07/2020	2/07/2020	Completado sin novedad	100%		
12	Reunion equipo de proyecto	3/07/2020	3/07/2020	Completado sin novedad	100%		
13	Reunion IE y comites control	7/07/2020	10/07/2020	Completado sin novedad	100%		
14	Aprobacion RPC	2/07/2020	3/07/2020	Completado sin novedad	100%		
15	Aprobacion Fichas tecnicas RPC	3/07/2020	6/07/2020	Completado sin novedad	100%		
16	Aprobacion Estrategia IEC	6/07/2020	7/07/2020	Completado sin novedad	100%		
17	Aprobacion cronograma entregas RPC	7/07/2020	7/07/2020	Completado sin novedad	100%		
18	Selección proveedores	6/07/2020	6/07/2020	Completado sin novedad	100%		
19	Orden de compras	7/07/2020	7/07/2020	Completado sin novedad	100%		
20	Capacitacion al personal manipulador	7/07/2020	7/07/2020	Completado	100%	Se corrió un día más de lo planeado, dado que no se contaba con todo el personal	
21	Adquisicion dotaciones personal	7/07/2020	10/07/2020	Completado	100%	Se corrió un día más de lo planeado, dado que no se contaba con todo el personal	
22	Recepcion alimentos e insumos	8/07/2020	8/07/2020	Completado sin novedad	100%		
23	Cartilla IEC edicion e impresión	8/07/2020	10/07/2020	Completado sin novedad	100%		
24	Emsamble complementos	9/07/2020	10/07/2020	Completado sin novedad	67%		

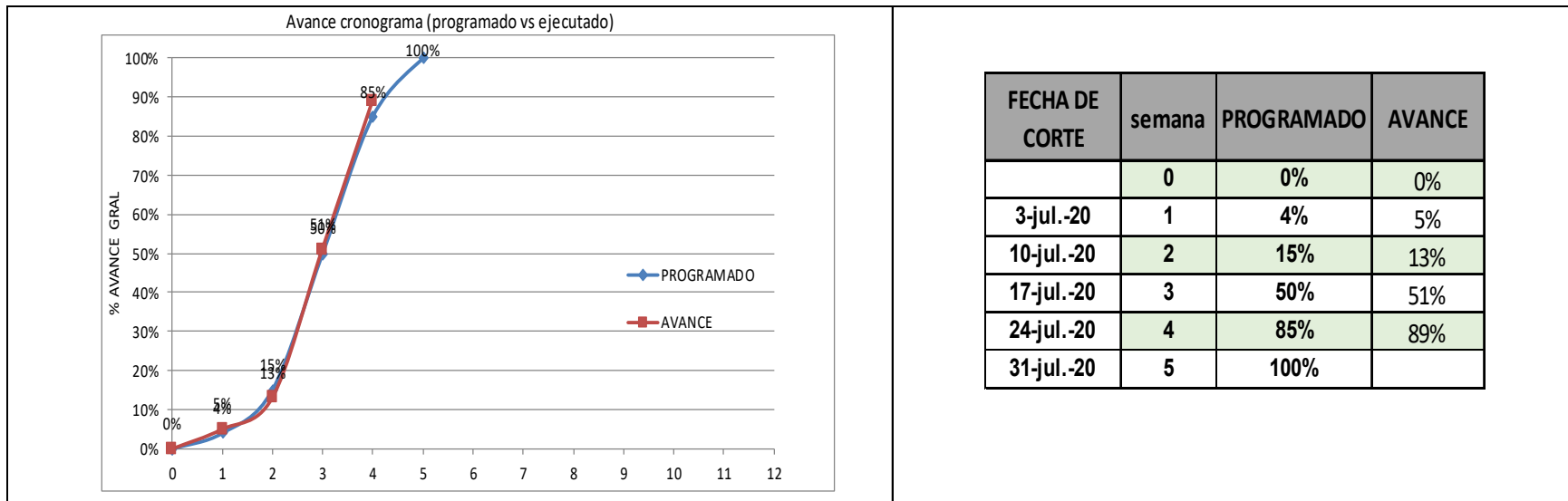


Figura 54. Avance de ejecución del proyecto. Autoría propia

4.3.3.2 Solicitudes de cambio



		SOLICITUD DE CAMBIO			
		Código	Versión	fecha	Aprobado por
		FRPA-07	V1	10/07/2020	WOC
Nombre del proyecto: PAE Piedecuesta Santander					
Código del proyecto: LP-003-2020					
Fecha solicitud: 07/07/2020					
Entregable afectado: Adquisición kit bioseguridad					
Responsable de la solicitud: jefe de compras/ Jhon Mancera					
Descripción del Cambio					
Contratar producto adicional en el kit de bioseguridad.					
Justificación del cambio					
Se requiere incluir un elemento adicional a los programados y presupuestados en el KIT de Bioseguridad, de acuerdo a las nuevas indicaciones del ministerio de Salud y protección social sobre conformación de Kit de protección para el personal, y en cumplimiento de la solicitud realizada por la interventoría PEFINS sobre inclusión de Polainas a los KIT ya aprobados para entrega a manipuladores de alimentos.					
Prioridad:		Alta <input checked="" type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>	
No control de cambio		003			
Impacto sobre otros entregables o tareas del proyecto					
Se requiere para soporte de entrega para informe técnico-financiero, para cumplimiento del protocolo de bioseguridad durante las entregas de las RPC.					
Impacto sobre el proyecto si el cambio es rechazado					
Puede generar incumplimiento en el informe técnico, y no aprobación del mismo para liquidación del proyecto.					
Comentarios sobre la implementación del cambio					
-Se requiere respuesta en máximo un día, dado que el pedido de las polainas y su efectiva entrega demora entre dos y tres días. Se requieren enviar los kits de bioseguridad el 13 de julio junto con las RPC. -Se debe socializar el cambio con el personal manipulador para su adecuado uso.					
Recursos necesarios para la implementación del cambio					
Cronograma		Impacto en el cronograma			
		N/A			
Recursos		Equipo o recurso necesario			
		Jefe técnica – Jefe de compras			
		Aumento de \$1.667, por kit un total de \$80.000, adicional a lo presupuestado para el total de kits inicial.			
Respuesta					
Aprobado: X		Aplazado:		Rechazado:	
Responsable aprobación:		Sandra Milena Pabón			
Seguimiento					
Documentación actualizada		SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Cambios implementados	
		SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		

Figura 55. Solicitud de cambio. Autoría propia

4.3.4 Fase de Monitoreo y control

4.3.4.1 Control de Calidad

							CONTROL REGISTROS DE CALIDAD						
							Código	Versión	Fecha		Aprobado por		
							FRPA-08	V1	30/06/2020		WOC		
NOMBRE DEL PROYECTO:		PAE- Piedecuesta Santander											
No. Proyecto:		LP-003-2020											
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabón											
Fecha		28/07/2020											
codigo EDT	Entregable del proyecto	Requisitos del proyecto	Estrategia QA	Metricas	Registros	Frecuencia de control	Responsables		Procedimientos		Cumplimiento		Observaciones
							Ejecucion	Supervision	Interno	Externo	Si	No	
1.4.3.2	Suministro de raciones alimentarias para preparar en casa a los beneficiarios matriculados en las Instituciones educativas publicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE.	Entrega de 9106 complementos alimentarios, empackado de forma individual en bolsa transparente, con sticker adhesivo a color. Alimentos no perecederos de minimo 6 meses de vencimiento de los productos	Resolucion 29452 de 2017, Anexo 1 Resolucion No 007 de 2020. Resolucion 333 de 2015.	1. Cumplimiento 100% características de fisico-químicas, microbiológicas, producción, empaque de los alimentos. 2. Cobertura efectivamente atendida/cobertura proyectada 3. Encuesta de satisfaccion beneficiarios	Informe propuesta, fichas tecnicas alimentos. Plan de compras, remisiones de entrega, planillas de recibido firmadas.	Mensual	Jefe tecnica	SEP		X	X		Conformacion de la RCP y fichas técnicas, aprobado mediante correo electronico por la Nutricionista de la supervisión (SEP)
1.3.3.3	Divulgacion y/o entrega de herramienta de implementacion de una estrategia de informacion, educacion y comunicacion a los beneficiarios que reciben las RPC.	La herramienta debe desarrollarse bajo la estrategia IEC, el informe debe contener los pasos descritos. El tema a tratar es sobre habitos saludables, poblacion objetivo: beneficiarios del programa.	Resolucion 29452 de 2017. Guías alimentarias para la poblacion colombiana GABA. ICBF. Manual imagen ministerio educacion Nacional	1. Cantidad de IEC efectivamente difundida o entregada/ Cantidad IEC proyectada a atender	Informe propuesta, remisiones entrega.	Mensual	Jefe operativa	SEP		X	X		

