

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS**

**PROPUESTA DE GUÍA METODOLÓGICA DE ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNITARIOS PARA LA ONG GOOD  
NEIGHBORS**

**KARLA MICHELLE SÁNCHEZ GONZÁLEZ**

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

**SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA**

**ABRIL 2017**

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

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

Mónica Cascante Elizondo

---

PROFESOR TUTOR

Alberto Redondo Salas

---

LECTOR No.1

---

LECTOR No.2

---

Karla Michelle Sanchez González  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi familia quienes serán aquellos que verán y disfrutarán los frutos de mi esfuerzo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Organización de los Estados Americanos (OEA) y a la UCI por la oportunidad de realizar esta maestría a través de una beca. Gracias a mis padres, quienes me ayudaron a poderla iniciar.

Agradezco inmensamente a mi esposo Braulio Almonte, quien siempre me apoya a seguir superándome y me anima y me da fuerzas a continuar, por su paciencia y amor incondicional; a mi hija Kamila quien es mi motivación a luchar para crecer por nuestra familia.

A los maestros de la universidad por su gran esfuerzo y por ser inspiración para mí.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos específicos	3
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 Marco institucional	5
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	9
2.3 Metodología de la Administración de Proyectos	17
2.4 Proyectos de Desarrollo Comunitario	18
3 MARCO METODOLÓGICO	18
3.1 Fuentes de información	19
3.2 Métodos de Investigación	21
3.3 Herramientas	24
3.4 Supuestos y Restricciones	26
3.5 Entregables	28
DESARROLLO	30
4.1. Análisis actual de la Organización en temas de Metodología de Administración de Proyectos	30
4.2. Fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos	37
4.3. Plantillas y procedimientos	81
4.4. Plan de capacitación de la metodología de administración de proyectos	81
4.5 Plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución	86
4 CONCLUSIONES	88
5 RECOMENDACIONES	89
6 BIBLIOGRAFÍA	90
Anexo 1: ACTA DEL PFG	91
Anexo 2: EDT	1
Anexo 3: CRONOGRAMA	2
Anexo 4. Plantillas	3

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	8
Figura 2. Diagrama del Ciclo de Vida de un proyecto. ....	11
Figura 3: Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. ....	14
Figura 4: Los Grupos de Procesos interactúan en una Fase o Proyecto .....	14
Figura 5. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	15
Figura 6. Ciclo de Vida de un proyecto Según PCM .....	38
Figura 7. Flujo de Control Integrado de Cambios.....	48
Figura 8: Estructura de Desglose de trabajo. ....	50
Figura 9: Clasificación de involucrados según grado de interés/poder .....	67

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas.....	20
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas.....	22
Cuadro 3: Herramientas Utilizadas.....	25
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones. ....	27
Cuadro 5: Entregables. ....	28
Cuadro 6. Tabla Resumen de Tipos de Proyecto.....	40
Cuadro 7. Herramientas recomendadas para la administración de proyectos .....	41
Cuadro 8. Estándar para nombre de documentos.....	42
Cuadro 9. Descripción de Roles y Responsabilidades.....	42
Cuadro 10. Metodología de Administración de Proyecto Propuesta .....	44
Cuadro 11. Matriz de trazabilidad de requisitos .....	51
Cuadro 12. Definición de actividades. ....	52
Cuadro 13. Definición de Actividades.....	53
Cuadro 14. Estimación de los recursos de las Actividades .....	53
Cuadro 15. Estimación de la duración de actividades .....	54
Cuadro No. 16. Cuadro para la estimación .....	56
Cuadro 17. Línea de base de calidad.....	59
Cuadro 18. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto) .....	59
Cuadro 19. Lista de Verificación de Calidad .....	60
Cuadro 20. Matriz de Responsabilidades (RACI).....	63
Cuadro 21. Calendario de Recursos .....	64
Cuadro 22: Plan de Liberación del personal .....	65
Cuadro 23: Registro de involucrados .....	68
Cuadro 24: Gestión de los involucrados.....	69
Cuadro 25. Matriz de comunicaciones .....	70
Cuadro 27. Matriz de Identificación de Riesgo .....	75
Cuadro 28: Medición del impacto del riesgo.....	76
Cuadro 29. Valores de Probabilidad.....	77
Cuadro 30: Matriz Probabilidad Impacto .....	77
Cuadro 31: Alternativas de manejo .....	77
Cuadro 32: Matriz de Riesgos .....	79

## INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

GN	Good Neighbors
GNI	<i>Good Neighbors Internacional</i>
IHQ	<i>Internacional Head Quarters</i> (Oficina Central Internacional)
RO	Oficina Regional
CDP	<i>Community Development Project</i> (Proyecto de Desarrollo Comunitario)
PMBOK®	<i>Project Management Book</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RD	República Dominicana
PPF	<i>Project Proposal Form</i> (Formulario de Propuesta de Proyecto)
PPW	<i>Project Proposal Workbook</i> (Libro de Propuesta de Proyecto)
PAP	<i>Participatory Appraisal Process</i> (Proceso de Análisis Participativo)
POA	<i>Plan of Action</i> (Plan de Acción)
OD	<i>Operations Department</i> (Departamento de Operaciones)
SSD	<i>Sponsorship Service Department</i> (Departamento de Patrocinio de Niños)
AD	<i>Administrative Department</i> (Departamento Administrativo)
PCM	<i>Project Cycle Management</i> (Ciclo de Gestión de Proyectos)



## RESUMEN EJECUTIVO

La organización internacional Good Neighbors (GN) es una institución sin fines de lucro, fundada en Corea del Sur en 1991 y actualmente con proyectos de campo en más de 35 países a nivel mundial. Trabaja con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de las comunidades donde se establecen. Enfocada en áreas como Salud, Educación, Medio Ambiente, Generación de Ingresos, Defensoría y Ayuda en Emergencia, la organización utiliza el método de patrocinio de niños para la recolección de fondos.

En República Dominicana, GN está establecida desde el año 2011, apoyando comunidades desfavorecidas por la pobreza. Cuenta actualmente con cinco proyectos de desarrollo comunitario y 5 proyectos especiales. Sin embargo, se identificó -a través de la ejecución de los diferentes procesos- que las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas sociales se desarrollaban sin un marco de planeamiento estratégico que permitiera ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de la comunidad donde trabajaba, dando como resultado la debilidad en los procesos y la ausencia de adecuados métodos de planificación y de monitoreo y evaluación que dificultan la identificación de los avances que se estaban teniendo las áreas de intervención.

Debido a lo anterior, la creación de una metodología de gestión de proyectos es un esfuerzo de relevancia para la institución. Esto para facilitar la formulación de planes y procesos, apoyar la gestión por resultados para conocer los impactos, el cumplimiento de metas, aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos, mejorar los resultados en las comunidades y estandarizar la administración de proyectos bajo una única metodología.

Este Proyecto Final de Graduación se planteó con el objetivo principal de desarrollar una metodología de administración de proyectos de Desarrollo Comunitario de la ONG Good Neighbors en República Dominicana para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización.

Dentro de los objetivos específicos planteados se encuentran, (1) desarrollar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora, (2) identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos, (3) crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso, (4) elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos y (5) definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.

El entregable final se basó principalmente en fuentes de información primaria y documental que aportaron los funcionarios de la institución. Adicionalmente se tomó documentos de planificación como fuentes secundarias, tales como el Plan operativo anual, Manual de Operaciones y Plantillas referentes.

La Técnica de Investigación que se utilizó fue la mixta que permite complementar los datos obtenidos de primera fuente con los libros que brindan metodología y herramientas en Administración de Proyectos. Se utilizó el método de Investigación Analítico-Sintético, que permitió descomponer los Procesos de Planeación del Proyecto de acuerdo a las Áreas del Conocimiento para luego sintetizarlos en el Cronograma del Proyecto; además la observación por entrevista y sesiones de trabajo que brindaron los requerimientos del proyecto por parte de los usuarios directamente.

Para el desarrollo de este documento se utilizó las herramientas y formatos de control sugeridas por la Guía del PMBOK® 2013, adaptándolas a los formatos y procedimientos propios de GN de modo que puedan estandarizarse para su utilización en proyectos similares.

La presente metodología ofrece una mejora significativa sobre las iniciativas actuales relacionadas con la administración de proyectos. Esto porque toma en consideración el estándar del PMI y la selección de procesos y herramientas que se carecen en la actualidad y aunque los tipos de proyectos que desarrolla la institución son muy variables, pueden incluir desde construcciones de infraestructuras como escuelas, hospitales, centros tecnológicos, hasta el desarrollo de planes de capacitación para maestros, mejora en las metodologías educativas, programas técnicos para niños, desarrollo de salas de tarea, entre otros, se logró mantener la metodología de administración de proyectos abierta para que pueda adecuarse a la necesidad propia de la organización y la comunidad donde se ejecuta.

Se recomienda crear una cultura organizacional de proyectos en GN que sugiera involucrar el uso y conocimiento de esta metodología a aquellas otras áreas de la institución que tienen relación con la administración de Proyectos. A su vez crear un programa de capacitación continua en el tema, provocando de esta manera el fortalecimiento de la gestión de proyectos en los diferentes niveles de la empresa. Igualmente el administrador de proyecto debe mantenerse actualizado en los diferentes estándares que puedan surgir para hacer los cambios necesarios a la metodología de acuerdo a las necesidades e investigaciones realizadas por PMI.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

Good Neighbors es una organización humanitaria y de desarrollo internacional no gubernamental con Estatus Consultivo General ante el Consejo de las Naciones Unidas Económico y Social (ECOSOC), y uno de los más grandes de Corea del Sur. Establecida en 1991, la organización actualmente lleva a cabo misiones en más de 35 países en todo el mundo para mejorar la calidad de vida y los niveles educativos, así como para proporcionar ayuda en las zonas de disturbios civiles o desastres naturales. Cuenta con oficinas de recaudación de fondos en los EE.UU., Corea y Japón, y una Oficina de Cooperación Internacional en Ginebra.

En la actualidad, más de 2.000 empleados y 20.000 voluntarios que van desde médicos, enfermeras, ingenieros y profesores, ofrecen apoyo a aproximadamente 16,8 millones de personas, incluidos 9,6 millones de niños. Dentro de los proyectos que desarrolla la institución están: la construcción de pozos de agua potable y escuelas, construcción de estufas mejoradas, chequeos médicos, educación vocacional, distribución de medicinas y mosquiteros, entre muchos más. Recauda fondos y establece contactos con otras organizaciones a través de las oficinas en los EE.UU., Corea, Japón y Suiza. También se asocia con los gobiernos locales, los organismos donantes internacionales y las comunidades locales para aumentar la conciencia pública sobre los problemas de desarrollo y soluciones, y abogar por el cambio.

La organización tiene su sede en Corea del Sur y mantiene un número de oficinas sobre el terreno en los países en los que se apoyan los proyectos. Cada oficina de campo está dirigida por un director y empleados miembros del personal local y extranjeros. Además, cada oficina de campo determina la necesidad específica de la región y cómo los fondos recaudados se pueden desembolsar.

GN abarca los conceptos de desarrollo de la comunidad y de patrocinio de niños, y con frecuencia se determinará qué programa de apoyo basado en las necesidades

de la región cercana: Proyectos de Desarrollo Infantil, Proyectos de desarrollo comunitario, Salud y Saneamiento, Defensoría, Ayuda de emergencia.

## **1.2. Problemática.**

GN en República Dominicana fue establecida en noviembre del 2011 y actualmente cuenta con 5 proyectos de desarrollo comunitario en 4 diferentes provincias de todo el país y 5 sub Proyectos en diferentes áreas programáticas.

Miles de dólares anualmente son invertidos en estas comunidades para lograr un desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las instituciones locales. Sin embargo, la debilidad en los procesos, la ausencia de adecuados métodos de planificación y de monitoreo y evaluación, no permiten una identificación clara de los avances que están teniendo las comunidades. No ha sido posible medir el impacto que ha tenido la organización en sus intervenciones debido a una falta de metodología de administración de proyectos, lo que ha causado fracasos considerables y gastos de fondos sin poder determinar los resultados obtenidos.

Actualmente dentro de la institución, las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas sociales se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de la comunidad donde trabaja. Al no estar claros o explícitos los objetivos estratégicos o grandes metas, la asignación de los recursos se determina de manera caprichosa y se encamina hacia múltiples direcciones que no siempre pueden estar en sintonía con las prioridades o necesidades básicas.

### **1.3. Justificación**

Poder desarrollar este proyecto permitirá definir una visión de futuro hacia los beneficiarios, facilitará la formulación concertada de planes y procesos, y apoyará la gestión por resultados para conocer los impactos, el cumplimiento de metas de los proyectos y programas, aumentar la probabilidad de éxito, mejorar los resultados en las comunidades y estandarizar la administración de proyectos bajo una única metodología.

La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas (Gary Heerkens, 2000).

Al lograr implementar una metodología para la administración de proyectos, se asegura:

- a) Entregables según lo planeado, sinónimo de Calidad
- b) Documentación del proyecto
- c) Clara definición del Proceso de Administración
- d) Optimización en Costo, Tiempo y Calidad.
- c) Mejorar el impacto en las comunidades

### **1.4. Objetivo general**

Desarrollar la metodología de administración de proyectos de Desarrollo Comunitario de la ONG Good Neighbors en República Dominicana para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización.

### **1.5. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.

- Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos.
- Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso.
- Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.
- Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

Como el papel de las organizaciones no gubernamentales (ONG) se está expandiendo a nivel internacional, GN no está solamente llamada a respetar los aspectos económicos, sociales y culturales de las personas, tanto a nivel nacional o comunitario, sino también la especialización y capacitación, transparencia y sentido de la responsabilidad. Mediante la aclaración de valores y misiones, la institución tiene como objetivo establecer estrategias de los proyectos y las prioridades establecidos en base al análisis de su gestión. Además, gestionar de forma eficaz la organización del proyecto y los recursos humanos, proyectos de diseño con un enfoque integral, fortalecer la defensa y fomentar la participación ciudadana para aumentar con éxito la sostenibilidad de los proyectos.

Uno de los casos notables de este cambio es el Programa de Patrocinio de Niños, que se inició con un método de recaudación de fondos tradicional por el pionero ONG internacionales desde la década de 1950. En la década de 1980, este método se introdujo como para seleccionar un niño marginado para representar a los niños que están expuestos a un ambiente similar, con el fin de fomentar el apoyo financiero para todos ellos y para reducir el costo de gestión y disminuir la carga de trabajo de las ONG. Sin embargo, debido a la complejidad de la gestión de niño-patrocinador y ejecución del proyecto, este método fue lamentablemente se convirtió en una dificultad. No obstante, el programa de apadrinamiento de niños todavía ha sido el método de recaudación de fondos más importante que ayuda en la construcción de la estabilidad de los proyectos y por lo tanto sirve como un impulso de las ONG para expresar y realizar su función en la sociedad internacional.

La experiencia y los cambios de otras ONG de ámbito internacional influenciados GN para establecer las directrices del proyecto de desarrollo comunitario sobre los recursos humanos, presupuestos y planificación de proyectos, basados en el Programa Patrocinador del niño, con el fin de volver a evaluar la eficiencia y la transparencia de la institución.

### **2.1.2 Misión y visión**

#### Misión

GN existe para hacer del mundo un lugar sin hambre, donde las personas vivan juntas en armonía.

GN respeta los Derechos Humanos de nuestros vecinos que sufren de la pobreza, desastres y opresión, y los ayuda a alcanzar la autosuficiencia y los motiva a reconstruir su esperanza (Manual de Operaciones Good Neighbors, 2013 ).