1.3.4	Entrega de kit de bioseguridad a cada institución educativa para uso y en las entregas de los raciones alimentarias	Un kit por manipulador de alimentos, que realice la entrega de las RPC en las instituciones educativas. Debe contener, Careta, guantes, gafas de seguridad y polainas de acuerdo a la norma	Resolucion elementos de EPP ministerio de Salud y proteccion Social de junio de 2020	1. Cantidad de kits efectivamente entregados/ Cantidad de kits programados a entregar. 2. Uso correcto de los elementos durante la entregas	Lista de chequeo de producto conforme, remisiones de entrega. Formato supervision Interventoria	Mensual	Jefe tecnica	Interventoria PEFINS		X	X			Tuvo solicitud de cambio, para la inclusión de las Polainas, se ajusto a normativa Nacional.
1.4.1.	Acta de capacitación de uso y aplicación de los protocolos de bioseguridad durante emergencia COVID-19 a las manipuladoras de las RPC.	Capacitación en el protocolo dado por el MEN, a todo el personal manipulador de alimentos	Resolucion No 007 de 2020, protocolo de Bioseguridad MEN	1. Encuesta a interesados. 2. Correcta aplicación de protocolo de bioseguridad.	Acta de capacitación, formato se supervición de campo de la fundación, formato de supervisión interventoria.	Mensual	Jefe operativa	Interventoria PEFINS		X	X			
1.5.1	Informe técnico financiero de la ejecución del proyecto, a la interventoria del PAE	Informe que contenga: propuesta de RPC, fichas técnicas, fotografías del proceso de emsamble y entrega, lista de intercambios, herramienta IEC desarrollada, remisiones de entregas, actas de capacitaciones, plan de compras, facturas de compra, cumplimiento compras locales, planillas de entrega a beneficiarios, pago nomina, paz y salvo y demas documentos solicitados en el contrato.	Resolucion 29452 de 2017, Anexo 1 Resolucion No 007 de 2020. Normatividad financiera y laboral vigente. Clausulas contractuales LP-003-2020	1. Cantidad de Hallazgos subsabados)tecnico, operativos, financiero/Cantidad de hallazgos realizados por la interventoria técnicos, operativos, financieros.	check list informe técnico financiero.	Mensual	Director de Proyecto	Interventoria PEFINS		X	X			
Elaborado por			Director de Proyecto				Gerente general							
Nombre: Paola Carolina Sepulveda			Nombre: Sandra Milena Pabón				Nombre: Wilmer Orlando Cubillos							
Firma			Firma				Firma							

Figura 56. Control de Calidad. Autoría propia.

4.3.4.2 Control de Costos


		CONTROL DEL PRESUPUESTO										
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por							
		FRPA-09	V1	1/07/2020	WOC							
NOMBRE DEL PROYECTO:	PAE Piedecuesta Santander											
No. Proyecto:	LP-003-2020					Fecha: 13/07/2020						
Director de Proyecto:	SANDRA MILENA PABON											
Presupuesto Total	\$637.420.000,00											
COSTOS DIRECTOS	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO ACTUAL	EJECUTADO		POR EJECUTAR	ORDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL EJECUTADO	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO/ SOBRECOSTO PROYECTADO	
	\$		(13/07/2020)	%	\$	APROBADAS	PENDIENTES	(13/07/2020)				
REMUNERACIONES Y HONORARIOS												
Director de proyecto	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00	\$ 1.646.666,00	43%	\$ 2.153.334,00	\$ -	\$ -	\$ 1.646.666,00	\$ -	\$ 3.800.000	\$ 0	
Nutricionista	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 1.126.666,00	43%	\$ 1.473.334,00	\$ -	\$ -	\$ 1.126.666,00	\$ -	\$ 2.600.000	\$ 0	
Coordinador operativo	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 1.126.666,00	43%	\$ 1.473.334,00	\$ -	\$ -	\$ 1.126.666,00	\$ -	\$ 2.600.000	\$ 0	
Supervisores de campo	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 1.213.333,00	43%	\$ 1.586.667,00	\$ -	\$ -	\$ 1.213.333,00	\$ -	\$ 2.800.000	\$ 0	
Jefe de bodega	\$ 2.200.000,00	\$ 2.200.000,00	\$ 953.333,00	43%	\$ 1.246.667,00	\$ -	\$ -	\$ 953.333,00	\$ -	\$ 2.200.000	\$ 0	
Aux. de bodega	\$ 2.400.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 884.210,00	37%	\$ 1.515.790,00	\$ -	\$ -	\$ 884.210,00	\$ -	\$ 2.400.000	\$ 0	
Jefe de compras	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 1.126.666,00	43%	\$ 1.473.334,00	\$ -	\$ -	\$ 1.126.666,00	\$ -	\$ 2.600.000	\$ 0	
Aux. Administrativo	\$ 2.959.368,00	\$ 2.959.368,00	\$ 1.282.393,00	43%	\$ 1.676.975,00	\$ -	\$ -	\$ 1.282.393,00	\$ -	\$ 2.959.368	\$ 0	
Contador	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 1.126.666,00	43%	\$ 1.473.334,00	\$ -	\$ -	\$ 1.126.666,00	\$ -	\$ 2.600.000	\$ 0	
Manipuladoras de alimentos	\$ 8.800.000,00	\$ 8.800.000,00	\$ 3.242.105,00	37%	\$ 5.557.895,00	\$ -	\$ -	\$ 3.242.105,00	\$ -	\$ 8.800.000	\$ 0	
Diseñador grafico	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 611.111,00	61%	\$ 388.889,00	\$ -	\$ -	\$ 611.111,00	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 0	
ALIMENTOS												
Alimentos RI	\$ 318.710.000,00	\$ 318.710.000,00	\$ 316.515.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 316.515.000,00	\$ 129.400.000,00	\$ 316.515.000	\$ 2.195.000	
Embalaje	\$ 3.642.400,00	\$ 3.642.400,00	\$ 3.642.400,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 3.642.400,00	\$ 3.642.400,00	\$ 3.642.400	\$ 0	
SUBCONTRATOS												
Transporte RI urbano	\$ 1.600.000,00	\$ 1.600.000,00	\$ -	0%	\$ 1.600.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 0	
Transporte RI rural	\$ 1.340.000,00	\$ 1.340.000,00	\$ -	0%	\$ 1.340.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 1.340.000	\$ 0	
CAPACITACION PASAJES Y VIATICOS												
Exámenes manipulación	\$ 1.034.000,00	\$ 1.034.000,00	\$ 1.034.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 1.034.000,00	\$ -	\$ 1.034.000	\$ 0	
Exámenes ingreso-egreso	\$ 2.052.000,00	\$ 2.052.000,00	\$ 1.021.000,00	50%	\$ 1.031.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.021.000,00	\$ -	\$ 2.052.000	\$ 0	
movilizacion supervisores	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 200.000,00	50%	\$ 200.000,00	\$ -	\$ -	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 400.000	\$ 0	
Capacitacion	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 525.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 525.000,00	\$ -	\$ 525.000	\$ 75.000	
Material IEC	\$ 23.712.000,00	\$ 23.712.000,00	\$ 23.700.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 23.700.000,00	\$ -	\$ 23.700.000	\$ 12.000	
SERVICIOS PUBLICOS Y OTROS SERVICIOS												
Arriendo Bodega	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 2.816.666,00	43%	\$ 3.683.334,00	\$ -	\$ -	\$ 2.816.666,00	\$ -	\$ 6.500.000	\$ 0	
servicio internet	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ -	0%	\$ 150.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 150.000	\$ 0	
Agua	\$ 570.000,00	\$ 570.000,00	\$ -	0%	\$ 570.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 570.000	\$ 0	
Energia Eléctrica	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ -	0%	\$ 1.200.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 0	
Seguridad	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ -	0%	\$ 250.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 250.000	\$ 0	
INSUMOS ASEO												
Kit bioseguridad	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 680.000,00	100%	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ -	\$ 680.000,00	\$ 680.000,00	\$ 680.000	\$ 80.000	
kit aseo	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000,00	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 0	
Papelería	\$ 2.625.000,00	\$ 2.625.000,00	\$ 2.825.000,00	100%	\$ 200.000,00	\$ -	\$ 325.000,00	\$ 2.950.000,00	\$ -	\$ 2.950.000	\$ 325.000	
EQUIPOS, SOFTWARE Y DOTACIONES												
Uniformes manipuladores	\$ 2.880.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 2.880.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 2.880.000,00	\$ -	\$ 2.880.000	\$ 0	
Computadores	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000	\$ 0	
Mantenimiento	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ -	0%	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ 800.000	\$ 0	
Batas supervisores	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 240.000,00	100%	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000	\$ 20.000	
OTROS COSTOS			Monto	Cantidad				% Asignado	Total			
Impuestos	\$ 30.450.464,00	\$ 30.450.464,00	\$ 14.689.000,00	48%	\$ 15.761.464,00	\$ -	\$ -	\$ 14.689.000,00	\$ -	\$ 30.450.464	\$ 0	
Polizas	\$ 31.457.800,00	\$ 31.457.800,00	\$ 31.457.800,00	100%	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ 31.457.800,00	\$ -	\$ 31.457.800	\$ 0	
Revisoria fiscal	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 2.600.000,00	43%	\$ 3.400.000,00	\$ -	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ -	\$ 6.000.000	\$ 0	
TOTALES	\$ 475.353.032,00	\$ 475.353.032,00	\$ 423.365.681,00		\$ 49.705.351,00	\$ 120.000,00	\$ 325.000,00	\$ 423.490.681,00	\$ 136.922.400,00	\$ 473.496.032	\$ 1.857.000	