#### Valores Fundamentales

- Trabajamos en cualquier lugar donde haya necesidad, sin importar raza, religión, ideología, y más allá de las limitaciones geográficas.
- Promovemos la autosuficiencia y el desarrollo sostenible de los individuos, familias y comunidades.
- Colocamos como prioridad principal los derechos de los niños.
- Creamos ciudadanía global que motivan a las personas a respetar los unos a los otros y vivir en armonía.
- Movilizamos y organizamos voluntarios locales para participar en desarrollar sus comunidades.
- Trabajamos en colaboración con nuestros compañeros locales quienes comparten nuestras metas de desarrollo comunitario.
- Mantenemos la responsabilidad profesional y transparentemente reportamos de nuestros proyectos y finanzas.



- Motivamos a más personas posibles a unirse a Good Neighbors como patrocinadores miembros para participar en nuestro trabajo (Good Neighbors, 2013).

### **2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizativa está compuesta por una Oficina Central en Corea del Sur, que supervisa y monitorea los trabajos de todos los países de campo; le sigue una oficina Regional que se encuentra ubicada en Chile y un Director de País junto con staff local bajo tres gerentes: 1 administrativo, otro de patrocinio de niños y otro Gerente de Proyectos como se muestra en la Figura 1.

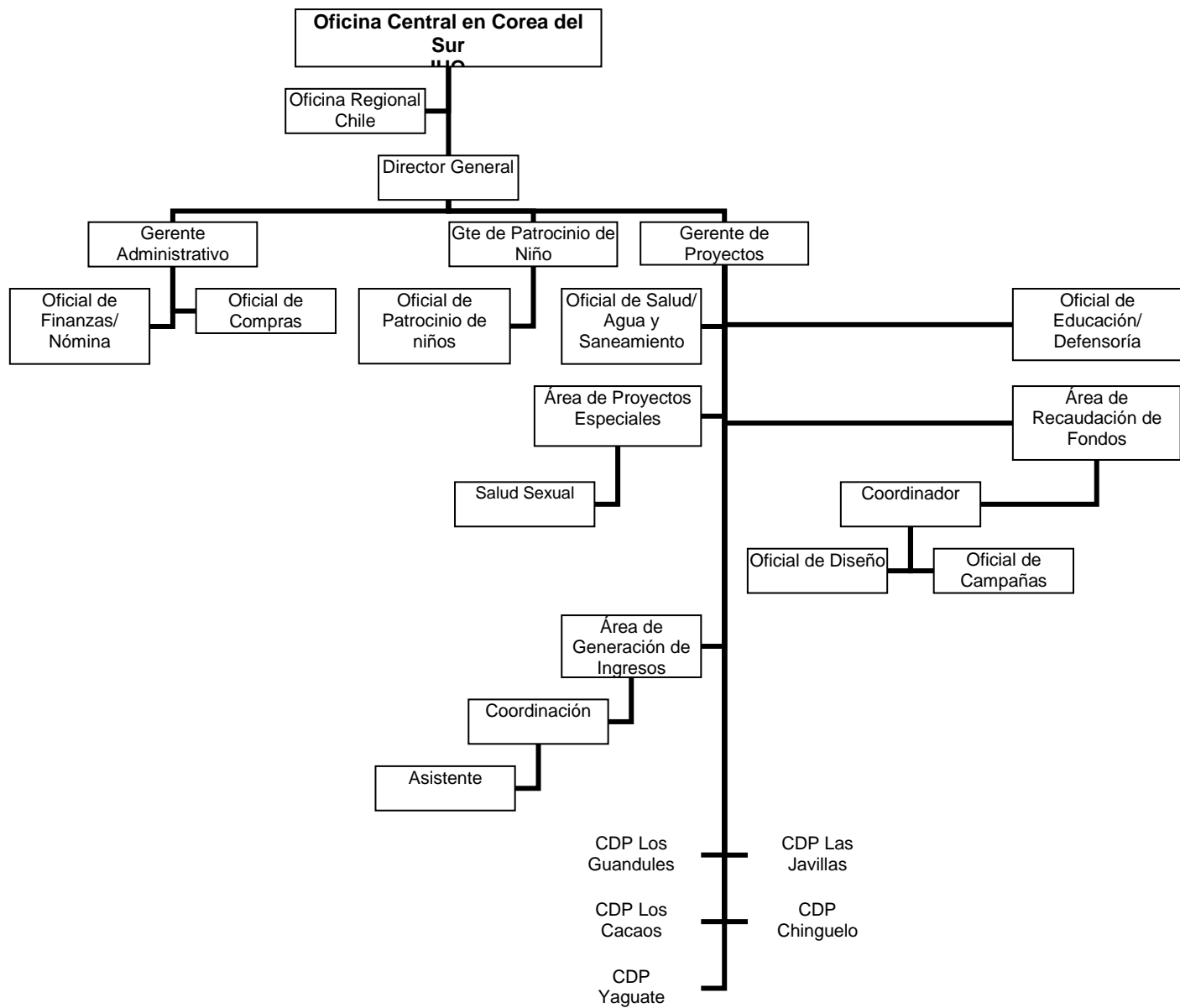


Figura 1. Estructura Organizativa. Fuente: La autora

#### **2.1.4 Servicios que ofrece**

La organización ofrece servicios de ayuda a través de la inversión de fondos.

Estos fondos son recibidos por donantes individuales o empresariales, la mayoría de Corea del Sur, pero también incluyen países donantes como Japón y Estados Unidos, a través de un sistema de patrocinio de niños.

El proyecto inicia con el diagnóstico para la identificación de posibles comunidades que puedan ser beneficiadas a través de la metodología del Marco Lógico y el análisis de necesidades. Luego de diseñado el plan de intervención, se autoriza el proyecto en la Oficina Regional, se realiza la inscripción de los niños y se solicitan los fondos a Corea a través de la planificación de actividades como son entrega de útiles escolares, construcción de escuelas, construcción de hospitales, entrega de medicinas, chequeos médicos, capacitación vocacional a padres y jóvenes, entre muchas más actividades enfocados en el desarrollo sostenible de los pueblos.

### **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

Con el objetivo de realizar el Proyecto propuesto, se desarrollarán varios documentos de planificación y herramientas basadas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute [PMI], 2013, p.32), de la cual además se extrae toda la teoría de Administración de Proyectos. Así mismo este apartado de Teoría en Administración de Proyectos se basa en dicho estándar.

#### **2.2.1 Proyecto**

El Project Management Institute (PMI) basa su conocimiento en La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (más conocida como La Guía del PMBOK®). Esta guía es el estándar más ampliamente reconocido para administrar proyectos a nivel mundial.

El PMI, 2013 en la quinta edición de la Guía del PMBOK® define proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”*.

Por otra parte, Lledó (2013), define el concepto de proyecto como: *“un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio”*.

Es fundamental indicar que los proyectos surgen de una necesidad identificada que se está dispuesta a satisfacer. Algunas características claves que se deben destacar son:

- **Temporalidad:** El carácter temporal hace referencia a que un proyecto tiene un inicio y un fin establecido.
- **Producto, servicio o resultado único:** Indica que aunque los proyectos siguen su curso bajo un ciclo de vida, los resultados que se obtienen, hacen que cada proyecto posea una naturaleza única.

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

La Administración de Proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requerimientos (PMI. 2013).

La gestión de proyectos implica una gran importancia, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, en procesamiento de hidrocarbón, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, en medicina y en muchas otras áreas.

La administración de proyectos de manera empírica, intuitiva y tradicional ha predominado durante muchos años en las distintas industrias y aunque haya permitido la concreción y finalización exitosa de distintos proyectos, este tipo de gestión ciertamente no otorga las bases necesarias que contribuyan a llevar a

buen término un trabajo. Pretender ejecutar un proyecto sin un plan se torna difícil y desgastante, porque obliga a una continua improvisación.

### 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Es un conjunto de fases del proyecto, generalmente secuenciales y ocasionalmente superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida de un proyecto puede ser documentado con una metodología.

La estructura del ciclo de vida del Proyecto que se aprecia en la figura N° 2, se compone de:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

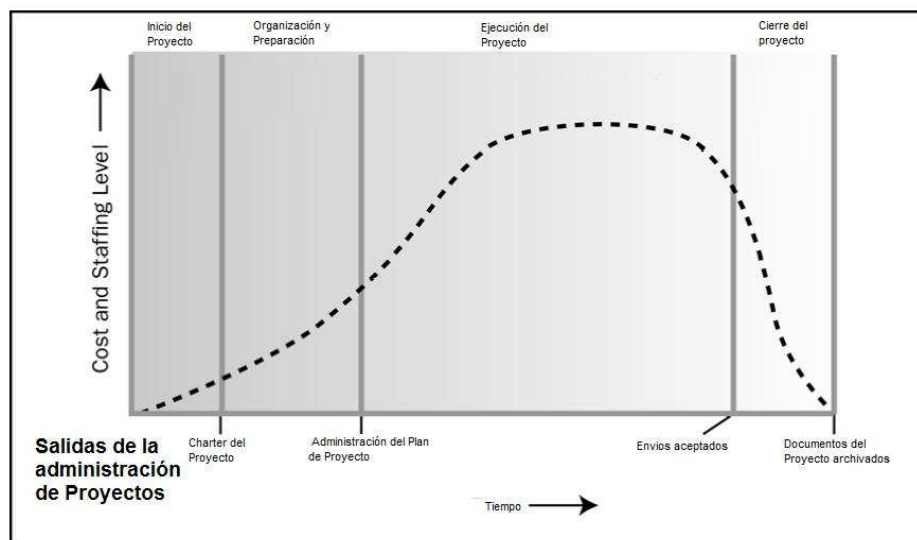


Figura 2. Diagrama del Ciclo de Vida de un proyecto.

Fuente: PMI, 2013, p. 39

Como se muestra en la figura 2, los niveles de costo y cantidad 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.

Por otra parte, Lledó (2013) indica que los proyectos se dividen en fases para hacer más eficiente la administración y el control y que cada fase se completa cuando finaliza la producción de entregables de dicha fase; siendo entregables los bienes, servicios o productos bien definidos y verificables que son resultado del proyecto.

#### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

Según la Guía del PMBOK® 2013, un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.

La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación. Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Utiliza un enfoque definido que pueda adoptarse para cumplir con los requisitos.
- Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las demandas contrapuestas relativas al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.

La Guía del PMBOK® 2013 define que la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del

proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- **Grupo de Proceso de Iniciación.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, se requiere de la autorización formal para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo de Proceso de Planificación.** Procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, mejorar los objetivos y definir el curso de acción del proyecto.
- **Grupo de Proceso de Ejecución.** Procesos que buscan cumplir con el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto basándose en las especificaciones planificadas.
- **Grupo de Proceso de Seguimiento y Control.** Procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que se requieran cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Proceso de Cierre.** Procesos relacionados con el fin de las actividades a través de todos los grupos de procesos, están ligados al cierre formal del proyecto o una fase de este.

A pesar de que los procesos de la dirección de proyectos se presentan como interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan entre sí. La aplicación de los procesos de la dirección de proyectos es iterativa y muchos procesos se repiten durante el proyecto. La naturaleza integradora de la dirección de proyectos requiere que los grupos interactúen entre sí. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto, según la Guía del PMBOK® 2013.

La figura 3 muestra el grupo de procesos de la dirección de proyectos.

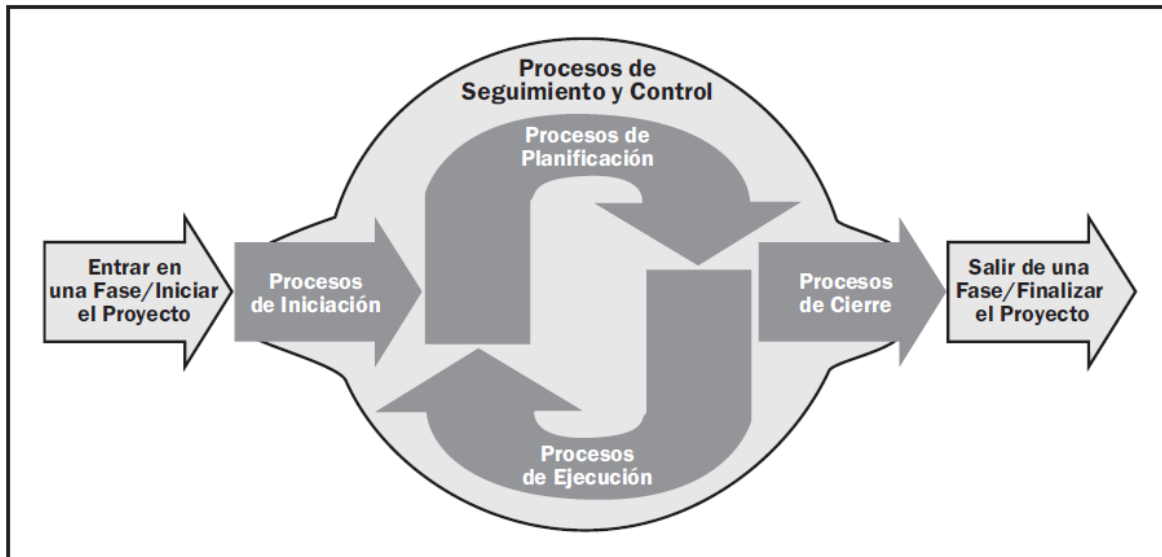


Figura 3. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Fuente: PMI, 2013, p. 50

La figura 4 ilustra cómo interactúan los grupos de procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase.

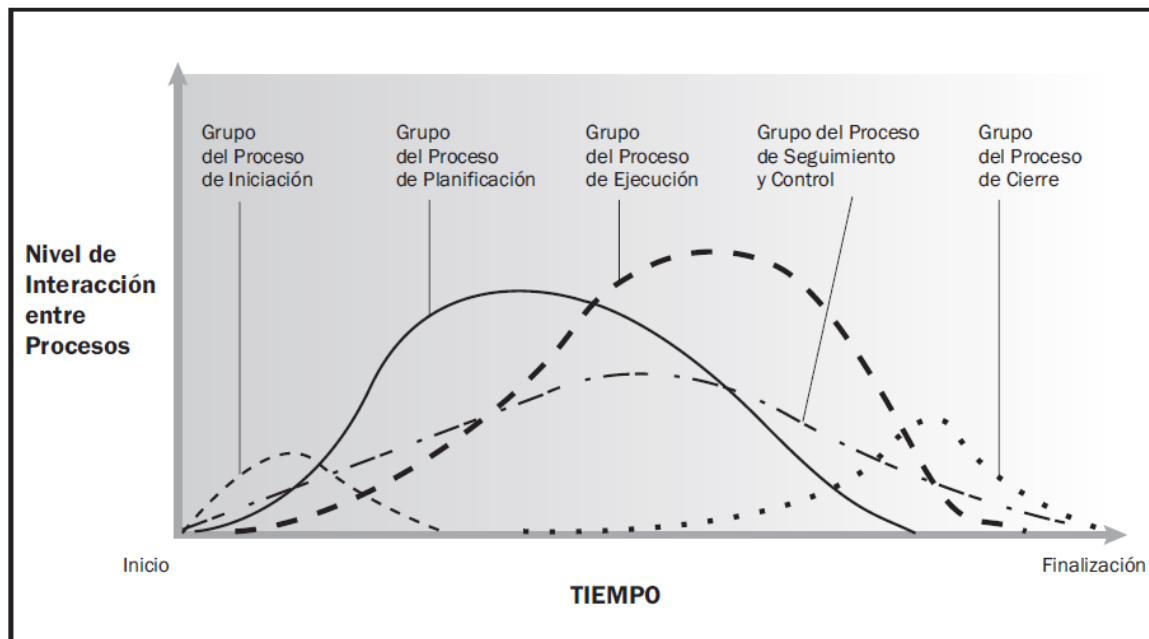


Figura 4. Los Grupos de Procesos interactúan en una Fase o Proyecto

Fuente: PMI, 2013, p. 51.