Figura 57. Control de presupuesto. Autoría propia

4.3.4.3 Administración de contratos



	ADMINISTRACION DE CONTRATOS			
	Código	Versión	Fecha	Aprobado por
	FRPA-10	V1	30/07/2020	WOC
Proyecto:	PAE Piedecuesta Santander		Contrato No: 002	
No. Proyecto:	LP-003-2020			
Contacto o Contraparte:	COMERCIALIZADORA DE GRANOS RAMIREZ -Julio Ramirez			
Area de Gestion:	Compras			
Vigencia del Contrato:	30 días			
Fecha de Inicio:	6/07/2020	Fecha de Cierre:	6/08/2020	
ACTIVIDADES	FECHA	REQUIERE APROBACIÓN	APROBADO POR:	OTROS
REVISIONES / VISITAS/REUNIONES				
Entrega alimentos no perecederos: Lenteja, arveja seca, panela, avena en hojuelas	8/07/2020	Jefe técnica, Jefe de Bodega	Paola Carolina Sepulveda / Cesar Carrillo	Requiere Orden de compra
Entrega factura original de compra	14/07/2020	Jefe de compras y contador	Jhon Mancera/Carlos Duarte	
PAGOS / MONTOS				
Anticipo del 10% para iniciar entrega	2 días despues de firma de inicio de contrato	N/A		
Crédito 15 días despues de despacho	23/08/2020	Jefe de compras y contador	Jhon Mancera/Carlos Duarte	Requiere presentacion de factura Legal
VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS				
Modificaciones al contrato requieren acuerdo escrito por ambas partes		Director de proyectos o gerente general	Wilmer Orlando Cubillos	
La responsabilidad del proveedor para responder por daños y perjuicios causados al comprador originados por incumplimientos contractuales, prescribirá en seis meses a partir de la aprobación final.				
Reposicion de alimentos en mal estado por calidad relacionada al proveedor, requieren subsanación inmediata y sin cargo a los costos del comprador		N/A		Informa el jefe de compras al proveedor el daño presentado
CONTROL SUBCONTRATISTAS				
El objeto del contrato firmado no puede ser subcontratado				
CIERRE DE CONTRATO				
Finalizacion y cierre del contrato el 06/08/2020	6/08/2020			
Evaluacion del proveedor	6/08/2020			
OBSERVACIONES: La revisión y aceptación de los productos adquiridos, serán realizados al ingreso a bodega, por parte del jefe de Bodega, y se respaldaran en la especificaciones de marcas, presentación y calidad, dadas en la orden de compra.				
Aprobado por: Jhon Jairo Mancera				
Firma y fecha: 06/07/2020				

Figura 58. Administración de contrato del proyecto. Autoría propia

4.3.4.4 Minuta de Reunión

	MINUTA REUNION			
	Código	Versión	Fecha	Aprobado por
	FRPA-11	V1	30/06/2020	WOC

Nombre del Proyecto	PAE Piedecuesta Santander		No. Minuta	002
No. Proyecto	LP-003-2020	Municipio	Bucaramanga	
Lugar	Bodega principal FUNCOVID	Departamento	Santander	
Fecha	02 Julio de 2020	Hora Inicio	04:00 pm	Hora Final 6:00 pm
Asunto				

PARTICIPANTES	
Equipo de proyecto: jefe técnica/ Paola Sepúlveda. jefe de compras/Jhon Mancera, contador: Carlos Duarte	
Jefe de bodega/ Cesar Carrillo, jefe operativa/ Francia Beltrán, Aux. Admón.: Ana Gómez, Sandra Reyes	
Supervisores de campo: Luz Stella Quiñonez, Alberto Porras.	
Director de proyecto: Sandra Milena Pabón	

AGENDA	
1	Socialización lineamientos para operación proyecto LP-003-2020
2	Socialización procesos planificación, ejecución y cierre del proyecto.
3	Compromisos

DESARROLLO	
1. Se da a conocer la información brindada en la reunión con la secretaria de Educación de Piedecuesta y la Interventoría del proyecto, las indicaciones para la planeación de las RPC, las estrategias educativas, requerimientos de los entregables. Se socializa también el alcance del proyecto y los objetivos del mismo.	
2. Se realiza asignación de roles y responsabilidades y se revisa las fechas de cada entregable de acuerdo al responsable de cada área para elaborar cronograma y presupuesto.	
3. Se socializa estructura requerida para el informe de cierre, y plazos para informes de avances de ejecución.	

TAREAS – COMPROMISOS – TEMAS PROXIMAS REUNIONES			
Tema	Tarea	Responsable	Fecha de Control
1	Enviar propuesta de conformación de RPC, Fichas técnicas y Estrategia IEC, para aprobación por parte de la SEP.	Jefe técnica y jefe operativa	03/07/2020
2	Se aprobó reunión de control de costos y avance proyecto quincenal.	Todo el equipo de proyecto	13/07/2020

EN CONSTANCIA FIRMAN EL ACTA**:		
Paola Carolina Sepúlveda	Francia Beltrán	Cesar Carrillo
Jefe Técnica	Jefe operativa	Jefe de bodega
Jhon Mancera	Carlos Duarte	Sandra Milena Pabón
Jefe de compras	Contador	Director de proyectos
Ana Gómez	Luz Stella Quiñonez	Sandra Reyes
Auxiliar Administrativo	Supervisor de Campo	Auxiliar administrativo

Figura 59. Minuta de Reunión. Autoría propia

4.3.4.5 Registro control de PQRS


		REGISTRO Y CONTROL DE PQRS									
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por						
		FRPA-12	V1	30/07/2020	WOC						
NOMBRE DEL PROYECTO:		PAE Piedecuesta Santander									
No. Proyecto:		LP-003-2020									
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabón									
Responsable diligenciamiento		Ana Cecilia Gomez									
No.	Fecha	DATOS DE LA PERSONA O ENTIDAD REMITENTE					DATOS DEL DESTINATARIO		TIEMPO DE	Radicado de la Respuesta	
		Nombre	Asunto	Radicado	Fecha	Anexos	Área de gestión	Funcionario	RESPUESTA	No. Radicado	Fecha
1	13/07/2020	Transparencia por Santander (Coordinadora)	Información conformacion paquetes alimentarios PAE Piedecuesta 2020	No. 202006361	12/06/2020	Oficio 2 folios	Jefe Técnica	Paola Sepulveda	2 días hábiles	# 273512	15/07/2020
2	17/07/2020	Luis Humberto Jaimes (veedor IE tabacaleros)	Aclaracion alimentos RPC	No. 202006368	17/06/2020	Oficio 1 folio	Jefe Técnica	Paola Sepulveda	2 días hábiles	Luis Humberto / hora: 4:15 pm	21/07/2020
3	17/07/2020	IE Rural el Fical	Fechas entrega RPC	correo electronico PQRS. ieruralelfical@outlook.com	17/06/2020		Jefe operativo	Francia Beltran	1 día hábil	Correo electronico RTA PQRS #001. Enviado a ieruralelfical@outlook.com	17/07/2020
4	20/07/2020	PEFINS	Solicitud copia poliza de cumplimiento	No 202006371	19/06/2020	Oficio 2 folios	Director de Proyecto	Sandra Milena Pabón	2 días hábiles	# 20200610786	22/07/2020
5	23/07/2020	PEFINS	Subsanación informe técnico-financiero junio	No 202006374	25/06/2020	Oficio 4 folios	Director de Proyecto	Sandra Milena Pabón	2 días hábiles	# 20200610791	25/07/2020

Figura 60. Formato control de comunicaciones PQRS. Autoría propia.

4.3.5 Fase de Cierre

4.3.5.1 Acta de cierre de proyecto


		ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO			
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por
		FRPA-16	V1	17/07/2020	WOC
Nombre Proyecto:		PAE Piedecuesta-Santander			
No. Proyecto		LP-003-2020			
Patrocinador del Proyecto:		SECRETARIA DE EDUCACION DE PIEDECUESTA			
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabón			
Fecha Inicio:		1/07/2020	Fecha Fin:	1/08/2020	
Descripción del Proyecto					
Dar cumplimiento al contrato de suministro de un complemento alimentario para preparar en casa, a los niños, niñas y adolescentes matriculados en las instituciones educativas oficiales del municipio de Piedecuesta – Santander, focalizados en el PAE del Ministerio de Educación Nacional, durante el periodo de declaración de pandemia COVID-19 a fin de seguir aportando el complemento alimentario recibido en condiciones académicas normales					
Desarrollo de la Reunion de cierre					
Asistentes					
Nombre		Cargo		Nombre	
Wilmer Orlando Cubillos		Gerente general		Ana Gomez	
Paola Sepulveda		Jefe técnica		Sandra Pabón	
Jhon Mancera		Jefe Compras			
Francia Beltran		Jefe operativa			
Carlos Duarte		Contador			
Objetivo de la Reunion					
Realizar el cierre formal del proyecto e informar al gerente de FUNCOVID, del estado de terminación del proyecto PAE Piedecuesta Santander.					
Agenda					
1. Informar estado de terminación del proyecto entregables y establecer pendientes. 2. Revisar					
4. Compromisos y varios. 3. Revisión contratos.					
Desarrollo Agenda					
El proyecto finalizó el día de hoy 01/08/2020, con la aprobación por parte de la secretaria de Educación de Piedecuesta, y de la interventoría del PAE, dando acta de liquidación del contrato y pago del mismo. Se cumplió con el cronograma, costos y alcance del proyecto.					
Entregables completados					
Descripción		Código	Responsable	Fecha de entrega	Cumplimiento
Suministro de raciones alimentarias para preparar en casa a los beneficiarios matriculados en las Instituciones educativas publicas del municipio de Piedecuesta, focalizados en el PAE.		1.4.3.2	Jefe tecnica	20/07/2020	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Divulgacion y/o entrega de herramienta de implementacion de una estrategia de informacion, educacion y comunicacion a los beneficiarios que reciben las RPC.		1.3.3.3	Jefe operativa	20/07/2020	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Entrega de kit de bioseguridad a cada insitucion educativa para uso y en las entregas de los raciones alimentarias		1.3.4	Jefe tecnica	13/07/2020	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Acta de capacitación de uso y aplicación de los protocolos de bioseguridad durante emergencia COVID-19 a las manipuladoras de las RPC.		1.4.1.	Jefe operativa	7/07/2020	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Informe técnico financiero de la ejecución del proyecto, a la interventoría del PAE		1.5.1	Director de Proyecto	27/07/2020	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Beneficios y/o Impactos del Proyecto en:					
Técnico		Inclusión de nuevas marcas de productos que cumplen con especificaciones de la resolución, ampliando portafolio de productos para un proyecto futuro.			
Administrativo		Cumplimiento en los contratos sin novedades, cierre total de las PQRS recibidas.			
Financiero		Se logró cumplir con el presupuesto estimado, sin requerir el uso de las reservas de contingencia ni gestión.			
Compromisos y pendientes					
Descripción		Código	Responsable	Fecha de entrega	Observaciones
Pendiente pago de los servicios de agua y luz, de la bodega no ha llegado recibo para cancelacion.		N/A	Aux. Admon	10/08/2020	
Pago nomina personal equipo de proyecto		N/A	Aux. Admon	2/08/2020	
Información de Contratos					
Se cerró contrato de proveedores de alimentos, insumos, personal y asesorías. Pendiente de pago nómina del equipo de proyecto, que se realizará día 02/08/2020.					
Responsables					
Nombre		cargo	Cedula	Firma	
Wilmer Orlando Cubillos		Gerente general	91.376.588		
Paola Sepulveda		Jefe técnica	63.521.521		
Jhon Mancera		Jefe Compras	91.127.522		
Francia Beltran		Jefe operativa	37.427.658		
Ana Gomez		Aux. Admon	37.662.467		
Sandra Milena Pabón		Director proyecto	63542376		
Carlos Duarte		Contador	91.627.551		
Elaboró el acta:		Ana Gomez		Auxiliar Administrativa	
		Nombre		Cargo	