La figura 5 resume la correspondencia entre los 47 procesos de la dirección de proyectos con los 5 grupos de procesos de la dirección de proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, según la Guía del PMBOK® 2013.

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
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	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 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		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	
<b>6. Gestión del Tiempo del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costes del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		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 Controlar los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 4. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

### **2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

Las Áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos, enumera los procesos de dirección de proyectos y define las entradas, herramientas y técnicas y salidas para cada área. (PMI, 2013).

La Administración de Proyectos se divide en 10 Áreas del Conocimiento:

#### **1. 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 la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

#### **2. Gestión del Alcance del Proyecto:**

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarla con éxito.

#### **3. Gestión del Tiempo del Proyecto:**

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

#### **4. Gestión de los Costos del Proyecto:**

Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

#### **5. Gestión de la Calidad del Proyecto:**

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.

#### **6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.

#### 7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

#### 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto:

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

#### 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:

Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

#### 10. Gestión de los Interesados del Proyecto:

Esta abarca los procesos requeridos para la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar sus expectativas y su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr su participación eficaz.

### **2.3 Metodología de la Administración de Proyectos**

La metodología hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. La metodología de proyectos es la base principal para la dirección de proyectos.

## 2.4 Proyectos de Desarrollo Comunitario

Los Proyectos de Desarrollo comunitario son aquellos que tienen como objetivo principal buscar el desarrollo sostenible de las zonas de intervención a través de inversión en áreas como educación, salud, generación de ingresos y medio ambiente. Son generalmente desarrollados por entidades públicas y ONG y también por algunas empresas privadas quienes desean cumplir en temas de responsabilidad social empresarial.

GN actualmente cuenta con 5 proyectos de desarrollo comunitarios en República Dominicana. Estos se encuentran en las siguientes zonas:

- CDP Los Guandules, Distrito Nacional
- CDP Los Cacaos, San Cristóbal
- CDP Yaguatero, San Cristóbal
- CDP Chinguelo, Duarte
- CDP Las Javillas, Hato Mayor

Adicionalmente cuenta con 5 subproyectos más:

- Proyecto de Promoción de Educación Sexual en jóvenes de Los Guandules
- Construcción de un Centro Vocacional para mujeres y cuidado infantil en Las Javillas
- Construcción de Almacén y secadero de Cacao para agricultores de la zona de Chinguelo.
- Diseño de Empresa social Café Cacao
- Construcción de Acueducto comunitario en Chinguelo.

## 3 MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, así como las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la

indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado. (Universidad de Nueva Esparta, 2012).

En este apartado se desarrollará una descripción en detalle de los métodos a utilizar para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos de la Propuesta metodológica.

### **3.1 Fuentes de información**

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. (Maurice Eyssautier de la Mora, 2006).

#### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Fuentes primarias son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados. (Eyssautier, 2006).

Para la realización de este trabajo, se utilizará como fuentes primarias las siguientes:

- Manual operativo de la organización
- Plan operativo anual
- Material histórico relevante
- Entrevistas con el Director de la organización
- Entrevistas con el Gerente de Proyectos de organización
- Personal del área de proyectos de la institución
- Discusión de grupos focales con las comunidades
- Juicio Experto

### 3.1.2 Fuentes Secundarias

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2006).

Con respecto a las fuentes secundarias se recopilará de la siguiente manera:

- Fuentes documentales sobre metodología de proyectos sociales.
- La Guía del PMBOK® (2013).
- Material informativo de Good Neighbors en otros países

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas**

**Fuente: La autora**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	- Director de la organización - Gerente de proyectos - Manual Operativo Good Neighbors	- Fuentes Documentales (Guía del PMBOK®, Lledó, Metodología del Marco Lógico CESAL) - Material informativo de Good Neighbors en otros países
2. Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos	- Plan Operativo anual de la organización - Juicio Experto	- Fuentes Documentales (Guía del PMBOK®, Lledó, Chamoun)

3. Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerente de Proyectos</li> <li>-Discusión de grupos focales con las comunidades</li> <li>-Juicio Experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantillas y procedimientos de Plan de Gestión de Proyectos en otros GN</li> </ul>
4. Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio Experto</li> <li>- Personal del área de proyectos de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chamoun, 2007</li> <li>- Guía del PMBOK®</li> </ul>
5. Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director del Proyecto</li> <li>- Juicio Experto</li> <li>- Gerente de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes Documentales</li> <li>- Guía del PMBOK®</li> </ul>

### 3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento. Existen muchas versiones de métodos, y en general implican procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción. (Jurado, 2012).

Para este proyecto se utilizarán los métodos:

#### Método analítico-sintético

Descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.

El método analítico es la observación y examen de hechos. Este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales. (UCI, 2015).

Este método se compone de 7 pasos, a mencionar: observación, descripción, examen crítico, descomposición de los elementos, enumeración de las partes, ordenación y clasificación.

Se requiere descomponer los Procesos de Planeación del Proyecto de acuerdo a las Áreas del Conocimiento de forma separada, indicar los respectivos entregables y sub entregables, para luego sintetizarlos en el Cronograma del Proyecto.

### **Método de observación**

Consiste en mirar detenidamente el objeto de estudio, para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

a. 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 (UCI, 2015).

En el cuadro No. 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

### **Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas**

**Fuente La autora**

<b>Objetivos</b>	<b>Métodos de investigación</b>	
	Método analítico-sintético	Método de observación



<p>1.Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.</p>	<p>-Se diseña el proceso de recolección de datos. -Se recopila la información necesaria para el análisis, se descomponen en sus elementos más simples y se clasifican según el resultado obtenido.</p>	<p>-Se lee la información actual existente para determinar la situación actual. -Se diseñan las preguntas que van a utilizarse en las entrevistas con los funcionarios responsables para coleccionar la información adecuada.</p>
<p>2.Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos</p>	<p>Se analiza la información recolectada anteriormente y se clasifican según el resultado obtenido para definir las fases.</p>	<p>Se realizan las entrevistas con los responsables para coleccionar la información necesaria.</p>
<p>3.Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso</p>	<p>-Se identifican las informaciones necesarias para colocar en las plantillas para estandarizar los procesos a partir del análisis en el objetivo anterior.</p>	<p>Se observan los procedimientos actuales y establecer las áreas de mejora.</p>
	<p>Método analítico-sintético</p>	<p>Método de observación</p>

4.Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.	Se ha compila la información y se trabaja para ser transmitida al personal del proyecto para su futura implementación a través de diferentes herramientas.	Se investiga información relacionada con planes de capacitaciones en otros países de campo de GN para tomar como base.
5.Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.	Se elabora los procedimientos que serán utilizados para el plan de implementación.	Se realizan pruebas de campo para determinar si es necesario realizar cambios.

### 3.3 Herramientas

Se utilizan las herramientas en proyectos tomadas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos como metodología para cumplir con los objetivos específicos (PMI, 2013):

- a. *Juicio de expertos*: Se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, un área del conocimiento, una disciplina, una industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está desarrollando, y que debe utilizarse para determinar el presupuesto. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.
- b. *Técnicas analíticas*: Se emplean para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto. (Guía del PMBOK® 2013). Incluyen Análisis de causa raíz, análisis de valor ganado, análisis de reservas, entre otros.

- c. *Listas de control de calidad*: Herramienta estructurada, por lo general específica de cada componente, que utiliza para verificar que se haya realizado una serie de pasos necesarios.
- d. *Análisis de documentos*: Se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos
- e. *Análisis de los interesados*: El análisis de los interesados es un proceso que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.
- f. *Entrevistas*: Es una manera formal o informal de obtener información de los interesados a través de un dialogo directo con ellos.

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

### **Cuadro 3. Herramientas Utilizadas.**

**Fuente: La autora**

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
1.Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	-Juicio Experto -Análisis de documentos -Entrevistas - Análisis de interesados
2.Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos	-Juicio Experto - Entrevistas -Técnicas analíticas

3. Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso	-Juicio Experto -Análisis de documentos -Listas de control de calidad
4. Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.	-Juicio Experto
5. Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.	-Juicio Experto

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan los supuestos. (Guía del PMBOK®, 2013).

Las restricciones de acuerdo a la misma Guía del PMBOK® (2013), son factores que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo.

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

## Cuadro 2. Supuestos y Restricciones.

Fuente: La autora

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	El Director de la organización proveerá toda la información relevante para análisis actual de la institución.	Información sensible relacionada a los patrocinadores de los proyectos no podrá ser compartida.
2. Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos	El manual operativo ofrece fases generales a todos los países de campo de GN que podrán utilizarse como guía.	Existen procesos en algunas fases que han sido definidos por GNI que no pueden alterarse.
3. Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso	Existen plantillas estándar dentro de la organización que podrán usarse como base.	
4. Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.	La organización proveerá los fondos necesarios para el plan de capacitación	El plan de capacitación no podrá exceder de 4 días. Para la capacitación, habrá un fondo de US\$3,000.00
5. Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.	La organización proveerá los fondos necesarios para el plan de implementación	Existe un fondo de US\$6,000 para el plan de implementación.

### 3.5 Entregables.

La Guía del PMBOK® 2013 define entregable como cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables también incluyen resultados complementarios como informes y la documentación de la dirección de proyecto.

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

#### Cuadro 5. Entregables.

Fuente: La autora

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.	Informe sobre el Resultado del Análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos con las áreas de mejora identificadas a raves del proceso de observacion y entrevistas desarrollados.
2. Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos	Documento que incluye las fases del proceso metodológico para guiar el desarrollo de todos los procesos de desarrollo comunitario que desee implementar la organización
1. Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso	Documento que contenga todas las Plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso de establecimiento de Proyectos de Desarrollo Comunitario en RD.
1. Elaborar el plan de capacitación para asegurar el	Documento de Plan de Capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología al

conocimiento de la metodología de administración de proyectos.	staff de la institución
1. Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.	Informe final sobre Plan de implementación de la metodología de Administración de proyectos para establecer los parámetros de ejecución.

## DESARROLLO

### **4.1. Análisis actual de la Organización en temas de Metodología de Administración de Proyectos**

GN desarrolla actualmente desarrolla dos tipos de proyectos dentro de la institución:

- Apertura de nuevos CDP
- Desarrollo de sub proyectos en los CDP en diferentes áreas programáticas.

#### **4.1.1 Metodología actual para la apertura de nuevos CDP**

Actualmente GN no desarrolla una metodología formal basada en la Administración de Proyectos y las buenas prácticas del PMI y la guía del PMBOK®. Las actividades que desarrolla son aisladas basadas en la lógica que se van desarrollando sin planificación previa y con autorizaciones verbales.

No se desarrollan cronogramas de trabajo, ni estimaciones.

Para la apertura de un nuevo CDP, actualmente se desarrolla el siguiente proceso:

#### 1. Reunión con el equipo

Se desarrolla una reunión con los Gerentes de Proyectos, Gerente de Patrocinio de Niños, Gerente Administrativo y Director Nacional, quienes indican la posibilidad de aumentar la cantidad de niños patrocinados en el país y que abrir un CDP nuevo representaba una opción más viable que aumentar la cantidad de niños de los CDP actuales. Aumentar la cantidad de niños anualmente representa un aumento del presupuesto anual para las actividades de los diferentes CDP y es



un proceso que se realiza anualmente de acuerdo a las orientaciones de la cantidad de niños permitidos por IHQ a aumentar.

## 2. Comunicación al Director Regional

Las decisiones de apertura de nuevos CDP es dada a partir de una solicitud que realiza el Director de país al Director Regional, la cual puede ser realizada tanto por un sistema de comunicación como correo electrónico o Skype.

## 3. Aceptación o negación de la solicitud de apertura de un nuevo CDP.

Luego de la respuesta del Director Regional, se continúa o se detiene el proceso apertura de nuevo proyecto.

## 4. Se inician los trabajos de Investigaciones indirectas o documentales.

Se identifican los posibles lugares donde se puede establecer un nuevo proyecto de desarrollo comunitario a partir de diferentes criterios: que no haya otra ONG trabajando en el área con patrocinio de niños, que en la comunidad haya una población infantil de más de 2,000 niños de edades de 3-12 años (rango de edad que la institución puede inscribir niños en el programa), que el ingreso promedio por familia no sea mayor a US\$2,000 mensuales, etc.

Los métodos para obtener posibles lugares son datos estadísticos de comunidades a través de fuentes documentales (Internet, Estudios de Ministerios, Oficina de Estadísticas), indagar con personas que trabajan en otras organizaciones para recibir propuestas de posibles comunidades y realizar posibles visitas.

## 5. Se realizan visitas con listado preliminar de comunidades identificadas.

Se realizan visitas a escuelas, hospitales públicos ayuntamientos y se realizan entrevistas con líderes comunitarios para realizar investigación primaria de la comunidad a través de formularios de entrevistas con información clave.

6. Se analiza la información recabada y se determina el posible CDP

7. Se inicia el proceso de recolección detallada de información.

Se utiliza un formulario para que el personal designado lo desarrolle.

8. Se llena el Formulario PPF / PPW (Project Proposal Form, Formulario de Propuesta de Proyecto / Project Proposal Workbook, Libro de Propuesta de Proyecto)

Estos formularios son proporcionados por IHQ.

9. Se desarrolla el Proceso PAP (Participatory Appraisal Process, Proceso de Análisis Participativo dentro de la comunidad)

10. Se envía el formulario a IHQ

11. Se rechaza o se aprueba el nuevo CDP

12. Se desarrolla el POA (Plan of Action, Plan de Acción del primer año)

13. Se aprueba el POA


14. Inscripción de los niños al proyecto

15. Recepción de los fondos

#### 4.1.2 Metodología actual para desarrollo de sub Proyectos dentro de CDP

En la Plantilla 1 se presenta el formato que se utiliza en la actualidad para los perfiles de proyecto o actas de proyecto:

#### Plantilla 1. Acta de Proyecto

			
<b>Recibido por</b>	<b>Supervisado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>
(Coord. de M&E)	(Coord. de CDP)	(OD/SSD Manager HO)	(Director Nacional)
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Nombre del Proyecto</b>			
NOMBRE DEL CDP:	<b>Chinguelo RCDP DOM-0104</b>		
FECHA ELABORACIÓN:	01 de febrero de 2016		
CLASIFICACIÓN DEL PROGRAMA:	02000 - Educación		
PREPARADO POR:	Fredcarme Tima/ Oficial de Educación/ Educación Nombre de la persona a cargo / Cargo		
<b>RESUMEN GENERAL</b>			
PROPÓSITO GENERAL	<p>Ej. Mejorar las condiciones de vida de la comunidad de Sabana Larga a través de los chequeos médicos preventivos.</p> <p>(El propósito general es el fin más a largo plazo del proyecto)</p>		
METAS Y/U OBJETIVOS	<p>Ej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar 4 chequeos médicos preventivos en la comunidad de Sabana Larga</li> <li>• Entregar medicinas básicas gratuitas a los participantes</li> <li>• Conocer cuáles son las principales enfermedades de los niños en la zona</li> </ul>		
BENEFICIARIOS	Ej. 300 niños patrocinados		
FECHA DE LA ACTIVIDAD	Ej. Miércoles 2 de marzo del 2016		
PRESUPUESTO	Ej. RD\$3250		

	US\$71.43 Tasa de cambio: 1 USD = <u>45.5</u> DOP
CÓDIGO PROGRAMÁTICO DE ACUERDO A POA	Ej. 02020
OTROS RECURSOS	▪ Ej. Cámara

### I. Detalles del proyecto

Detalles generales de la actividad.  
Nombre de los doctores, Formulario de revisión médica, Listado de niños participantes, Escuelas invitadas, etc.