Figura 61. Acta de cierre del proyecto. Autoría propia

4.3.5.2. Lecciones Aprendidas


		LECCIONES APRENDIDAS						
		Código	Versión	Fecha	Aprobado por			
		FRPA-11	V1	30/06/2020				
NOMBRE DEL PROYECTO:		PAE Piedecuesta-Santander						
No. Proyecto:		LP-003-2020						
Director de Proyecto:		Sandra Milena Pabon						
Entregable afectado	Código	Fecha	Descripcion del Problema	Causa	Accion correctiva	Resultado obtenido	Leccion aprendida	Observaciones
Contratación personal manipulador de alimentos	1.1.3.1	7/07/2020	Hubo retraso en el tiempo estimado de contratación del personal manipulador, dado que este personal debe ser propio de la comunidad donde se va a desarrollar el proyecto, algunas personas del área rural, fue difícil contactar y requirió más tiempo su desplazamiento para la contratación.	La ubicación geográfica de algunas de las manipuladoras a contratar era en la zona rural y se tuvo dificultad para contactarlas. Estas fueron las últimas personas en llamar por consiguiente se tuvo menos tiempo para implementar diferentes medios de comunicación.	Solicitar prórroga del tiempo para contratación del personal. Implementar un check list para revisar que personal se ha contactado y contratado.	Positiva/ Negativa Se logró cumplir con la actividad, sin embargo hubo retraso en las demás actividades relacionadas con esta entregable.	Para la contratación del personal manipulador, se debe iniciar desde el primer día de inicio del proyecto, contactando primero a las personas del área rural, y posteriormente la zona urbana. Utilizar un check list para revisar en tiempo real que personal se ha conseguido y que esta pendiente por contratar.	
Diligenciamiento formatos de entrega de las RPC a los beneficiarios	1.4.3.2	14/07/2020	Las planillas fueron firmadas incompletas por los padres de familia, algunas llegaron sin número de documento de identidad o sin teléfono del acudiente.	Durante la entrega, las personas responsables del diligenciamiento no orientaron a los padres de familia sobre el diligenciamiento del formato y tampoco se hizo revisión en la IE antes de enviarlas a la oficina de FUNCOVID.	Se llamó a las instituciones educativas y solicitar que aportaran la información pendiente y diligenciarla las planillas por parte del equipo de campo.	Positiva/ Negativa Se logró cumplir con la actividad, sin embargo hubo retraso en las demás actividades relacionadas con esta entregable ya que el personal que debía estar realizando el informe técnico tuvo que dedicarse a completar la información de este entregable	Se debe orientar tanto a los padres de familia, como al personal encargado de las entregas, que todos los espacios de la planilla de entrega de RPC deben estar completamente diligenciados de forma legible y deben ser verificados y completados antes del envío a la oficina principal .	Reforzar información en capacitación a personal, reunión con docentes de las IE, información a padres y describir en el volante de citación.

Figura 62. Lecciones aprendidas. Autoría propia.

4.4. Plan de capacitación para la implementación de la Metodología propuesta.

4.4.1 Plan de capacitación

4.4.1.1 Alcance

El plan de capacitación es de aplicación para todo el personal administrativo, técnico y operativo de FUNCOVID, así como para la alta gerencia y junta de socios.

4.4.1.2. Objetivos

- Dar a conocer al personal de la organización, la metodología, técnicas y herramientas de Administración de Proyectos, planteadas en este trabajo, con el fin de lograr transferencia de conocimiento.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de la organización en administración de proyectos, los cuales presentaron debilidad durante la etapa de análisis de la situación actual de la Fundación.
- Preparar al personal para la ejecución de la metodología planteada en este documento.
- Brindar espacios para la comunicación y enriquecimiento del proceso con el aporte de la experiencia de los miembros del equipo de trabajo.
- Modificar actitudes negativas o de resistencia hacia la metodología, para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador, para realizar las nuevas tareas que le correspondan y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión de proyectos a implementar.

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo e implementar el proceso de mejora continua dentro de la organización.

4.4.1.3. Compromiso de la Alta Gerencia

Es fundamental contar con el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia de FUNCOVID para el éxito de este proyecto y para obtener la total colaboración y participación activa de todos los funcionarios de las diferentes áreas de la organización que intervienen en la ejecución de los proyectos.

4.4.1.4. Estructura del Programa de capacitación

Desde el área de dirección de proyectos, y teniendo en cuenta las necesidades que se establece que el plan de formación y capacitación para lograr la implementación de la Guía metodológica, tendrá los siguientes componentes:

Capacitación y entrenamiento: Las actividades de capacitación y entrenamiento se desarrollan en modalidad presencial y virtual. En las actividades presenciales el enfoque pedagógico. Adicionalmente, En la modalidad virtual se aplica la metodología e-learning que permite la apropiación de competencias propias de las áreas de desempeño de los participantes durante la capacitación.

Inducción: El programa de inducción tiene como objetivo, facilitar y fortalecer la integración de los nuevos miembros del equipo de trabajo a la cultura de administración de proyectos, que se adopta por la Fundación, y dar a conocer la metodología de administración de proyectos desarrollada. La inducción consta de tres partes:

1. La inducción en puesto de trabajo cuyo responsable es el jefe inmediato o director de proyecto.

2. La inducción virtual, la cual es responsabilidad del director de proyectos para dar a conocer la metodología y sus herramientas, al desarrollar el curso virtual correspondiente.

3. La inducción Presencial o complementaria, es aquella que se realiza con la presencia física de los participantes y se dicta por el encargado de cada área.

Grupos de estudio: Reunión que se llevará a cabo con los equipos de trabajo, para revisar las inquietudes, sugerencias, comentarios sobre la metodología que se implementa, que permitirá hacer los ajustes que se requieran a las herramientas y/o procedimientos.

Asistencia técnica: Asesoría por parte del director de proyectos, sobre dudas en la implementación de la metodología, logrando la orientación y ayuda para la resolución.

En la Figura 63. Se describen los temas, duración, responsable de la capacitación y participantes de la misma a desarrollar.

PROGRAMA CAPACITACION				
No	TEMA	DURACION (horas)	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
1	Conceptos Administración de Proyectos	9	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
2	Herramientas y procedimientos alcance e interesados	4	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
3	Conceptos de Ejecucion y control de proyectos	6	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
4	Herramientas y procedimientos cronograma , costo y calidad	4	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
5	Herramientas y procedimientos adquisiciones, comunicaciones y recursos	4	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
6	Herramientas y procedimientos Riesgos, control de cambios	4	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
7	Reportes de ejecución	4	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo
8	Cierre de proyecto	3	Director de proyectos	Personal administrativo, técnico y operativo

Figura 63. Programa capacitación. Autoría propia.

Cada capacitación realizada debe contar con un formato de asistencia, donde se registrará el tipo de capacitación realizada, así como, la fecha, el lugar y la hora en la cual se realizó la capacitación. No debe faltar el objetivo que debe ser el mismo del plan de capacitación, posteriormente se registraran los usuarios que recibieron la capacitación y el entrenador o facilitador o instructor deberán firmar indicando si es interno o externo.