### II. Programa

En caso de ser necesario.

Horario Inicial	Horario Final	Descripción

### III. Desglose de Presupuesto Requerido

Desglose detallado del presupuesto a utilizar. Debe estar avalado por las cotizaciones ya realizadas.

Concepto	Cantidad
Combustible	1500
Almuerzo para 5 personas	1250
Imprevistos	500
<b>Total General RD\$</b>	<b>3250</b>

#### IV. Impacto Esperado

Detalle ampliamente como esta actividad pretende lograr realizar un impacto en los beneficiarios directos y sus familias.

#### V. Indicadores, Monitoreo y Evaluación

LISTADO DE INDICADORES [MÍNIMO 3]	ANTES	DESPUÉS
1.		
2.		
3.		

Ex. No. de niños que recibieron kits de salud en 2015 = 200  
 No. de voluntarios activos participantes en las actividades = 12  
 Porcentaje de mejora de salud en los niños beneficiados = 3%  
 No. de escuelas apoyadas por Good Neighbors = 10

#### Notas.

- ✓ Realización de la Actividad debe ser aprobado 2 días antes de la fecha de actividad.
- ✓ Reporte de Resultados de la Actividad debe ser enviado hasta 5 días después de la realización de la actividad.
- ✓ Incluir documentos anexos de soporte de ser necesario (Diseño de Flyers a entregar, temas a presentar si es un taller, etc.).

**Comentarios (Uso exclusivo de la Gerencia)**

**Descripción del nivel de formación/capacitación/conocimientos en AP que existe en la organización**

El conocimiento sobre temas de Administración de Proyectos dentro de la institución es bajo.

Anualmente la institución local realiza conferencias con todo el personal para compartir experiencias, conocer personal de otras comunidades y mejorar las relaciones laborales-personales. Cuando se trata algún tema institucional, es el mismo personal quien da la capacitación, no se invita a personal externo experto para los entrenamientos y es la gerencia quien delimita los temas.

Igualmente se ofrecen capacitaciones internacionales relacionadas a procedimientos internos, que luego es responsabilidad de los participantes multiplicar lo aprendido al staff local.

La gerencia no ha percibido la importancia de la gestión de proyectos en el desarrollo de las actividades de la institución, ya que no es su área de experticia. De igual manera, el personal de proyectos es joven y regularmente son estudiantes universitarios de carreras como contabilidad, psicología y educación.

**Principales conclusiones sobre el nivel de madurez en AP de la organización y las necesidades puntuales que detectas a lo largo del proceso de administración de los proyectos.**

Good Neighbors como organización sin fines de lucro debe enfocar sus esfuerzos a mejorar la metodología de administración de proyectos, para lograr mejor impacto en las comunidades donde trabaja. Dentro de las conclusiones que se han obtenido del análisis realizado están:

- Gerencia no da importancia a temas de AP y a capacitación en estos temas al personal

- Personal poco capacitado
- Inexistencia de metodología de AP
- Planificación débil y ejecución de proyectos con poca información
- Estimación de recursos poco estructurada lo que provoca errores de presupuesto.
- El proceso tiende a extenderse indeterminadamente por falta de cronograma de actividades.
- No hay seguimiento a las actividades a través de un sistema eficiente de monitoreo y evaluación.
- Proyectos enfocados a ejecución y no a planificación o monitoreo, lo que causa errores y fallas.
- Gestión de riesgo inexistente.

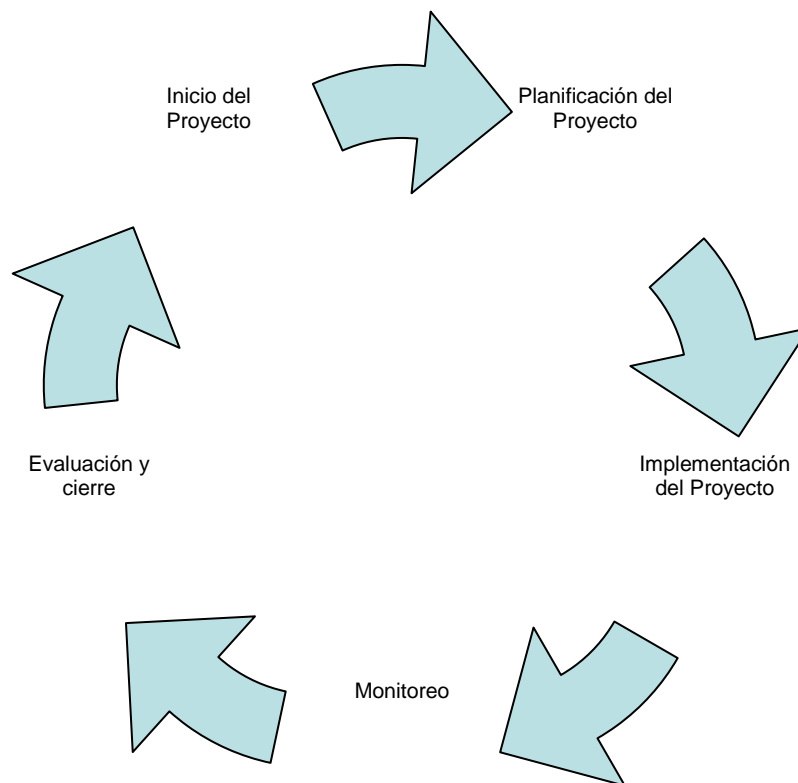
Es necesaria una adecuada Gestión de AP a través de una metodología que supla las necesidades de la institución.

Con relación al modelo de madurez, no se utilizó un modelo de madurez específico, más bien se analizaron las características que integran los niveles de madurez de los diferentes modelos, (especialmente el Modelo de madurez de capacidades CMM), igualmente el uso de metodologías de la investigación ayudaron a que se llegaran a las conclusiones establecidas.

## **4.2. Fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos**

### **4.2.1 Fases de los proyectos**

GN utiliza la metodología de PCM (Abreviatura del término inglés "Project Cycle Management") significa el "Manejo del Ciclo de Proyecto", PCM, sin embargo, lo utiliza de una manera poco estructurada y sin darse cuenta. El Ciclo de Proyecto indica todo el proceso de un proyecto de desarrollo, es una metodología de planificar y gestionar ese proceso mediante el Matriz de Diseño de Proyecto (PDM, abreviatura del termino ingles " Project Design Matrix.). Se sugiere utilizar esta metodología de manera más estructurada.



*Figura 6.* Ciclo de Vida de un proyecto Según PCM. Fuente: CEPAL, 2013, p. 112

### Fase I: Inicio

- Identificación del problema
- Formulación del proyecto
- Análisis de necesidades



## Fase II: Planificación

- Desarrollo de las 10 áreas de gestión de conocimiento del PM
- Matriz del marco Lógico
- PPF / PPW
- Gestión del Alcance

## Fase III: Implementación

- Ejecución del proyecto
- Adquisiciones
- Plan de Acción (POA)

## Fase IV: Monitoreo

- Reportes mensuales del Proyecto
- Seguimiento a indicadores del proyecto

## Fase V: Evaluación y Cierre

- Reporte final y evaluación de impacto

### **4.2.2 Tipos de Proyecto**

El administrador del proyecto puede basarse en el cuadro 6 para conocer qué procesos aplicar de acuerdo a la complejidad del proyecto; no obstante es importante destacar que puede cambiar dependiendo de las necesidades del proyecto.

Los procesos y herramientas se basan en las recomendaciones de la tabla de aplicación del Método Escala de Yamal Chamoun (Chamoun, 2002) y en juicio experto.

### Cuadro 6. Tabla Resumen de Tipos de Proyecto

Fuente: La autora

Tamaño del Proyecto	Horas	Cantidad de Integrantes del Equipo	Procesos / Herramientas
Micro	<8	1	Acta de constitución Cierre del Proyecto
Pequeño	8 - 80	1	Gestión de la integración · Acta de constitución. · Cierre del Proyecto. Plan de Gestión del Alcance · Desarrollo del acta de constitución. · Roles y responsabilidades. Plan de Gestión Tiempo · Cronograma.
Mediano	80-320	2	Gestión de la integración · Acta de constitución · Informes de avance. · Control integrado de cambios. · Minutas de reunión. · Evaluación de desempeño. · Cierre del Proyecto Plan de Gestión del Alcance · Desarrollo del acta de constitución. · Roles y responsabilidades. Plan de Gestión Tiempo · EDT. · Cronograma / Ruta crítica. Plan de Gestión del Costo Plan de Gestión de los RRHH · Organigrama del proyecto. · Matriz RACI. Plan de Gestión de las Comunicaciones · Identificación de involucrados. · Registro de involucrados. · Matriz de comunicaciones. Plan de Gestión de Riesgos · Análisis cualitativo. · Plan de respuestas al riesgo.
Grande	>320	>2	Plan de Gestión completo

### 4.2.3 Herramientas recomendadas para la administración de Proyectos

A continuación se describen las herramientas informáticas recomendadas para la elaboración de la documentación de los proyectos.

**Cuadro 7. Herramientas recomendadas para la administración de proyectos**

**Fuente: La autora**

Herramienta	Descripción
Microsoft Word 2010	Programa para generar los documentos del proyecto.
Microsoft Excel 2010	Aplicación requerida para analizar datos.
Microsoft PowerPoint 2010	Aplicación utilizada para generar las presentaciones del proyecto.
Microsoft Project Professional 2010	Herramienta para creación y control del cronograma.
Microsoft Visio Professional 2010	Herramienta de creación de diagramas técnicos para la documentación y diseño.
Microsoft Sharepoint Workspace 2010	Sitio público para compartir la información del proyecto con los interesados directos.
Microsoft OneNote 2010	Herramienta para tomar notas durante las reuniones, evaluación de requerimientos, sesiones de diseño y procedimientos de implementación
Portal Corporativo Intranet-Sharepoint	Sitio interno para almacenar la información de cada proyecto y que es accedida únicamente por personal de GN
WBS Chart Pro	Herramienta para confeccionar el EDT
Mind Manager	Programa para documentar lluvia de ideas durante las reuniones.

### 4.2.4 Estándar para nombre de documentos

Para que cada documento lleve un nombre estándar, se define la siguiente nomenclatura:

*mm-dd-aaaa-Nombre del proyecto- Lugar-Nombre del documento-versión*  
 Ex. 14-11-2016-Construcción de Escuela-Chinguelo CDP-Acta de Constritucion-v1

En el cuadro 8 se muestra el resumen del estándar de nombres propuesto.

### Cuadro 8. Estándar para nombre de documentos

Fuente: La autora

Documentos	Nombre
Plan de Gestión del Proyecto	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto-Lugar-Plan de Gestión del Proyectov1.0.doc
Acta de constitución del proyecto	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto- Lugar- Acta de constitución del proyectov1.0.doc
Informe de avance	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto- Lugar- Informe de avance-v1.0.doc
Control integrado de cambios	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto- Lugar- Control de cambios-#1.doc
Minuta de reuniones	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto- Lugar-Minuta de reunión-#1.doc
Cierre de Proyecto	<i>mm-dd-aaaa</i> -Nombre del proyecto- Lugar- Cierre de Proyecto-v1.0.doc

#### 4.2.5 Descripción de roles y responsabilidades

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto, tal como se muestra en el Cuadro 9:

### Cuadro 9. Descripción de Roles y Responsabilidades

Fuente: La autora

Roles	Responsabilidades
Patrocinador del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona los fondos para la ejecución de los proyectos, da seguimiento a través de los reportes proporcionados<sup>1</sup> suministrados por GN Head Quarters Corea del Sur.</li> </ul>

<sup>1</sup> Dentro de los proyectos desarrollados por GN, los patrocinadores que aportan fondos individuales para los países, tienen un rol pasivo, ya que no participan activamente de la planeación,

GN Head Quarters Corea del Sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define la regularidad de los reportes a suministrar.</li> <li>• Entrega los formatos de reportes</li> <li>• Recolecta datos para ser analizados</li> <li>• Da seguimiento al impacto de los proyecto a nivel de campo.</li> <li>• Viajan a los países de campo a monitorear y evaluar los proyectos.</li> </ul>
Director Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones y da soporte al director de país en caso de ser necesario.</li> </ul>
Director de País	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones clave para el proyecto, asiste en el escalamiento de asuntos no resueltos a las autoridades correspondientes, y ayuda en la eliminación de obstáculos para el proyecto.</li> </ul>
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la administración y coordinación del proyecto en general.</li> <li>• Responsable de la asignación de recursos, gestión de riesgos, prioridades de proyecto y comunicación a la alta administración.</li> <li>• Administra las actividades día a día del proyecto</li> <li>• Coordina las actividades del equipo para cumplir con los entregables acorde al cronograma propuesto.</li> </ul>
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información relevante sobre disponibilidad de recursos</li> <li>• Seguimiento a la realización de pagos</li> <li>• Participa en reuniones relacionada a temas administrativos y ofrece sugerencias sobre estos.</li> </ul>
Oficial Administrativo a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza los pagos a través de las vías proporcionadas por los oficiales del proyecto.</li> <li>• Mantiene informado al personal del proyecto sobre pagos.</li> <li>• Da soporte con cotizaciones y proveedores</li> </ul>
Oficial a cargo (Educación, Salud, Generación de Ingresos dependiendo el tipo de proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla los planes los proyectos, cronograma, gestión de riesgos y estimaciones de recursos.</li> <li>• Creación y entrega de reportes al Gerente de Proyecto.</li> </ul>
Asistente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacta minutas de reuniones</li> <li>• Apoya a los oficiales de proyectos en temas administrativos.</li> </ul>

seguimiento y ejecución, generalmente los montos totales de los proyectos son sumatorias de aportes de diferentes patrocinadores. De igual manera si los fondos son aportados por un solo patrocinador no tienen un rol activo en la ejecución del mismo. Físicamente se encuentran generalmente en Corea del Sur y nunca viajan a los países.

#### 4.2.6 Metodología de Administración de Proyecto Propuesta

A continuación se realiza el desglose de la Metodología de Administración de Proyectos propuesta, a partir de las 10 áreas del conocimientos, los procesos y herramientas analizadas.

**Cuadro 10. Metodología de Administración de Proyecto Propuesta**  
Fuente: La autora

Área del Conocimiento	Procesos	Herramientas
Gestión de Integración del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</li> <li>2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto</li> <li>3. Realizar el Control Integrado de Cambios</li> <li>4. Cerrar el Proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acta de constitución del proyecto.</li> <li>2. Informes de avance</li> <li>3. Plantilla de Control integrado de cambios</li> <li>4. Minuta de reuniones</li> <li>5. Plantilla de cierre de Proyecto.</li> </ol>
Gestión del Alcance de Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar requisitos</li> <li>2. Definir del alcance</li> <li>3. Crear la EDT</li> <li>4. Verificar el alcance</li> <li>5. Controlar el alcance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EDT.</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Matriz de trazabilidad de requisitos</li> <li>4. Diccionario EDT</li> </ol>
Gestión del Tiempo del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las actividades.</li> <li>2. Establecer la secuencia de las actividades.</li> <li>3. Estimar los recursos de las actividades.</li> <li>4. Estimar la duración de las actividades.</li> <li>5. Elaborar el cronograma.</li> <li>6. Controlar el cronograma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cronograma.</li> <li>2. Método de la ruta crítica.</li> <li>3. Estimación por tres valores.</li> <li>4. Software de gestión de proyectos.</li> </ol>
Gestión de los Costos del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar los costos</li> <li>2. Estimación de costos.</li> <li>3. Determinar el presupuesto</li> <li>4. Controlar costos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto.</li> <li>2. Estimación análoga.</li> <li>3. Software de gestión de proyectos.</li> </ol>

Gestión de la Calidad del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la calidad.</li> <li>2. Realizar el aseguramiento de la calidad.</li> <li>3. Control de Calidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea de base de calidad</li> <li>2. Factores de éxito de calidad</li> <li>3. Lista de verificación de la calidad. (esto es control) ¿cómo se realiza el aseguramiento y la planificación?</li> </ol>
Gestión de Recursos Humanos del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar la gestión de Recursos Humanos</li> <li>2. Adquirir el equipo</li> <li>3. Desarrollar el equipo</li> <li>4. Dirigir el equipo de proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigrama.</li> <li>2. Matriz de roles y responsabilidades.</li> <li>3. Calendario de recursos.</li> <li>4. Plan de liberación del personal.</li> <li>5. Evaluación de desempeño.</li> </ol>
Gestión de las Comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las comunicaciones.</li> <li>2. Distribuir la información.</li> <li>3. Gestionar las comunicaciones</li> <li>4. Controlar las comunicaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los requisitos de comunicación</li> <li>2. Matriz de comunicaciones.</li> </ol>
Gestión de los Riesgos del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de riesgos.</li> <li>2. Identificación de riesgos.</li> <li>3. Matriz de riesgos.</li> <li>4. Análisis cualitativo.</li> <li>5. Plan de respuesta al riesgo.</li> <li>6. Monitorear y controlar los riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriz de riesgos.</li> <li>2. Plantilla de documentación de riesgos.</li> </ol>
Gestión de los Interesados del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a los interesados</li> <li>2. Planificar los gestión de interesados</li> <li>3. Gestionar las expectativas de los interesados</li> <li>4. Controlar la participación de los interesados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matriz de registro de interesados.</li> <li>2. Matriz poder / interés</li> <li>2. Registro de Interesados</li> <li>3. Estrategias de gestión de interesados</li> </ol>
Gestión de Adquisiciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las adquisiciones</li> <li>2. Efectuar las adquisiciones</li> <li>3. Controlar las adquisiciones</li> <li>4. Cerrar las adquisiciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de hacer – comprar</li> <li>2. Plan de Adquisiciones</li> <li>3. Solicitud de Cotización</li> <li>4. Solicitud de compra</li> <li>5. Orden de compra (contrato)</li> </ol>

#### **4.2.7 Plan de Gestión del Proyecto**

El Plan de Gestión del Proyecto es el documento formal que está compuesto por todos los planes subsidiarios. Este plan define de manera general los lineamientos para la dirección del proyecto.

El plan para la dirección del proyecto se desarrolla a través de una serie de procesos integrados que van desde el inicio hasta llegar al cierre del proyecto. El contenido del plan de gestión del proyecto se desarrolla en la etapa de planificación y se actualiza a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se desarrolla por área del conocimiento la propuesta de Plan de Gestión del proyecto para GN.

##### **4.2.7.1 Gestión de Integración del Proyecto**

###### **Acta de constitución del proyecto**

El acta de constitución del proyecto es el documento que formaliza el inicio del proyecto, muestra un resumen general de la visión del proyecto y es el documento oficial que aprueba el inicio del proyecto.

El patrocinador debe de crear el acta del proyecto y entregarla al administrador de proyectos cuando éste sea asignado. Si al director del proyecto se le asigna un proyecto sin acta, este debe prepararla y presentarla al patrocinador para obtener su aprobación. La plantilla de acta de constitución del proyecto se puede observar en la sección 4.3 de Plantillas y Procedimientos.

###### **Informe de Avance**



Este informe revela el estado actual del proyecto. La periodicidad con la que se generen los reportes de avance dependerá del tipo de proyecto. El medio de envío será por correo electrónico y por este mismo medio se brindará aclaración cuando se requiera.

### **Control integrado de cambios**

Existe un grado de probabilidad que durante la ejecución del proyecto sea necesario implementar cambios. En los casos donde se requiera, es necesario que el interesado presente una solicitud de cambios formal a la Junta de Control Integrado de Cambios, dicha junta, estará conformada por el director regional, director de país, gerente de proyecto y algún otro miembro sí fuere necesario.

La figura 7 muestra el proceso a seguir cuando un cambio sea solicitado. En la sección 4.3 de Plantillas y Procedimientos se encuentra la plantilla de Control Integrado de cambios.

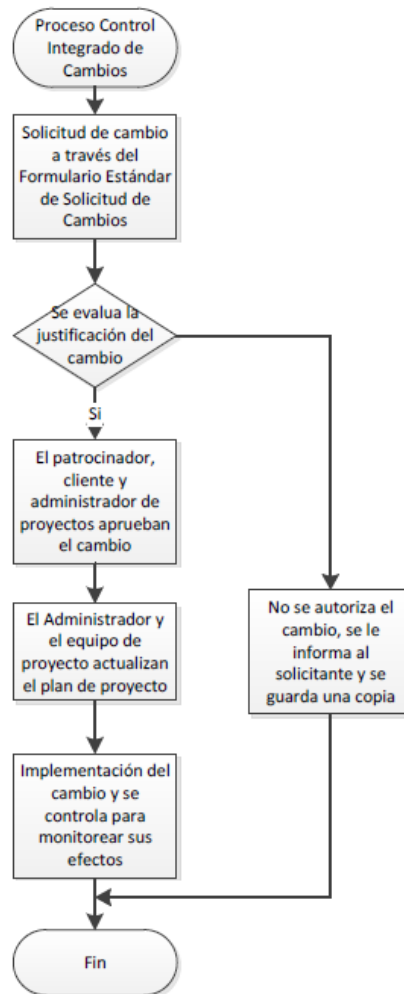


Figura 7. Flujo de Control Integrado de Cambios. Fuente: PMI, 2013, p. 232

## Minuta de reuniones

Es necesario que después de cada reunión se documente lo sucedido en una minuta. Dicha minuta es el documento oficial del propósito de la reunión.

Debe de existir una minuta por cada reunión que se realice, ya que estas obtienen información relevante para la toma de decisiones en el proyecto.

Las minutas contienen un historial de acciones pasadas y venideras. Y documento los acuerdos tomados por los presentes.

Al iniciar la reunión, el administrador de proyectos debe de designar a la persona responsable de sintetizar en un documento de lo sucedido en la reunión, quien generalmente es la asistente del proyecto pero puede variar, y la cual debe enviar una copia por correo electrónico a cada uno de los participantes en un periodo de 24 horas luego de finalizada la reunión.

Se puede ver plantilla de minuta en la sección de 4.3 de Plantillas.

### **Cierre del Proyecto**

Al finalizar el proyecto se debe de hacer un proceso de cierre administrativo a través de los requisitos establecidos por GN Head Quarters Corea del Sur; en este caso no existe un cliente que acepta formal y satisfactoriamente cada uno de los entregables generados durante el proyecto, por la naturaleza misma de los proyectos sociales, sin embargo la oficina central en Corea es quien evalúa la ejecución del mismo y se detallan las lecciones aprendidas. En la sección 4.3 de Plantillas se encuentra la plantilla de cierre de proyecto.

#### **4.2.7.2 Plan de Gestión del Alcance**

### **Estructura Detallada de Trabajo**

La Estructura Detallada de Trabajo (EDT) define las relaciones lógicas entre todos los componentes del proyecto, incluye los entregables suficientes y necesarios.

Algunas características del EDT son:

1. La estructura del EDT no se basa en dependencias de tiempos ni secuencias.
2. La EDT no es estructurada estrictamente por procesos.
3. Los elementos del EDT son orientados al producto.
4. Las actividades del proyecto no son listadas en el EDT, pertenecen al cronograma del proyecto.

5. Todos los nombres de los elementos son sustantivos. Los verbos no son usados para identificar los elementos del EDT.
6. Todos los entregables son componentes del producto, servicio o resultado final del proyecto.

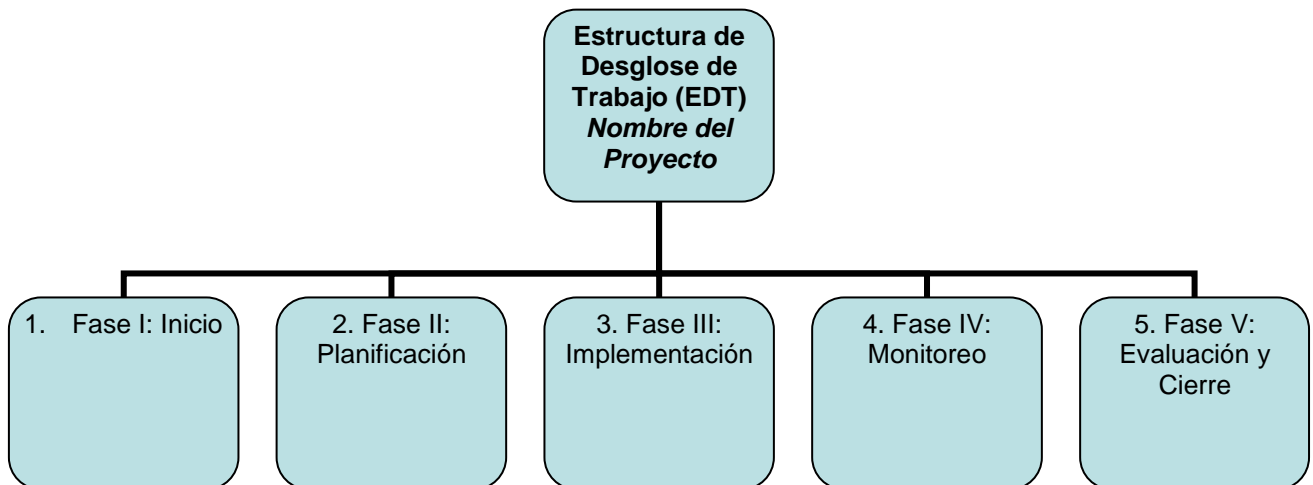


Figura 8. Estructura de Desglose de trabajo. Fuente: La autora

### Diccionario de EDT

Este diccionario describe y clarifica de manera detallada cada uno de los paquetes de trabajo.

### Entrevistas para recopilar requisitos

Las entrevistas son una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un dialogo directo con ellos. Esta se lleva a cabo realizando preguntas, estas pueden ser preparadas o espontaneas y registrando las repuestas.

Es posible que el equipo del proyecto pueda utilizar otros métodos para recopilar los requisitos como técnicas grupales de toma de decisiones, observaciones, técnicas grupales de creatividad.

## Matriz de trazabilidad de requisitos

Esta matriz vincula los requisitos desde su origen hasta los entregables.

**Cuadro 11. Matriz de trazabilidad de requisitos**

Nombre del Proyecto:						
Descripción:						
Identificación	Identificación asociada	Descripción de Requisitos	Necesidades, oportunidades, metas	Objetivos	Entregables de la EDT	Caso de prueba
001						
002						
003						
004						
005						
006						
007						
008						

### 4.2.7.3 Plan de Gestión del Tiempo

El plan de gestión del tiempo permite administrar la duración de las actividades para lograr la conclusión con éxito del proyecto. Se establece la definición de las actividades, su secuencia, la estimación de los recursos de las actividades, la estimación de la duración de las actividades, el desarrollo del cronograma y por último se detalla cómo se llevará a cabo el control del cronograma.

## Definir de las actividades

Para desarrollar el alcance del proyecto, se llevarán a cabo al menos la identificación y documentación de las actividades que componen el proyecto. En el siguiente cuadro se definen las actividades que componen el proyecto.

**Cuadro 12. Definición de actividades.**

Fase I: Inicio	Descripción
<Nombre conciso de la actividad, redactada en infinitivo>	<Detallar en qué consiste la actividad>
Fase II: Planificación	
<Nombre conciso de la actividad, redactada en infinitivo>	<Detallar en qué consiste la actividad>
Fase III: Implementación	
<Nombre conciso de la actividad, redactada en infinitivo>	<Detallar en qué consiste la actividad>
Fase IV: Monitoreo	
<Nombre conciso de la actividad, redactada en infinitivo>	<Detallar en qué consiste la actividad>
Fase V: Evaluación y Cierre	

## Secuenciar las actividades

Secuenciar las actividades, es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto. En el cuadro 13, se detalla el establecimiento de la secuencia de las actividades del proyecto.

**Cuadro 13. Definición de Actividades.**

Identificador ID	Código EDT	Actividad	Predecesoras	Sucesoras
1	1			
2	1.1			
3	1.2			
4	2			
5	2.1			

**Estimación de los recursos de las actividades**

Estimar los recursos de las actividades es un proceso que consiste en definir el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipo o suministro requerido para ejecutar cada actividad del proyecto. En el cuadro 14 se analiza la necesidad de recursos de cada actividad. La columna de Recurso Trabajo se refiere al personal humano y la columna de Recurso Material, a los materiales o suministros necesarios relacionados con la actividad.

**Cuadro 14. Estimación de los recursos de las Actividades**

Identificador ID	Código EDT	Actividad	Recurso Trabajo	Recurso Material

## Estimación de la duración de las actividades

Estimar la duración de las actividades, es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad del proyecto. En el cuadro 15 se desglosa la duración de cada actividad aplicando la técnica PERT.

**Cuadro 15. Estimación de la duración de actividades**

Identificador ID	Código EDT	Actividad	Tiempo Estimado	Tiempo optimista	Tiempo medio	Tiempo pesimista

### Explicación de los tiempos

a=Tiempo Optimista. Duración de la actividad bajo las condiciones más favorables.

b=Tiempo Pesimista. Duración de la actividad bajo las condiciones más desfavorables.

m=Tiempo Medio. El valor más probable de la duración de la actividad.

Te=Tiempo Estimado: Duración calculada de cada actividad.

Para determinar los tiempos optimistas, pesimistas y medio se hace por medio de juicio experto. Sin embargo para determinar el tiempo estimado, esto se hace mediante la fórmula:

$$Te = (a+4m+b)/6.$$

### Desarrollo del cronograma

El desarrollo del cronograma es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del para crear el cronograma del proyecto. Este debe contener, como mínimo, una



fecha de inicio y una fecha de finalización programada para cada actividad. Se desarrolla en Microsoft Project.

### **Ruta crítica**

Los diagramas con la información de la fecha de las actividades, normalmente nos muestran la lógica de red del proyecto y las actividades del cronograma que se encuentran dentro de la ruta crítica del proyecto. Llamamos ruta crítica a la serie de actividades con la mayor duración entre ellas, determinando el tiempo más corto para completar el proyecto. Cualquier retraso en alguna de las actividades de la ruta crítica afecta a la fecha de término planeada del proyecto.

#### **4.2.7.4 Plan de Gestión del Costo**

El plan de gestión de costo es un componente que describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto. Se documentan los procesos, así como herramientas y técnicas asociadas.

Este debe incluir, entre otras cosas, lo cual dependerá de la naturaleza del proyecto:

- Unidad de medida: metros, kilómetros, litros, galones, etc.
- Nivel de precisión: RD\$10.52, RD\$10.5, RD\$10
- Nivel de exactitud
- Umbrales de control
- Reglas para la medición de desempeño
- Formatos de informes

### Tipo de estimación que se utilizará: Estimación análoga

Este tipo de estimación utiliza estimaciones de proyectos anteriores para realizar la estimación actual. Aunque dependiendo el tipo de proyecto, el Gerente de proyecto puede determinar el tipo de estimación que sea más efectiva para este.