4.4.1.5 Evaluación y seguimiento

La fase de evaluación y seguimiento se realizará de manera permanente por medio de las evidencias de la capacitación realizadas, con el cumplimiento de los procedimientos establecidos en las diferentes áreas de la Fundación. De igual manera, con el seguimiento del reporte de las actividades de entrenamiento realizados a través de asistencia técnica y de los grupos de estudios. Al inicio y al final de cualquier sesión formal de capacitación, es buena práctica que el capacitador brinde a los asistentes un cuestionario de evaluación, para revisar conocimientos previos y evaluar el aprendizaje durante la jornada o actividad de capacitación.

Sera obligatorio obtener una nota superior a 80 una vez terminado el plan de capacitación, quien no la obtenga deberá repetir la evaluación. Si en la segunda ocasión no aprueba este se reportará a los índices de desempeño y evaluación del empleado y quedará indicado en el expediente para futuras evaluaciones de este.

4.4.1.6 Presupuesto

Definir las horas adicionales que demandará cumplir con los nuevos procedimientos que hacen parte del presupuesto y el valor correspondiente, este debe estar inmerso en el costo del proyecto.

Se debe contar con los recursos necesarios para que el plan cumpla con su objetivo de ofrecer la inducción, capacitación y entrenamiento, dichos recursos incluyen, un área adecuada con las condiciones ambientales y físicas adecuadas, material de apoyo, video proyector, computadoras, software, etc. Es necesario contar con los permisos y comprensión de las diferentes gerencias, para asegurarse de que no exista ausentismo, ni sobre carga de labores en el plazo de la ejecución del plan de capacitación, así como obviamente con los respectivos permisos de cada funcionario. Debe de existir un liderazgo en la gerencia, para lograr que los funcionarios a capacitar tengan la intención y el interés por aprender la metodología planteada.

4.5. Estrategia para la implementación de la metodología.

El proceso de implementación constituye el último eslabón de la metodología. A pesar de todo el trabajo requerido para llegar a este punto, la fase de implementación puede ser la más complicada, si no se cuenta con una estrategia que permita desarrollar y mantener la metodología con el fin de alcanzar los objetivos del presente trabajo.

4.5.1. Alcance de la estrategia

La Estrategia es de aplicación para todo el personal administrativo, técnico y operativo de FUNCOVID, así como para la alta gerencia y junta de socios.

4.5.2. Compromiso de la Alta gerencia

Una adecuada implementación debe contar con recursos que faciliten la enseñanza además debe existir conciencia de la necesidad de cambio de conducta con el fin de que las prácticas actuales evolucionen y se obtengan resultados novedosos que apoyen la nueva Gestión de los proyectos, por lo tanto, para obtener un resultado positivo de este proceso es necesario el apoyo de la Dirección de la Fundación en todas las etapas.

4.5.3 Aplicabilidad

La presente metodología puede ser aplicada para la gestión de proyectos de alimentación dirigidos a población vulnerable del país, ya sea de carácter público o privado, cuyo objeto sea el suministro de raciones alimentarias, aplica para cualquier clase de proyecto ejecutado por FUNCOVID, de acuerdo a sus criterios de clasificación de proyectos de la institución según costo, tiempo y complejidad, así como a proyectos ejecutados por cualquier empresa en el entorno de operador logístico de complementos alimentarios, bajo los lineamientos de programas de alimentación Escolar, primera infancia o población vulnerable en Colombia.

4.5.4. Objetivos de la estrategia

Orientar al equipo de trabajo de las diferentes áreas, contratistas y demás involucrados en los proyectos de la Fundación, sobre la implementación de la metodología de administración de proyectos de alimentación diseñada bajo los estándares del PMI.

Promover la mejora continua en la ejecución de los proyectos de alimentación escolar que realiza FUNCOVID, fortaleciendo la operación de los procesos en todos los niveles de la entidad, la gestión de los riesgos y el cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables a la labor de la organización.

La implementación de la Metodología, considera cuatro grandes fases tales como la preparación, identificación, ejecución y evaluación. A continuación, se presenta las fases de la estrategia, con los pasos a desarrollar en cada una de ellas para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

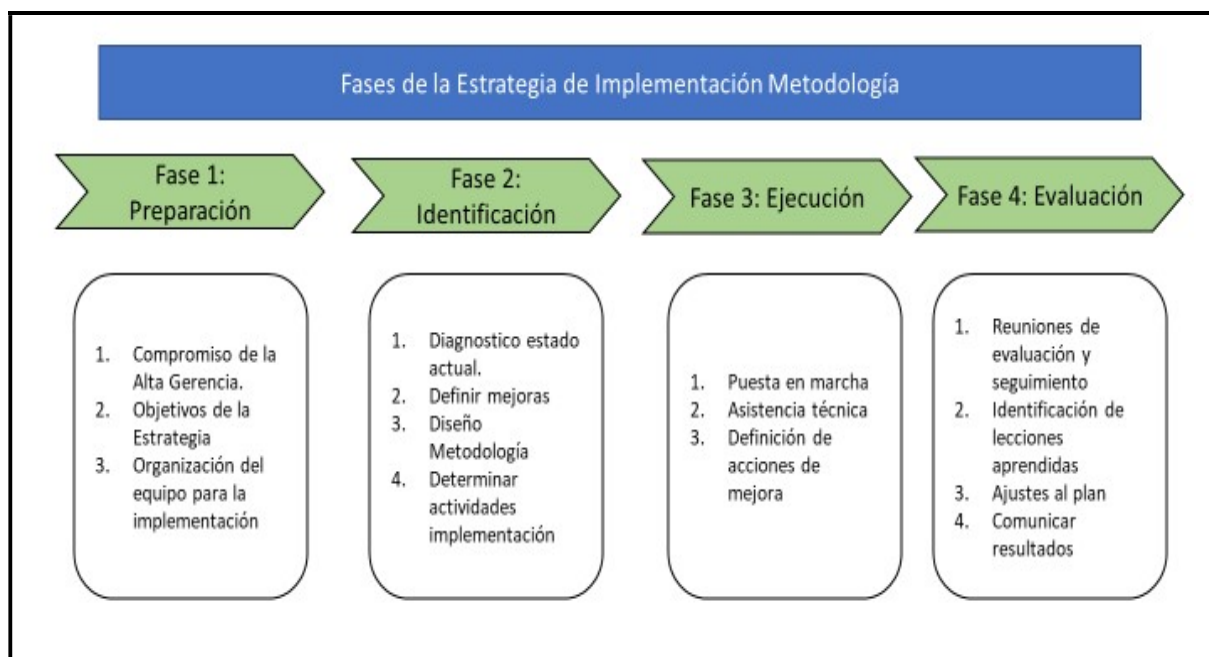


Figura 64. Fases de la Estrategia de implementación de la Metodología propuesta. Autoría propia.

4.5.5. Organización del equipo para la implementación

Un punto la clave se encuentra definido por los protagonistas y participantes de la implementación de la estrategia, debido a que involucrar a las personas para que apoyen la implementación es un factor determinante para alcanzar los objetivos de la Metodología. Es importante indicar que para aumentar la probabilidad de éxito de una buena implementación se requiere que las jefaturas de las diferentes áreas participen y apoyen los cambios propuestos para la administración de los proyectos. Se requiere capacitar al personal en la metodología y hacer acompañamiento en la implementación de la misma.

La principal actividad será la formación de equipos de trabajo y sus tareas serán las siguientes:

- Definir los equipos de trabajo, sus líderes. Especialmente en todas las áreas de la empresa.
- Definir metas específicas.

- Asignar las tareas específicas y responsabilidades a cada persona
- Definir las principales coordinaciones entre áreas y personas

4.5.6. Determinar actividades para la implementación

Determinar las actividades es establecer el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos. Primero se identificarán las actividades que sean necesarias para cada una de las fases de la estrategia. Algunas de estas actividades requieren que se cumplan antes que otras. Por ejemplo, para capacitar al personal es necesario haber desarrollado la metodología, el plan de capacitación entre otros. Asimismo, hay otras actividades que se pueden realizar en paralelo, como la puesta en marcha, la retroalimentación de la capacitación, la asistencia técnica, y el seguimiento a lo que se está ejecutando.

La implementación de la metodología requiere determinar las actividades a nivel macro, los productos esperados en cada fase, así como el tiempo que tomara su desarrollo.

Así las cosas, considerando los elementos antes mencionados se desarrolló la siguiente estrategia de implementación presentada en la tabla 10.

Tabla 10. Estrategia de implementación de la Metodología. Autoría propia

Estrategia de implementación					
Metodología en administración de proyectos de alimentación					
Etapa	Componente	Factores de Éxito	Productos Esperados	Actividades	Tiempo
Diagnostico	Análisis de los procedimientos actuales aplicados a la administración de proyectos	Participación de los responsables del proyecto en el diagnostico	Identificación de oportunidades de mejora en los procedimientos de administración de proyectos.	1.Diseñar instrumento para identificación de buenas prácticas y oportunidades de mejora en AP. 2.Aplicar el instrumento. 3.Analizar los resultados.	30 días
Diseño de la	Propuesta	Contar con buenas	Desarrollo de	1 identificación de la	30 días

Metodología	Metodológica de procedimientos en administración de proyectos de alimentación fortaleciendo las áreas de mejora	fuentes de información y resultados confiables para identificar el problema	plantillas, planes, matrices y procesos de AP, para facilitar la aplicación de procedimientos.	bibliográfica en AP. 2. Diseño de plantillas, procesos en AP. 3. Aprobación de la metodología	
Capacitación en la Metodología	Desarrollo del plan de capacitación para fortalecer conceptos y prácticas de AP	Apoyo de la alta gerencia, apoyo de las jefaturas de áreas y demás personal para asistencia a las capacitaciones.	100% del personal involucrado en el desarrollo del proyecto, capacitado en la metodología AP.	1.Realizar plan de capacitación. 2.Programar cronograma. 3.Obtener recursos para la capacitación. 4.Comunicar a los participantes 5.Desarrollar las actividades del plan de capacitación	20 días
Implementación	Divulgación y aplicación de la metodología diseñada para AP de alimentación.	Apoyo de la dirección. Apertura técnica para introducir nuevos conceptos. Mantener vigente la necesidad por implementar el enfoque de A.P.	Aplicación de la metodología (plantillas, procedimientos, etc.) en los proyectos de alimentación en ejecución.	1.Aplicar los procedimientos de AP según etapa de elaboración. 2.Crear un consejo técnico que evalúa la aplicación de los procedimientos 3.Realizar asistencia técnica a la aplicación de los procedimientos AP 4.Realizar una auditoría a la aplicación de los procedimientos. 5.Identificar oportunidades de mejora en la aplicación de la metodología. 6.Hacer las mejoras pertinentes a la metodología.	60 días
Seguimiento y control	Control de la aplicación de la Metodología de AP de alimentación	Apoyo de la gerencia. Apertura a la revisión de los procedimientos aplicados	Identificación de oportunidades de mejora en los procedimientos aplicados de administración de proyectos.	1.Evaluar los resultados de la aplicación de la metodología. 2.Determinar el impacto de la aplicación de los procedimientos de las AP. 3.Identificar mejoras en la metodología 4.Realizar ajustes a la metodología. 5.Socializar los ajustes realizados.	30 días

Se acordó, adicional a las actividades y tiempo planteados anteriormente, realizar revisiones mensuales durante los primeros 6 meses, del proceso de utilización de la metodología

en la Fundación, con el fin de evaluar que la metodología propuesta tenga un uso correcto, así como que esté cumpliendo las expectativas de la organización.

Además, es importante tener en cuenta que un cambio de paradigma es un proceso que se debe llevar de forma paulatina en especial cuando tiene efectos en modelos de trabajo maduros, no obstante, la metodología para implementar que se desarrolló en el presente trabajo, bajo lineamientos del PMI, en poco tiempo puede mostrar resultados muy positivos para la gestión activa de la Fundación.

5. Conclusiones

1. Del diagnóstico realizado sobre la situación actual de la Fundación se encuentra que, pese a que el personal no ha recibido una capacitación formal en el área de administración de proyectos, se han venido realizando algunas buenas prácticas en administración que permiten que la gestión de los proyectos se haya sorteado hasta el momento no muy lejana a los estándares que se quieren implementar. El estudio realizado en las sesiones de trabajo y la retroalimentación que se obtuvo del equipo de proyecto de iniciativas y gestión de proyectos, hacen que la metodología propuesta cumpla con las necesidades propias de la entidad, permitiendo estandarizar la gestión obteniendo una labor más eficiente y efectiva.
2. Aunque existe un ambiente de confianza para la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, existen errores y fallas en la comunicación que afectan el rendimiento de la organización, por ejemplo, en algunas ocasiones sucede que la información llega tardía o incompleta al cliente o demás interesados, en otras ocasiones no se define claramente el alcance de los avances o tareas del proyecto o no se articula el cronograma con todos los miembros del equipo, generando sobrecarga de trabajo en algún área para cumplir con las fechas.
3. La metodología desarrollada se realizó siguiendo las buenas prácticas de la Guía del PMBOK®, con la finalidad de minimizar los efectos negativos y disminuir el impacto que estos puedan causar en los proyectos; al estandarizar la gestión de los proyectos en la entidad, se establece una cultura organizacional que ayuda en el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del plan estratégico de la Fundación.

4. Las plantillas propuestas para la metodología se diseñaron teniendo en cuenta los requisitos básicos de administración de proyectos, pero a su vez se articuló con los requisitos que de fondo requieren los proyectos de alimentación Escolar, con el fin de que no solo sirvan como documentación de la administración de proyectos, si no que permitan soportar con mejor calidad el cumplimiento de algunas cláusulas contractuales de este tipo de proyectos, lo cual facilitará y complementará el manejo de los proyectos al personal administrativo.
5. La aplicación de las herramientas y procesos propuestos en la metodología a un proyecto actual en ejecución de la Fundación, permitió realizar los ajustes al mismo al encontrar que alguna información requerida no se estaba teniendo en cuenta o por el contrario se repetía la recopilación de información entre las diferentes plantillas. Adicionalmente dada la modificación que sufrieron la mayoría de proyectos y programas de alimentación el en país dada la pandemia de COVID-19, y funcionamiento de las organizaciones por la misma situación, se requirió reajustar las herramientas y procesos para que apliquen de igual manera en un proyecto que se ejecute de manera presencial, semipresencial o virtual.
6. El plan de capacitación es fundamental y debe ser consistente con las necesidades de la organización. A fin de asegurar que el tiempo, esfuerzo y dinero invertido en ella valga la pena, la capacitación debe ser validada y requiere de reinducción o cualificación anual para alcanzar los objetivos de la aplicabilidad de la metodología propuesta.
7. La implementación de esta metodología de proyectos en la Fundación ayudará a crear una cultura de Administración de Proyectos en las diferentes gerencias funcionales.

8. Además de las ventajas económicas que genera la implementación de la metodología, esta crea una ventaja competitiva debido al mejoramiento de la calidad, implementación de control de cambios de forma más efectiva y duradera, y reducción del tiempo y costo de los proyectos.
9. La estrategia de implementación propuesta abarca las áreas de conocimientos descritas en el presente trabajo y además considera el tiempo de puesta en marcha, el análisis de los resultados y la retroalimentación.

6. Recomendaciones

1. Se recomienda a la FUNCOVID garantizar que la implementación se difunda en todas las áreas, en el entendido que todos los involucrados perfeccionen la utilización de esta metodología y la promuevan a los nuevos involucrados, de este modo se logrará la estandarización de procedimientos y procesos, que permitirá una alineación entre la estrategia existente con la gestión de proyectos, logrando con esto un significativo avance en la consecución de todos los objetivos planteados.
2. Si bien la metodología desarrollada y la estrategia de implementación de la misma se socializa con todos los trabajadores de la Fundación, se recomienda a la gerencia de FUNCOVID, que también se dé a conocer a los involucrados externos como clientes, supervisores y patrocinadores, la decisión de la organización en mejorar sus procesos de gestión de proyectos, mediante la implementación de esta metodología a fin de que ellos brinden el apoyo necesario, para que se efectúen las actividades propuestas.
3. Se recomienda a la Fundación, que, al concluir con el plan de capacitación, se analicen los resultados de las pruebas, pues todo plan debe garantizar que está cubriendo las necesidades definidas y que permite incrementar la productividad y ofrece mejoras a cada una de las áreas de trabajo.
4. Se recomienda a los altos directivos de FUNCOVID, disponer de un rubro presupuestal destinado para incentivar la capacitación de los funcionarios en materia de administración de proyectos, con el fin de adquirir conocimientos, destrezas y así desarrollar un lenguaje común, que sean utilizadas para el beneficio de la organización.

5. La dirección general de FUNCOVID debe, contribuir en adquisición de capacitaciones para la utilización de herramientas automatizadas de proyectos, a fin de evitar el retroceso en metodologías y por lo contrario promover la cualificación del personal en utilización de herramientas.
6. Se recomienda al área de dirección de proyectos realizar una campaña de concientización a los funcionarios en cuanto a los beneficios que se adquieren con la utilización de esta metodología.
7. Se recomienda al área administrativa y a las gerencias funcionales de la organización, mejorar las tareas y procesos de documentación de los informes y datos, con el fin de contar con la información actualizada del proyecto, lo que permite tener los balances, información real, objetiva y actualizada para la toma de decisiones durante el ciclo de vida del proyecto. Para ello se requiere el apoyo de todos los miembros del equipo de trabajo de la organización y se propone la vinculación de un técnico o tecnólogo en gestión documental que implemente y capacite en esta área hasta que se encuentre plenamente desarrollada.

7. Lista de Referencias

- Barg,E. (2014). *Administración de la producción, trabajo presentado al curso de Administración de proyectos*, Universidad de Buenos Aires, facultad de ciencias económicas. Buenos Aires, Argentina.
- Belduma, R. (2016). Metodología de la investigación científica. (Trabajo autónomo de investigación). Universidad técnica de Machala, Ecuador.
- Campos y Lule (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. Revista Dial Net, volumen 7 (13),45-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Centro de Escritura Javeriano. (2018). *Normas APA*, sexta edición. Cali Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la Investigación (Quinta edición ed.). México D. F., México: Thomson Learning.
- Fundación Construyendo Vida. Estatutos de conformación. 2010.Santander, Colombia.
- Garriga Rodríguez, A. (2020) *Identificación de Riesgos*. Recuperado de <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/identificacion-de-riesgos/>
- Garriga Rodríguez, A. (2020). Recursos Emproject management. Work breakdown structure o WBS. Recuperado de: <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/work-breakdown-structure/>
- Gobernación de Santander, Secretaria de Educación. Enero 2020. Licitación pública ED-LP-01-2020. Matriz de Riesgos, Programa PAE. Recuperado de: <https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=20-1-208501>
- Jurado, Y. (2002). Técnicas de Investigación Documental. México: Thomson.
- Lacouture, F. (2014). Implementación de la metodología del valor ganado en un proyecto de infraestructura vial. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle>
- Lledó, Pablo. (2017). *Administración de Proyectos. El ABC de un Director de Proyectos exitoso*. (6 ed.). Estados unidos de América: pablolledó projectmanagement.
- Lledó, Pablo. (2017). Administración de Proyectos. Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento. 6ta ed. Estados unidos de América.