**Cuadro 16. Cuadro para la estimación**

Código EDT	Actividad	Estimación
<b>Total estimación</b>	<b>RD\$</b>	
<b>Reserva de gestión 5%</b>	<b>RD</b>	
<b>Total</b>		

### Análisis de reserva

Agrega una reserva de contingencia para los riesgos conocidos y una reserva de gestión para aquellos cambios por riesgos imprevistos.

Para cada paquete de trabajo se asigna una reserva de contingencia que puede ser de 3% a 5% dependiendo de las políticas de la institución.

De acuerdo con la Guía de la Guía del PMBOK®, las reservas para contingencias se asignan con base en los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los cuales se han desarrollado respuestas de contingencia o mitigación.

Presupuesto de las actividades más las reservas de contingencias es la línea base de costos.

La reserva de gestión forma parte del presupuesto y el DP requiere autorización para utilizarla. Esta reserva no forma parte de la línea base de costo, por lo que no se considera en el cálculo del valor ganado. Cuando se consume parte de esta reserva para financiar trabajo imprevisto, es necesario incorporar este cambio en la línea base de costo.

### **Línea de base de costo**

Está formada por el costo total acumulado del proyecto.

### **Controlar los costos: Gestión de Valor ganado (EVM)**

Esta herramienta se utiliza para controlar la gestión integrada del alcance, la agenda y los costos. Para llevar a cabo la gestión del valor ganado es necesario calcular tres valores:

- Valor planificado (PV: *Plan Value*): es el presupuesto autorizado que se ha asignado.
- Valor ganado (EV: *Earned Value*) o valor del trabajo realizado: Es la medida del trabajo realizado en términos de presupuesto autorizado.
- Costo real (AC: *Actual Cost*): Es el costo incurrido por el trabajo realizado durante un periodo de tiempo.

Variación del cronograma  $SV = EV - PV$

Variación del costo:  $CV = EV - AC$

Índice de desempeño del cronograma  $SPI = EV/PV$

Índice de desempeño del costo =  $CPI = EV/AC$

Índice de desempeño del trabajo por completa =  $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$

#### 4.2.7.5 Plan de Gestión de Calidad

En este proceso se identifican y validan que los entregables del proyecto cumplan con las especificaciones indicadas dentro del proyecto.

##### I. Planificación de la calidad

Los entregables deben de cumplir con los requerimientos establecidos dependiendo la naturaleza del proyecto, para este es necesario detallar cada uno de los entregables para validar su cumplimiento.

**Nombre del Entregable:** Escribir el nombre del entregable.

**En qué consiste:** Describir de manera general los alcances del entregable.

**Medidas:** Describir de manera cuantificable los alcances del entregable.

**Criterios de aceptación de los entregables:** Se debe precisar de forma clara los criterios bajo los cuales se debe de aceptar el entregable.

**Puntos críticos para asegurar la calidad requerida:** Listar aquellos puntos críticos que validen la calidad del entregable, es decir de qué manera se puede comprobar que el entregable cumple con las especificaciones esperadas.

**Línea Base de Calidad:** En esta sección se establecen las métricas detalladas y la forma en que será medido el proyecto, producto, servicio o resultado del proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad (donde se valida que los procesos podrán lograrlas) y para el control de la calidad (donde se comparan resultados contra métricas para verificar cumplimiento y definir si es necesaria la toma de acciones correctivas).

**Cuadro 17. Línea de base de calidad**

Objetivo de Calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica

## II. Aseguramiento de la calidad

En esta sección se establecen las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto. Deben establecerse tanto acciones de aseguramiento (costos de calidad preventivos) como acciones de control (costos de calidad de detección) para que la gestión de calidad se desarrolle de forma integral. Además de las actividades, deberá incluir un mínimo de tres documentos para la calidad (plantillas, diagramas, hojas de control, instrucciones, formularios o similares) que serán necesarios para generar los registros de calidad del proyecto.

**Cuadro 18. Factores de éxito para la calidad (de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto)**

Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia	Responsable
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		

		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		
		Aseguramiento:		
		Control:		

### III. Control de Calidad

El control de la calidad se hará mediante a lista de verificación de la calidad del cuadro 19.

**Cuadro 19. Lista de Verificación de Calidad**

Entregable	Descripción	Cumple/No cumple
Documentación del proyecto	Entrega de los documentos del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del Plan de Gestión del proyecto.</li> <li>• Documento de Plan de Implementación.</li> <li>• Documento de Plan de Resultados de la Implementación.</li> <li>• Documento de cierre.</li> </ul>	
Apoyo Gerencial	El nivel gerencial asume su rol y comparte la responsabilidad con el equipo de proyecto para asegurar el éxito del mismo. Existe la voluntad necesaria por parte de la Gerencia para proveer los recursos y la autoridad necesarios para desarrollar el proyecto.	
Claridad del alcance	Tanto el equipo del proyecto como los demás involucrados tienen claro cuáles serán los servicios finales del proyecto y cuál es el impacto esperado.	
Estimación Cronograma /	Confirmar que aspectos como la disponibilidad real,	

Presupuesto	<p>experta y el análisis de supuestos así como restricciones de calendario (feriados, vacaciones, horarios alternos, comunicación y coordinación con otros países, etc) han sido tomados en cuenta para la elaboración del cronograma y el presupuesto.</p>	
Equipo constituido	<p>Los miembros del equipo tienen claro el objetivo del proyecto y los roles que cada uno debe cumplir en su desarrollo. ¿Existen en el equipo las competencias necesarias para ejecutar las tareas?, ¿saben cómo va a ser medido su desempeño?</p>	
Desarrollo de Actividades	<p>El equipo participó en la definición del trabajo. Existe un responsable asignado a cada tarea. Se incluyeron puntos de control, supuestos, tiempos de espera. Cada miembro del equipo sabe con cuál tarea finaliza el proyecto.</p>	
Comunicaciones	<p>La provisión de una red apropiada de distribución de los datos necesarios para todos los actores críticos en la implementación del proyecto. Definición de un manejo de reuniones efectivo.</p>	
Resolución de problemas	<p>Existencia de elementos que proporcionen la habilidad para administrar crisis inesperadas y desviaciones con respecto al plan.</p>	
Análisis de riesgos y supuestos	<p>Evidencia de que se han analizado las principales fuentes de riesgo y se ha tomado nota de los supuestos en los que se basó el proceso inicial de planificación. Esto como insumo para la toma de decisiones en ejecución.</p>	
Plan de Monitoreo y evaluación	<p>Todos los aspectos importantes del proyecto están inmersos en el proceso de control, incluyendo métricas que proveerán una visión completa del progreso del proyecto.</p>	

#### 4.2.7.6 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

En este proceso, se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal. El equipo del proyecto está conformado por las personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades; dicho equipo puede cambiar durante la ejecución del proyecto, esto según la necesidad.

#### Organigrama del Proyecto

El organigrama es una representación gráfica de la estructura del proyecto, en el cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y las personas que han sido asignadas al mismo.

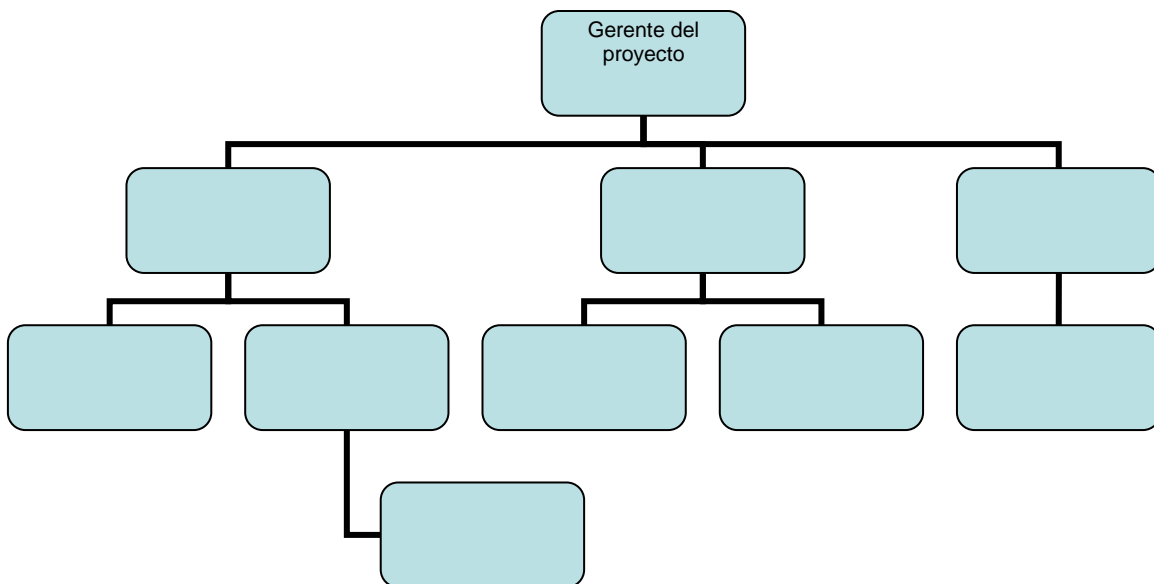


Figura 9. Organigrama del Proyecto. Fuente: La autora

En caso de que la institución no cuente con el personal necesario para la ejecución del proyecto, es necesario definir un Perfil de puesto que identifica las cualidades que debe tener el candidato, las condiciones y requisitos del puesto y



luego iniciar un proceso de selección y reclutamiento del personal requerido a través de entrevistas. Esto debe gestionarse con el Departamento de Recursos Humanos.

### Matriz de responsabilidades

La Matriz de responsabilidades es una herramienta muy útil para el administrador de proyectos, ya que le permite relacionar cada actividad del proyecto con cada uno de los roles y su relación con las responsabilidades asignadas. Aunque no todas las personas participan en cada tarea, sí es necesario que cada actividad tenga asignado un responsable. El cuadro 20 presenta la Matriz RACI.

**Cuadro 20. Matriz de Responsabilidades (RACI)**

<b>Fase/ Actividad</b>	<b>Rol</b>	<b>Rol</b>	<b>Rol</b>	<b>Rol</b>
<b>Fase I</b>				
<Actividad cronograma>				
<Actividad cronograma>				
<b>Fase II</b>				
<Actividad cronograma>				
<Actividad cronograma>				
<b>Fase III</b>				
<Actividad cronograma>				
<Actividad				

cronograma>				
<b>Fase IV</b>				
<Actividad cronograma>				
<Actividad cronograma>				

**R** Responsible (Responsable)

**A** Accountable (Aprobador)

**C** Consulted (Consultado)

**I** Informed (Informado)

### Calendario de Recursos

El calendario de recursos está dividido por las fases del proyecto utilizadas en GN. En este se muestran las fechas y horas de las tareas asignadas a cada recurso. Su objetivo es relacionar cada actividad con los recursos necesarios, el esfuerzo asignado y las fechas estimadas de inicio y fin de dichas actividades. El cuadro 21 contiene el calendario de recursos propuesto.

**Cuadro 21. Calendario de Recursos**

<b>Fase/Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Esfuerzo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
<Actividad Cronograma>	<Nombre>	<Horas>	<dd/mm/aa aa>	<dd/mm/aaaa>

## Evaluación del desempeño del equipo

La evaluación del desempeño del equipo será responsabilidad del Administrador del Proyecto para lo cual llevará un registro de las habilidades de cada miembro del equipo de trabajo. Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el Administrador del Proyecto se apoyará al líder técnico, se realizarán evaluaciones del desempeño al final del proyecto. En la figura 18 se observa la plantilla de Evaluación del Desempeño del Equipo de Proyecto. El objetivo de la evaluación es medir la eficiencia y efectividad del recurso cuando labora en proyectos. La evaluación se encuentra dividida en tres áreas: desempeño laboral, factor humano y habilidades interpersonales. Cada área contiene 10 puntos y es necesario asignar un puntaje a cada una de estas cuando se calcule la calificación ponderada. Cada punto a evaluar se encuentra en un rango de uno al cinco, donde uno es malo y el cinco excelente. Al final de la evaluación se encuentra un espacio para realizar comentarios, felicitaciones, correcciones y recomendaciones. Ver la plantilla de Evaluación de Personal del equipo del proyecto en la sección Anexos de Plantillas y procedimientos (Plantilla No. 6).

## Plan de liberación del personal

Debido a la naturaleza temporal de los proyectos, en donde estos tienen un fin, así también la participación del recurso humano asignado a cada proyecto. Debido a que en la organización se pueden estar ejecutando varios proyectos a la vez; es importante desarrollar un plan de liberación de personal para que el administrador conozca cuando se liberará un recurso que puede ser asignado a otro proyecto. El personal asignado al proyecto se liberará en las diferentes fases del proyecto, esto según haya terminado su participación, haciendo uso del cuadro 22.

**Cuadro 22: Plan de Liberación del personal**

Fase	Recurso	Fecha
<Nombre de la Fase>	<Nombre>	<dd/mm/aaaa>

<Actividad Cronograma>	<Nombre>	<dd/mm/aaaa>

#### 4.2.7.7 Gestión de los involucrados

Durante este proceso de identificación de involucrados, se identifican y se realiza un listado de las personas interesadas, ya sea de manera positiva o negativa en el proyecto. . A continuación se presenta una pequeña plantilla que se puede utilizar para el proceso de identificación:

<b>Identificación de involucrados</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>

Una vez identificados cada uno de los involucrados se procede a clasificarlos según el grado de interés y poder en el proyecto. El propósito de esta clasificación le permite al administrador de proyectos gestionar de una manera el proyecto dando prioridad a los involucrados claves. En la figura 10 se clasifican los involucrados según el grado de interés/poder en el proyecto.

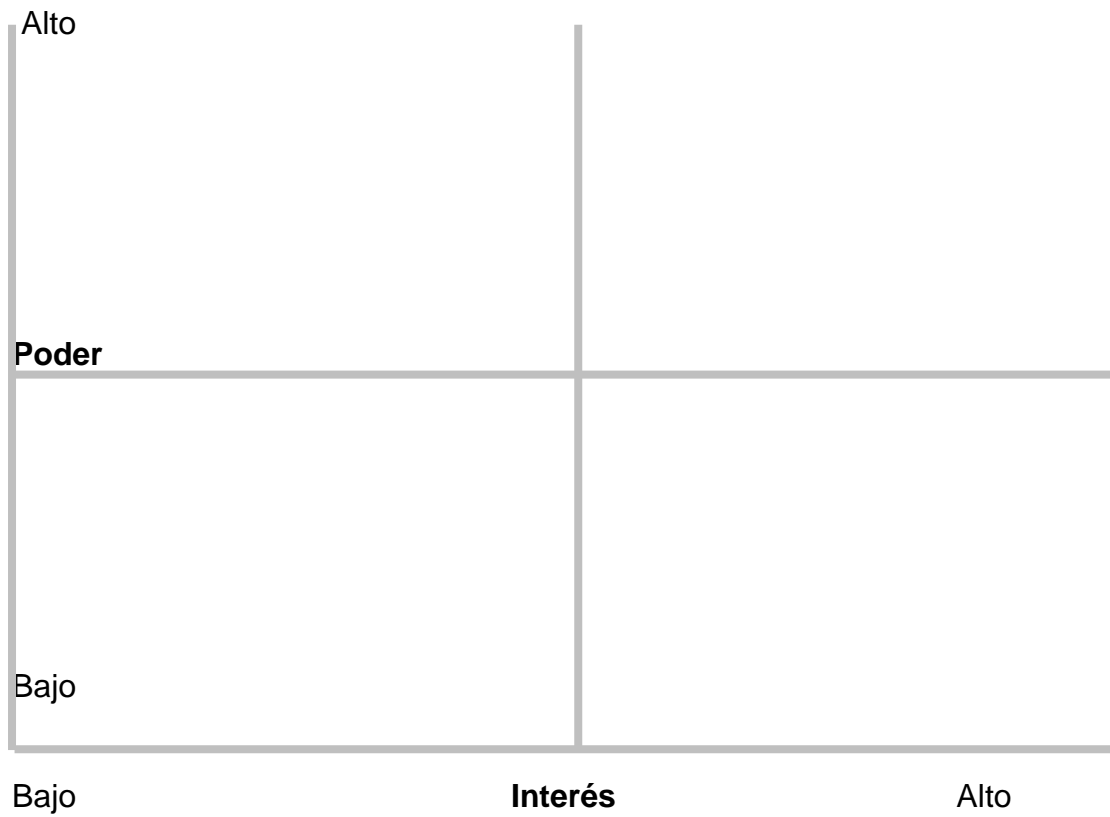


Figura 9. Clasificación de involucrados según grado de interés/poder

Fuente: PMI, 2013

Se debe prestar atención especial en la gestión de involucrados con alto poder e interés. Asimismo aquellos con alto poder sin importar su nivel de interés.