- Losantos, M. (2011, abril). Curso: Fuentes de información para la atención al público. Módulo 1. Fuentes de información: tipos y características. Colegio Oficial de Bibliotecaristas-Documentalistas de Catalunya. España
- Ministerio de Educación Nacional (2017). Resolución 29452 de 2017, por la cual se expiden los Lineamientos técnico-administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del programa de Alimentación Escolar PAE. Bogotá D.C.: Ministerios de Educación Nacional de Colombia.
- Moslemi Naeni, L., Shadrokh, S., & Salehipour, A. (2014). A fuzzy approach for the earned value management. *International Journal of Project Management*, 32(4), 709-716. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii>
- Moreno, L. (2018). Control de alcance, tiempo, costo en proyectos del sector público utilizando la metodología de valor ganado. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle>
- Project Management Institute, (2017). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK* (6 ed.). Pennsylvania: PMI Publications.
- Sanz, R. (2017). Gestión de los Interesados en el Proyecto según el PMBOK. Recuperado de: <https://nextop.es/gestion-de-los-interesados-en-el-proyecto/>
- Sabino, C (2017), Proyectos educativos, marco metodológico de la investigación. Recuperado de <https://proyectoseducativoscr.wordpress.com/elaboracion-del-ante-proyecto/capitulo-iii-marco-metodologico-de-la-investigacion/>
- Universidad para la Cooperación Internacional (U.C.I.) “Anexo 1_Guía consolidada del PFG rev.julio2019 aml” San José, Costa Rica, 2019.
- Universidad de Alcalá. Biblioteca. Tipos de fuentes de información.2019. Recuperado de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

8. Anexos.

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
10/05/2020	Propuesta metodológica para la administración de proyectos de alimentación Escolar (PAE) para la empresa operadora de proyectos FUNCOVID.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Areas de conocimiento: Integración, Alcance, cronograma, Costos, Calidad, Recursos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e intereses. Grupo de Procesos: Iniciación, Planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.	Alimentación/desarrollo de proyectos sociales con poblacion vulnerable.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
08 junio de 2020	08 septiembre de 2020
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>-Elaborar una propuesta metodológica para administrar los proyectos de alimentación escolar del programa PAE del ministerio de Educación Nacional, basada en la Guía del PMBOK (PMI, 2017), con el fin de estandarizar los procesos de desarrollo de los proyectos, mejorar su implementación y garantizar uniformidad y éxito en la ejecución de los mismos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el procedimiento actual desarrollado para la ejecución de los programas de Alimentación Escolar PAE para identificar áreas de mejora con el fin de gestionar los cambios necesarios. 2. Definir las fases de la guía metodología que servirá para gestionar los proyectos de alimentación Escolar del programa PAE para ayudar a identificar las diferentes tareas a desarrollar y los momentos en que se deben realizar, generando además las herramientas y procedimientos necesarios para la administración de los proyectos con el fin de estandarizar la ejecución de los proyectos de alimentación Escolar. 3. Aplicar la herramienta propuesta en un proyecto típico de la organización con el fin de demostrar su practicidad. 4. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal involucrado en la implementación de 	

proyectos, sobre la aplicación de la metodología propuesta con el fin de dar a conocer las herramientas y procedimientos a utilizar en los procesos del proyecto.

5. Desarrollar una estrategia para la implementación de la metodología para la administración de programas de alimentación PAE, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Fundación Construyendo Vida (FUNCOVID) fue creada en el 2010 y desde entonces a la fecha ha logrado ejecutar 19 proyectos de alimentación y nutrición para población vulnerable en Colombia. Sin embargo en el desarrollo de sus proyectos no ha aplicado procedimientos estandarizados de Administración de proyectos. La propuesta de desarrollar una metodología para administrar estos proyectos, facilitaría el manejo de los mismos desde el inicio hasta el cierre y mejoraría la asimilación de lecciones aprendidas e implementación de planes de mejora, como experiencia para mantenerse como una empresa competente en el sector de operación de programas de alimentación a nivel nacional.

Los principales beneficios que se esperan con este proyecto son:

- Estandarizar el manejo de los proyectos, facilitando la gestión de futuros proyectos y que se vea reflejado en un ahorro de costos, cumplir con el tiempo establecido y lograr la satisfacción del cliente.
- Asegurar la mejor aplicación de las buenas prácticas de administración de proyectos.
- Mejorar la calidad de prestación de servicios por parte de las empresas operadoras de programas de alimentación.
- Mejorar la imagen y aumentar la credibilidad como empresa operadora de proyectos de índole social.

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

El producto final es una propuesta metodológica para la administración de Programas de Alimentación Escolar.

Y los entregables son:

- Identificación de áreas de mejoras de la administración de proyectos de alimentación actuales de la empresa.

- Documento con la metodología estándar para la administración de proyectos de alimentación Escolar


- Descripción de las herramientas y procedimientos para la Administración de proyectos de alimentos, aplicada a empresas operadoras del programa PAE.

- Plantillas y procedimientos aplicados a un proyecto de alimentación Escolar que se encuentre desarrollando.

- Plan de capacitación para el personal involucrado en la implementación del programa de alimentación PAE.

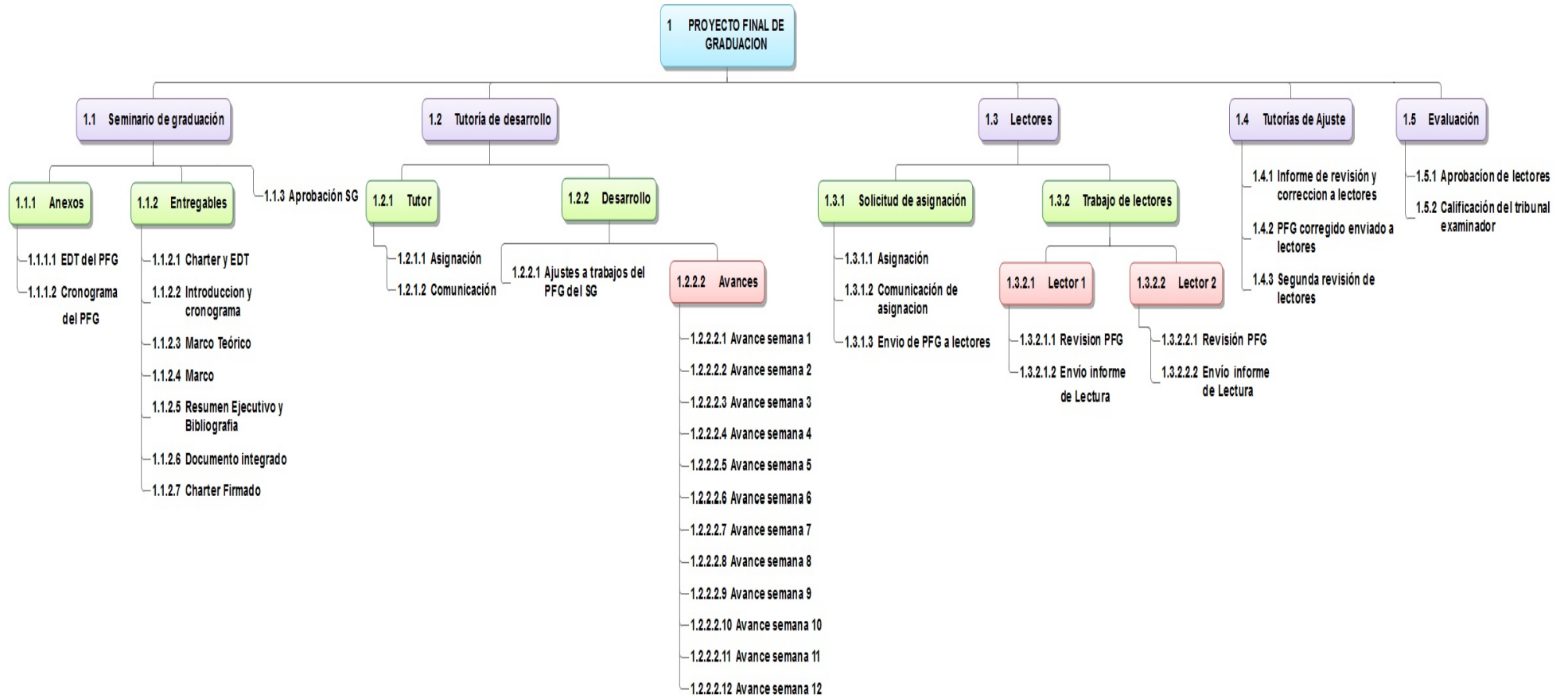
- Estrategia de implementación del modelo para la administración de programas de alimentación.

Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo de las áreas involucradas en el proyecto. • Disponibilidad del personal para las consultas o entrevistas. • Accesibilidad a la información de los procedimientos utilizados normalmente por la Empresa operadora. • Disponibilidad de recursos para la transición a la implementación de una metodología de administración en proyectos. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plazo de cuatro meses y medio para el desarrollo del proyecto. • Resistencia al cambio por parte de algunos funcionarios de la organización. • Desconocimiento sobre el tema de administración de proyectos por parte de la Alta gerencia. • Poco tiempo para la capacitación del personal involucrado. • Adaptarse a los horarios de disponibilidad del personal para las consultas o entrevistas, fuera del horario laboral. 		
Identificación riesgos		
<p>-Que el presupuesto no sea suficiente para el desarrollo e implementación del proyecto</p> <p>-Que la duración del proyecto se vea afectada por disponibilidad del tiempo de los funcionarios colaboradores de la organización.</p> <p>-Escasez de apoyo de la alta gerencia para la implementación, operación y soporte de la metodología.</p> <p>-Asimilación lenta por parte del personal involucrado de los beneficios del uso de una metodología para administrar proyectos de alimentación.</p> <p>-Falta de disponibilidad de tiempo del personal involucrado para participar en los distintos procesos de información y capacitación.</p>		
Presupuesto		
<p>Para la elaboración del PGF se asignará un presupuesto de trescientos mil pesos colombianos (\$300.000), para las impresiones, internet y reproducciones del documento.</p>		
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Tutoría para el PFG	Mayo, 2020	Mayo, 2020
Aprobación de la identificación de las áreas de mejoras de la administración de proyectos de alimentación.	junio,2020	junio,2020
Aprobación de la metodología estándar para administración de proyectos de alimentación Escolar.	junio,2020	Junio,2020
Presentación de las herramientas y procedimientos para la administración de proyectos de alimentación.	julio,2020	julio,2020
Aplicación de las herramientas desarrolladas a un proyecto de Alimentación en ejecución.	Julio, 2020	Agosto, 2020
Plan de capacitación del personal involucrado	agosto,2020	agosto,2020
Aprobación de la estrategia de implementación de la Metodología desarrollada.	agosto,2020	sept,2020
Aprobación del PFG	Sept,2020	Sept,2020

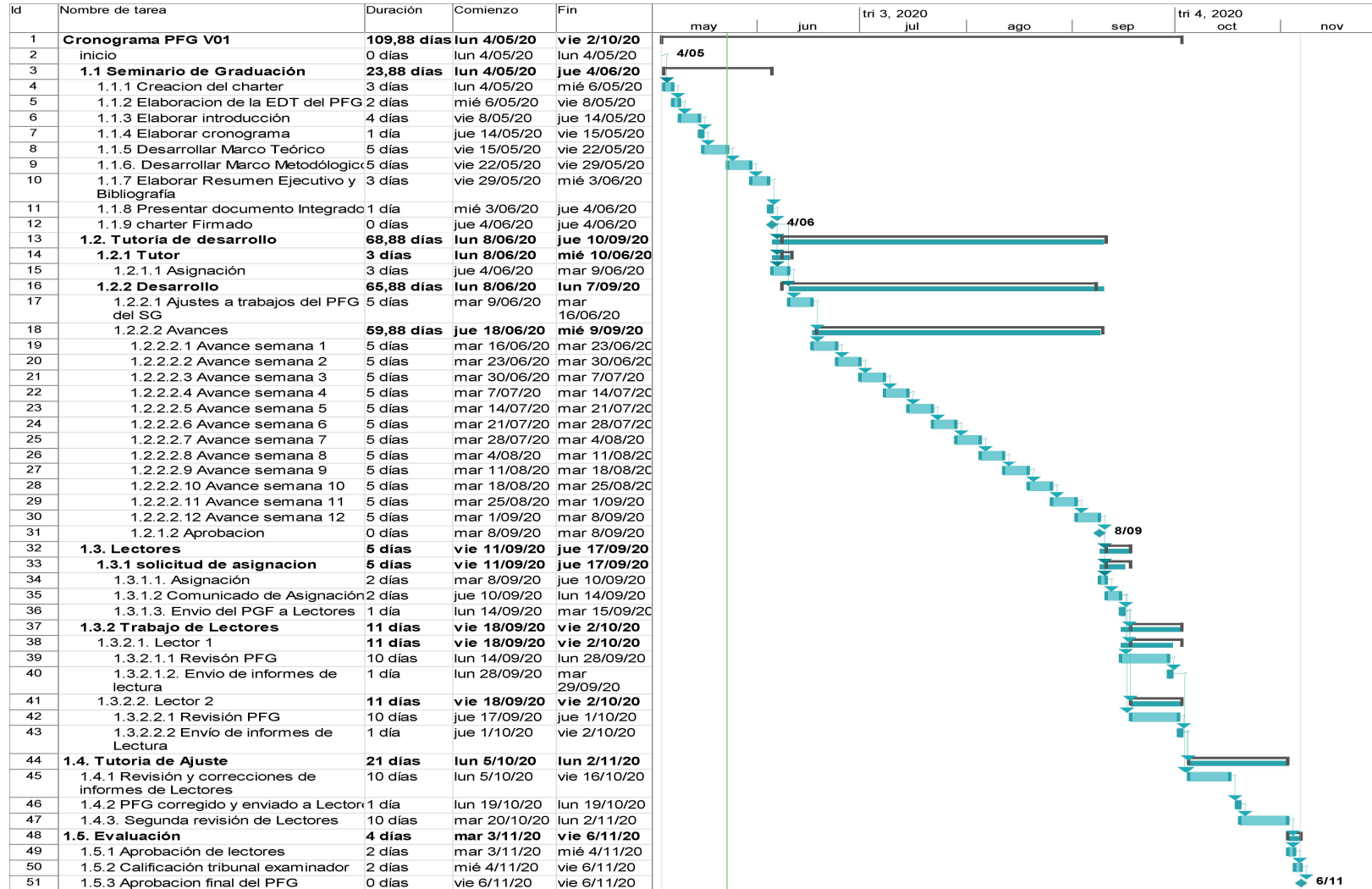
Información histórica relevante	
<p>La Fundación FUNCOVID, viene desarrollando desde hace 10 años, programas de Alimentación para población vulnerable, dentro de sus proyectos, maneja el proyecto de alimentación Escolar PAE, del ministerio de Educación Nacional, que se enfoca en la entrega de una ración alimentaria a los niños matriculados en instituciones Educativas públicas del departamento de Santander (Colombia), con el fin de garantizar la asistencia escolar.</p> <p>Aunque estos programas han existido en Colombia desde hace más de 20 años, y ha sido cofinanciado por distintos organismos estatales de Colombia, las empresas operadoras de estos programas, no han desarrollado una metodología alineada con la administración de Proyectos propuesta por el PMI, y en la mayoría de casos se han venido ejecutando de forma empírica, dando como resultado para algunas empresas pérdidas económicas, mal posicionamiento en la industria de alimentos, e insatisfacción de los involucrados del proyecto.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <p>Fundación Construyendo Vida (FUNCOVID)</p> <p>Empresas operadoras de proyectos de alimentación</p> <p>Empresas Interventoras de proyectos de alimentación</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <p>Beneficiarios del Programa de Alimentación Escolar</p> <p>Ministerio de Educación Nacional</p> <p>Entes Territorias (alcaldías, Gobernación)</p> <p>Proveedores</p>	
Directora de proyecto: Sandra Milena Pabón Flórez	Firma: 
Autorización de: APROBADO POR ALVARO MATA	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG

Proyecto final de Graduación



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: CUESTIONARIO

Cuestionario utilizado para la entrevista del Personal, con el fin de definir el estado actual del manejo de los proyectos de alimentación en la Fundación FUNCOVID.

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

A-Datos generales

1. Nombre del entrevistado: _____
2. Área de trabajo: _____
3. Puesto de trabajo: _____
4. Teléfono de contacto: _____

B-Administración de Proyectos

El presente cuestionario esta formulado para identificar el conocimiento y la aplicación de buenas prácticas de la Teoría de Administración de proyectos en proyectos de alimentación escolar que ejecuta la Funcovid. El propósito de identificar estos elementos, es generar una metodología unificada y de fácil aplicación que sirva de ayuda en la documentación y efectividad de su participación en la ejecución de los proyectos.

Marque con una equis (X)

1. ¿Existe un procedimiento para el manejo general de los proyectos?

Si ()

NO ()

De ser afirmativa, ¿está de acuerdo con esta? ____ ¿Por qué?

¿De ser negativa, considera importante que exista? ____ ¿Por qué?

2. ¿Qué herramientas existen para control del cronograma de los proyectos?

Excel ()

Ms Project ()

¿Otro () cual? _____

Ninguno ()

¿Son eficaces estas herramientas? ____ ¿por qué? _____

¿considera importante que exista? ____ ¿Por qué? _____

3. ¿Qué herramientas existen para control de los costos?
 eficaces estas herramientas? _____ ¿Son eficaces estas herramientas? _____ ¿por qué?

4. ¿Qué herramientas existen para control de las comunicaciones?
 _____ ¿Son eficaces estas herramientas? _____ ¿por qué?

5. ¿Qué herramientas existen para el control de los cambios? _____

6. ¿Qué herramientas existen para documentación de los proyectos?
 _____ ¿Son eficaces estas herramientas? _____ ¿por qué?

_____ ¿considera importante que exista? _____ ¿Por qué?

7. ¿Realiza usted de manera formal el procedimiento de cierre del proyecto?

Si ()

NO ()

De ser afirmativa. ¿Como realiza este procedimiento?

De ser Negativa u afirmativa, ¿considera importante que exista un procedimiento estandarizado para este procedimiento? _____ ¿Por qué?