### **Registro de los Involucrados**

Una vez identificados y clasificados los involucrados es necesario crear un registro para facilitar la gestión.

El registro de todos los involucrados seguirá el patrón del cuadro 23.

**Cuadro 23. Registro de involucrados**

<b>Datos relevantes</b>	<b>Registro de interesados en el proyecto</b>
Nombre completo:	
Puesto en la organización:	
Ubicación:	
Rol a desempeñar en el proyecto:	
Contacto:	Teléfono: <Número de teléfono de la empresa> Extensión: <Número de extensión> Celular: <Número de teléfono personal> Correo: <Dirección de correo empresarial>
Expectativas:	<Describir lo que espera del proyecto>
Influencia:	<Categorizar el grado de influencia sobre el proyecto en Bajo, Medio y Alto>

**Estrategia de Gestión de los Involucrados**

Los involucrados clave que su influencia tiene gran impacto en el proyecto, serán gestionados de acuerdo al cuadro 24.

**Cuadro 24. Gestión de los involucrados**

<b>Interesados</b>	<b>Interés en el proyecto</b>	<b>Evaluación del Impacto</b>	<b>Descripción de estrategia</b>
<Nombre del involucrado>	<Bajo/Medio/Alto>	<Bajo/Medio/Alto>	<Descripción de estrategia>

#### **4.2.7.8 Plan de Gestión de las Comunicaciones**

La Gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la información del proyecto sea adecuada y oportuna para la toma de decisiones. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

En el proyecto el tipo de comunicación será interactiva con todos los involucrados, pues es necesario que el administrador de proyectos conozca las opiniones de quienes darán sus aportes al proyecto. Para llevar una mejor gestión se hará uso de la matriz de comunicaciones del cuadro 25.

**Cuadro 25. Matriz de comunicaciones**

<b>Nombre</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Formato</b>	<b>Nivel de Detalle</b>	<b>Información que se le debe comunicar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio</b>

**Explicación de campos**

Nombre: Nombre del involucrado, receptor de la información.

Frecuencia: Periodicidad con la que se le informa (diaria, semanal, quincenal, mensual).

Formato: Formato con el cual será redactada la información bajo el estándar de Microsoft Office 2010.

Nivel de Detalle: Nivel de detalle que lleva la información que se enviará, clasificado en bajo, medio y alto.

Información que se le debe comunicar: Documentación generada en el proyecto como: minutas de reuniones, reportes de avances, gestión de cambios y riesgos, control del presupuesto, uso de recurso humano, estado del cronograma, etc.

Responsable: Nombre del involucrado, emisor de la información.

Medio: Medio de comunicación por el cual se va a distribuir la información (medio escrito, electrónico).



## **Distribución de la información**

Para distribuir la información es necesaria seguir las siguientes sugerencias:

- La periodicidad de las comunicaciones, reuniones y reportes dependerá de la naturaleza del proyecto.
- Los involucrados serán informados según se detalló en la Matriz de Comunicaciones (cuadro 25).
- El Director de proyecto presentará al cierre del proyecto las lecciones aprendidas, el registro de incidentes, el informe final del cierre e informes de desempeño.
- El Director de proyecto hará la presentación inicial y final del proyecto. La presentación inicial a los involucrados con alto poder/interés. La presentación final a todos los involucrados en el proyecto.
- Los registros del proyecto los llevará cada responsable de las actividades (según la matriz de responsabilidades) e irán dando sus actualizaciones al Director de Proyecto, preferiblemente de manera electrónica.

### **4.2.7.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones**

La gestión de adquisiciones se basa en documentar las decisiones sobre las compras de productos o servicios del proyecto, especifica el enfoque e identifica a los proveedores potenciales hasta su proceso de cierre.

#### **Plan de adquisiciones**

En el plan de compra se identifican todos los productos y servicios que deben adquirirse, la descripción, la cantidad requerida, tipo de compra, análisis de hacer

–comprar, tipo de compra, si es alquiler por solicitud propuesta, alquiler por licitación, compra directa concursada, compra por licitación y costo aproximado.

### **Análisis de hacer – comprar**

El análisis de hacer comprar es una técnica que se utiliza para determinar si uno o varias de las actividades o productos requeridos durante el proceso de adquisiciones puede ser realizado por el equipo del proyecto o es necesario que sea adquirido por proveedores externos.

**Cuadro 26. Plan de Adquisiciones**

<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>	<b>Análisis Hacer - comprar</b>	<b>Descripción</b>	<b>Necesidad para:</b>	<b>Tipo de compra</b>	<b>Costo aproximado</b>

### **Solicitud de cotización**

Es una comunicación que se envía a una empresa o individuo para que éste le informe a través de un documento escrito formal sobre los costos y condiciones de la compra de un producto o servicio que estos ofrecen. Regularmente estas se solicitan a través de correo electrónico o directamente en el establecimiento.

En las solicitudes de cotización, se debe incluir información importante como:

- Artículo y servicio

- Cantidad
- Nombre de la empresa
- Número de Registro Nacional de contribuyentes de la empresa
- Cualquier otra información que solicite el establecimiento o individuo.

### **Solicitud de compra**

Es el medio por el cual se hace llegar a la administración la solicitud de adquisiciones de los diferentes productos y servicios que se han decidido adquirir para la ejecución del proyecto, luego del análisis de los diferentes proveedores. Se incluyen las diferentes cotizaciones solicitadas y la decisión tomada. Se incluye el método de pago y las informaciones relevantes para la adquisición.

Ver plantilla en sección Anexos 4, Plantillas.

### **Orden de Compra (Contrato)**

La orden de compra es un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y aceptar las condiciones pactadas en la adquisición de materiales.

Este compromiso queda pactado a través de un contrato.

Es necesario igualmente determinar el tipo de contrato que se va a llevar a cabo:

- **Contratos de precio fijo**
  - Contratos de precio fijo cerrado (FFP): El precio de los bienes se fija al comienzo de la negociación y no está sujeto a cambios, salvo que se modifique el alcance del contrato.
  - Contratos de precio fijo más honorarios con incentivos (FPIF): Es flexible, ya que permite desviaciones en el desempeño, con incentivos financieros ligados al cumplimiento de las métricas acordadas.

- Contratos de precio fijo con ajuste económico de precio (FP-EPA): Se utiliza cuando el periodo de desempeño del vendedor abarca un periodo considerable de años.
- **Contratos de costos reembolsables**
  - Contrato de costos más honorarios fijos (CPFF): Se reembolsan todos los costos autorizados para realizar el trabajo, a la vez que recibe sus honorarios fijos.
  - Contrato de costo más honorarios con incentivos (CPIF): Se reembolsan todos los costos autorizados para realizar el trabajo, a la vez que recibe sus honorarios con incentivos predeterminados, basado en el logro de los objetivos especificados en el contrato.
  - Contrato de costo más honorarios por cumplimiento de objetivos (CPAF); Al vendedor se le reembolsa todos los gastos legítimos, pero la mayor parte de los honorarios es obtenida basándose solo en la satisfacción de cierto criterio subjetivo general de desempeño en el contrato.
- **Contrato por tiempo y materiales (T&M):** tipo híbrido de contrato ya que son abiertos como los contratos de costos reembolsables pero se determinan límites máximos y se especifican determinados parámetros en el contrato.

Ver plantilla de contrato de Anexos.

#### 4.2.7.10 Plan de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos incluye herramientas y técnicas para disminuir los riesgos que puedan presentarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los riesgos negativos pueden interferir con los tiempos y costos del proyecto.

## Identificación de riesgos

Para identificar los riesgos del proyecto actual se utiliza la matriz de identificación de riesgos del proyecto con el objetivo de enlistar las causas o riesgos potenciales que pueden tener un efecto negativo en el proyecto o sobre los entregables.

El cuadro 27 muestra la matriz, su uso consiste en tomar cada una de las actividades e identificar el o los riesgos que pudieran presentarse en el proyecto relacionados con dicha actividad. El número de riesgo corresponde a un consecutivo que inicia en uno.

**Cuadro 27. Matriz de Identificación de Riesgo**

No. Riesgo	Código EDT	Actividad	Riesgo	Descripción del Riesgo

## Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de los riesgos del proyecto consiste en priorizar los riesgos identificados, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. Este análisis es basado en juicio experto.

## Matriz de Riesgos

La matriz de riesgo se puede apreciar en el cuadro 30 y está compuesta por cinco fases, las cuales se detallan a continuación:

**Fase 1. Identificación de Riesgos:** En esta fase se toman los riesgos identificados y se asocian a las actividades del proyecto.

**Fase 2. Definir el impacto potencial de cada riesgo y su probabilidad de ocurrencia:** En esta fase se mide el impacto potencial de cada riesgo y su probabilidad de ocurrencia.

**Fase 3. Categorización de los riesgos:** En esta fase se prioriza cada uno de los riesgos definidos a partir de las mediciones del impacto y su probabilidad de ocurrencia.

**Fase 4. Estrategias:** Una vez establecida la categorización de los riesgos, se debe desarrollar estrategias de manejo de cada riesgo para reducir la ocurrencia de los mismos.

**Fase 5. Acciones preventivas:** Cada riesgo debe tener acciones preventivas para evitar su ocurrencia.

A continuación se detalla cómo debe ser completado la Matriz de Riesgos a partir de su nivel de Impacto y Probabilidad.

### **Cuadro 28. Medición del impacto del riesgo**

Fuente: Curso Gestión de Riesgos, UCI 2016

<b>Impacto</b>	<b>Definición de categoría</b>
Muy alto .8	Un evento, que si ocurre, causaría fallas en el proyecto (inhabilita el alcance de los requerimientos mínimos aceptables).
Alto .4	Un evento, que si ocurre, causaría incrementos severos en el costo y el tiempo. Requerimientos secundarios pueden no ser alcanzados.
Moderado .2	Un evento, que si ocurre, causaría incrementos moderados en el costo y el tiempo, pero los requerimientos importantes pueden aún lograrse.
Bajo .1	Un evento, que si ocurre, causaría incrementos bajos en el costo y el tiempo.

Muy bajo .05	El evento, causarías impacto poco perceptible para el proyecto.
--------------	---

### Cuadro 29. Valores de Probabilidad

Fuente: La autora

Criterio	Probabilidad
Muy alta probabilidad	0.9
Alta probabilidad	0.7
Es probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

### Cuadro 30. Matriz Probabilidad Impacto

Fuente: Curso Gestión de Riesgos, UCI 2016

Impacto -> Probabilidad	Muy bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy alto .8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Verde = Riesgo Bajo

Amarillo = Riesgo Moderado Rojo = Riesgo Alto

### Cuadro 31. Alternativas de manejo

Fuente: Curso Gestión de Riesgos, UCI 2016

Acción del Riesgo	Definición
Transferir (T)	El acto de trasladar todo o parte del riesgo a otro ente, normalmente se hace en forma de contratos y seguros.
Mitigar (M)	El acto de revisar el alcance de los proyectos y el presupuesto, preferiblemente sin invertir más tiempo u

	ocasionar un impacto en la calidad del logro de los objetivos del proyecto, para reducir incertidumbre.
Aceptar (A)	El reconocimiento de la existencia de un riesgo se da, pero no se puede evitar, por lo que se acepta su ocurrencia. La aceptación debe incluir el desarrollo de un plan de contingencia para su manejo.





A continuación se explica la matriz de riesgos del proyecto:

- a) Columna 1 = Código del Riesgo Ex. RT001, RE002, RO001.
- b) Columna 2 = Riesgo. Ex. Calidad - Contenidos de capacitaciones pobres
- c) Columna 3 = Medición del impacto. La medición del impacto se hace utilizando los criterios definidos en el cuadro 28.
- d) Columna 4 = Medición de la probabilidad de acuerdo al cuadro 29.
- e) Columna 5 = Rango corresponde a los valores obtenidos del impacto por probabilidad. Ver cuadro 30
- f) Columna 6 = Estrategia: A cada riesgo es necesario desarrollar una estrategia de manejo. Ver cuadro 31.
- g) Columna 7 = Acciones preventivas. Como poder reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.
- h) Columna 8= Responsable. Persona a cargo de ejecutar las acciones para reducir la ocurrencia de riesgos y realizar las acciones preventivas.
- i) Impacto post plan = Se utilizan los mismos criterios del cuadro 28 luego de la ejecución de las estrategias de reducción de riesgos.
- j) Probabilidad post plan = Se utilizan los mismos criterios del cuadro 29 luego de la ejecución de las estrategias de reducción de riesgos.
- k) Rango post plan = Se utilizan los mismos criterios del cuadro 30 luego de la ejecución de las estrategias de reducción de riesgos.

### 4.3. Plantillas y procedimientos

En esta sección enumeramos las plantillas recomendadas para la adecuada implementación de la Gestión de Proyectos en GN.

Las plantillas podrán ser encontradas en el Anexo 4 de Plantillas.

**Cuadro 32. Plantillas**

<b>No.</b>	<b>Nombre de Plantilla</b>
1	Acta de Constitución del Proyecto
2	Informe de Avance
3	Solicitud de Cambios
4	Minuta de Reunión
5	Cierre del Proyecto
6	Evaluación de Desempeño del equipo del Proyecto
7	Solicitud de Compra
8	Plantilla para contrato por Servicios Profesionales

### 4.4. Plan de capacitación de la metodología de administración de proyectos

#### **PLAN DE CAPACITACION METODOLOGIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTO PARA GOOD NEIGHBORS**

##### I. Propósito de la capacitación

La capacitación para la comprensión de esta metodología de Gestión de Proyectos tiene como propósito el desarrollo de habilidades y métodos para la planificación y operación de los proyectos administrados por Good Neighbors.

## II. Justificación

La organización GN a la fecha, no posee una metodología de proyectos estándar, por lo que desea crear una que se adapte a sus necesidades y que permita presentar resultados medibles y objetivos en cada uno de sus planes. Con la realización de esta capacitación, Good Neighbors busca aumentar la probabilidad de éxito, mejorar los resultados en las comunidades y estandarizar la administración de proyectos bajo una única metodología y que el personal pueda comprender los procesos y terminos relacionados a la Administración de Proyectos bajo la Guía del PMBOK®.

## III. Alcance

La capacitación está dirigida principalmente al administrador de proyectos y oficiales de proyectos y Coordinadores de CDP en las diferentes comunidades. No obstante puede ser incluido personal de otras áreas de la institución.

## IV. Objetivos de la Capacitación

### Objetivo General

Plantear las bases conceptuales y metodológicas para el diseño, la ejecución, la evaluación y el monitoreo de proyectos a partir de la metodología desarrollada.

### Objetivos Específicos

1. Comprender los términos técnicos relacionados con la gestión de proyectos propuestos por el PMI para dar a formar una base general en el tema de proyectos.
2. Conocer de manera general acerca de los procesos, técnicas, herramientas y plantillas desarrolladas en esta metodología.
3. Aplicar la metodología en casos de estudio para generar comprensión de la metodología.

## V. Acciones a desarrollar

La capacitación se efectuará en un periodo de 5 días de lunes a viernes en horario laboral de 9:00 AM a 5:00 PM. Se llevará a cabo en el Hotel Quality Santo Domingo para una duración total de 40 horas.

### Temas de la Capacitación

1. Administración de Proyectos
  - 1.1 Que es un proyecto
  - 1.2 Proyectos y planificación estratégica
  - 1.3 Director del Proyecto
  - 1.4 Ciclo de Vida de un proyecto
  - 1.5 Procesos de la dirección de Proyectos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre)

2. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyecto
  - 2.1 Gestión de Integración
  - 2.2 Gestión del Alcance
  - 2.3 Gestión del Tiempo
  - 2.4 Gestión del Costo
  - 2.5 Gestión del Calidad
  - 2.6 Gestión del Recursos Humanos
  - 2.7 Gestión del Comunicaciones
  - 2.8 Gestión del Riesgos
  - 2.9 Gestión del Adquisiciones
  - 2.10 Gestión del Interesados
3. Desarrollo Metodología de Adm. De Proyecto: un Plan de Gestión de Proyecto (Práctica)

VI. Agenda de trabajo la capacitación

Día / Horario	Actividad	Persona a cargo
<b>Lunes</b>		
9:00 AM – 9:30 AM	Palabras de Bienvenida	Director de País
9:30 AM – 10:30 AM	Inicio a la Administración de Proyectos (1.1)	Gerente de Proyectos
10:30 AM – 11:00	Break	
11:00 AM – 12:00 PM	Administración de Proyectos (1.2)	
12:00 PM – 1:00 PM	Administración de Proyectos (1.3)	
1:00 PM – 2:30 PM	Lunch	
2:30 PM – 3:30 PM	Administración de Proyectos (1.4)	
3:30 PM – 4:30 PM	Administración de Proyectos (1.5)	
4:30 PM – 5:00 PM	Resumen del día	
<b>Martes</b>		
9:00 AM – 9:30 AM	Gestión de Integración	

9:30 AM – 10:30 AM		
10:30 AM – 11:00	Break	
11:00 AM – 12:00 PM	Gestión del Alcance	
12:00 PM – 1:00 PM		
1:00 PM – 2:30 PM	Lunch	
2:30 PM – 3:30 PM	Gestión del Tiempo	
3:30 PM – 4:30 PM		
4:30 PM – 5:00 PM	Resumen del día	
<b>Miércoles</b>		
9:00 AM – 9:30 AM	Gestión de Costo	
9:30 AM – 10:30 AM		
10:30 AM – 11:00	Break	
11:00 AM – 12:00 PM	Gestión de Calidad	
12:00 PM – 1:00 PM		
1:00 PM – 2:30 PM	Lunch	
2:30 PM – 3:30 PM	Gestión de Riesgo	
3:30 PM – 4:30 PM		
4:30 PM – 5:00 PM	Resumen del día	
<b>Jueves</b>		
9:00 AM – 9:30 AM	Gestión de Comunicaciones	
9:30 AM – 10:30 AM		
10:30 AM – 11:00	Break	
11:00 AM – 12:00 PM	Gestión de Adquisiciones	
12:00 PM – 1:00 PM	Gestión de Recursos Humanos	
1:00 PM – 2:30 PM	Lunch	
2:30 PM – 3:30 PM	Gestión de Interesados	
3:30 PM – 4:30 PM		

4:30 PM – 5:00 PM	Resumen del día	
<b>Viernes</b>		
9:00 AM – 9:30 AM	Resumen Semanal	
9:30 AM – 10:30 AM		
10:30 AM – 11:00	Break	
11:00 AM – 12:00 PM	Desarrollo Metodología de Adm. De Proyecto: un Plan de Gestión de Proyecto (Práctica)	
12:00 PM – 1:00 PM		
1:00 PM – 2:30 PM	Lunch	
2:30 PM – 3:30 PM	Desarrollo Metodología de Adm. De Proyecto: un Plan de Gestión de Proyecto (Práctica)	
3:30 PM – 4:30 PM		
4:30 PM – 5:00 PM	Evaluación Capacitación. Cierre Capacitación.	

## 4.5 Plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución

### Estrategias para la implementación

- Asignación de recursos para capacitación
- Diseñar sistemas de información y base de datos.
- Reestructuración de personal, para asignar recursos a áreas más relevantes para cada individuo.
- Contratación de un Master en Gestión de Proyectos, ya sea como consultor temporal o como staff permanente.
- Desarrollar programas de motivación al personal para reducir la alta rotación de personal para crear equipos más experimentados y con más conocimientos del trabajo.
- Fijar incentivos por logro de objetivos de AP
- Pago de diplomados externos a personal en temas de AP como forma de incentivo
- Consolidación de un buen equipo de trabajo. Crear un clima laboral que facilite la consecución de objetivos.

### Factores críticos de éxito para la implementación

Como factores críticos para el éxito de la implementación de esta metodología de AP se entienden como fundamentales tres: Recursos económicos, capacitación al personal y motivación del equipo de trabajo. Aunque uno va de la mano con el otro, no podría existir uno sin el otro, ya que representan factores inseparables que provocarían el fracaso de la implementación.

#### *Recursos económicos*

La asignación de presupuesto es el primer factor que debe existir para poder poner en marcha la implementación y su primer paso: la capacitación efectiva del personal y el seguimiento continuo a las primeras ejecuciones de planes de AP. El Director de país



solo debe asignar los fondos a los Planes de Acción anuales que realiza la institución y de esta manera puede llevarse a cabo el proceso.

#### *Capacitación al personal:*

El nivel de capacitación, formación, cualificación y competencia necesarios para el desarrollo de la AP, que reciba el personal o que se logre incluir dentro de la institución, será un factor clave para el éxito de la implementación de la metodología.

#### *Consolidación del personal*

Esto representa un factor crítico ya que la alta rotación de personal puede provocar retrasos en la implementación de los objetivos de los planes de gestión, será necesario la inversión de más tiempo para la capacitación de más personal nuevo, menos experticia y compromiso. Un clima organizacional adecuado para el desarrollo de los trabajos, hace más llevadero las labores institucionales.

#### **Indicadores de medición del éxito de la implementación**

Los indicadores de medición se convierten en los signos vitales dentro de la Organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

- Cantidad de nuevos Plan de Gestión de proyectos bien desarrollados
- Proyectos ejecutados de acuerdo al cronograma
- Proyectos ejecutados de acuerdo al presupuesto
- Satisfacción de los interesados
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica

## 4 CONCLUSIONES

1. El conocimiento de la institución, las sesiones de trabajo programadas y la retroalimentación obtenida por parte de la Dirección, hacen que la metodología propuesta haya sido elaborada acorde a las necesidades de GN, como resultado del análisis realizado.
2. La presente metodología ofrece una mejora significativa sobre las iniciativas actuales relacionadas con la administración de proyectos. Esto porque toma en consideración el estándar del PMI y la selección de procesos y herramientas que se carecen en la actualidad.
3. Este entregable ofrece una metodología estandarizada que incluye el Plan de Gestión de Proyectos y los planes asociados, los cuales permitirán tener un mejor control sobre los proyectos que tiene a su cargo.
4. Los tipos de proyectos que desarrolla la institución pueden ser muy variables, pueden incluir desde construcciones de infraestructuras como escuelas, hospitales, centros tecnológicos, hasta el desarrollo de planes de capacitación para maestros, mejora en las metodologías educativas, programas técnicos para niños, desarrollo de salas de tarea, entre otros. Por esta razón, se mantuvo la metodología de AP abierta para que pueda adecuarse a la necesidad propia de la organización y la comunidad donde se ejecuta y las plantillas desarrolladas podrán adecuarse de igual manera.
5. La metodología de Administración de Proyectos permite elaborar una planificación estructurada en función de objetivos específicos de un proyecto, por ende, los planes de gestión que resulten de esta metodología deben asegurar que se tome en cuenta los aspectos principales de cada una de las áreas del conocimiento, además de herramientas de control para dar seguimiento de lo planificado con lo actuado y efectuar correcciones oportunamente. No obstante, las herramientas tuvieron que adaptarse a los formatos y procedimientos propios de una institución no gubernamental con enfoque social.

## 5 RECOMENDACIONES

1. A pesar de que la metodología toma en cuenta las necesidades de la Organización Good Neighbors, se sugiere implementar un proceso de mejora continua, esto será tomado de las lecciones aprendidas y del uso continuo que se le vaya dando a la metodología.
2. El Departamento de Proyectos es el área responsable de la administración de proyectos de GN; por lo que se le sugiere que después de cada proyecto documente y dé seguimiento a las lecciones aprendidas, para que con base en esta retroalimentación pueda identificar puntas de mejoras de la presente metodología.
3. Para crear una cultura organizacional de proyectos en GN, se sugiere involucrar en el uso y conocimiento de esta metodología a aquellas áreas de la institución que tienen relación con la administración de Proyectos. A su vez crear un programa de capacitación continua en el tema, provocando de esta manera el fortalecimiento de la gestión de proyectos en los diferentes niveles de la empresa.
4. Según vaya mejorando la cultura organizacional y la administración de proyectos a futuro podría realizarse un análisis de la madurez de la gestión de los proyectos de GN.
5. El administrador de proyecto debe mantenerse actualizado en los diferentes estándares que puedan surgir para hacer los cambios necesarios a la metodología de acuerdo a las necesidades e investigaciones realizadas por PMI.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- Aullón de Haro, P. (Ed.) (2012). *Metodologías comparatistas y Literatura comparada*. Madrid: Dykinson,
- Chamoun, Y. (2007). *Administración Profesional de Proyectos La Guía*. 2da Ed. Mc Graw-Hill. México DF.
- Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Quinta edición. Ediciones Paraninfo. México DF.
- Good Neighbors República Dominicana (2015). *Manual de Operaciones*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Good Neighbors International (2015). *Good Neighbors International Project Strategy (Estrategia de Proyectos Good Neighbors Internacional)*. 2da Edición. Seoul, South Korea
- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Lledó, Pablo (2013). *Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP y no morir en el intento*. Segunda Edición. Columbia Británica, Canadá.
- Mendoza, M. (2007). *Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo*. N.L. México.
- Jiménez , Y. (2011). *Plan De Gestión Del Proyecto para el reemplazo de equipo Médico en el Hospital de Los Chiles. Proyecto final de graduación presentado como requisito Parcial para optar por el título de Master en Administración de proyectos*. San José Costa Rica.
- Ortegón, Edgar. Pacheco, Juan Francisco. Prieto, Adriana (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. Naciones Unidas, Nueva York, E.E. U.U.
- Zabala, S. (2013). *Guía a la redacción en el estilo APA*. (6ta Ed.). Caracas. Editor.

## ANEXOS

## Anexo 1: ACTA DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>28 de Agosto de 2016</b>	<b>Metodología de Administración de Proyectos de Desarrollo Comunitarios para la ONG Good Neighbors República Dominicana.</b>
<b>Áreas de conocimiento / Grupos de procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Áreas:</b> <b>Calidad, Adquisiciones, Recursos Humanos, Riesgos, Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Comunicaciones e Interesados.</b>  <b>Grupos de Procesos:</b>  <b>1. Inicio</b> <b>2. Planificación</b>	<b>Área Social / ONG / Organización sin fines de lucro / Desarrollo Comunitario</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>28 de Agosto del 2016</b>	<b>16 de Febrero del 2016</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<b>Objetivo General</b> Desarrollar la metodología de administración de proyectos de Desarrollo Comunitario de la ONG Good Neighbors en República Dominicana para mejorar la calidad de los procesos dentro de la organización.	

**Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos para identificar áreas de mejora.
2. Identificar las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos
3. Crear las plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso
4. Elaborar el plan de capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología de administración de proyectos.
5. Definir el plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.

**Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

La organización Good Neighbors a la fecha, no posee una metodología de proyectos estándar, por lo que desea crear una que se adapte a sus necesidades y que permita presentar resultados medibles y objetivos en cada uno de sus planes. Con la realización de este proyecto, Good Neighbors busca aumentar la probabilidad de éxito, mejorar los resultados en las comunidades y estandarizar la administración de proyectos bajo una única metodología. La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas (Heerkens 2000).

Al lograr implementar una Metodología para la Administración de proyectos, se asegura:

- a) Entregables según lo planeado, sinónimo de Calidad;
- b) Documentación del proyecto;
- c) Clara definición del Proceso de Administración;

- d) Optimización en Costo, Tiempo y Calidad.  
 c) Mejorar el impacto en las comunidades

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

El producto final será un documento que detallará la Metodología de Administración de Proyectos de Desarrollo Comunitario para la ONG Good Neighbors, el cual será utilizada para estandarizar los trabajos de la institución e incluirá los siguientes entregables

1. Análisis de la situación actual de la organización relacionado con Gestión de proyectos con las áreas de mejora identificadas
2. Las fases de la metodología para guiar el proceso de desarrollo de los proyectos
3. Plantillas y procedimientos para estandarizar el proceso
4. Un documento de Plan de Capacitación para asegurar el conocimiento de la metodología al staff de la institución
5. Plan de implementación para establecer los parámetros de ejecución.

**Supuestos**

- La organización Good Neighbors proporcionará toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto
- Good Neighbors financiará el proyecto.
- Los resultados serán implementados por la organización

**Restricciones**

- Se cuenta con un período de 3 meses para el desarrollo de la metodología.
- El proyecto no puede exceder de US\$5,000.00
- La ejecución del proyecto estará a cargo de un consultor.

<b>Identificación de Riesgos</b>		
<p>Si la información existente no es adecuada para la elaboración de la metodología, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo.</p> <p>Si los actores interesados (especialmente los patrocinadores) solicitan cambios (por adiciones o supresiones), se afectarían el alcance, el plazo y el costo.</p> <p>Si el cronograma del proyecto no se cumple, se verían afectados el plazo de entrega del documento.</p>		
<b>Presupuesto</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Monto (US\$)</b>	
Honorarios profesionales	\$2000.00	
Impresiones y reproducciones del documento	\$1500.00	
Costo capacitaciones necesarias para el plan de proyecto	\$700.00	
Imprevistos	\$400.00	
	<b>US\$ 4,600</b>	
<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre hito</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Presentación del Charter y EDT del PFG	22 de Agosto del 2016	28 de Agosto del 2016
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG	29 de Agosto del 2016	4 de Septiembre del 2016
Redacción de Marco Teórico	5 de Septiembre del 2016	11 de Septiembre del 2016
Redacción de Marco Metodológico	12 de Septiembre del 2016	18 de Septiembre del 2016
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	19 de Septiembre del 2016	25 de Septiembre del 2016
Aprobación SG	26 de Septiembre de 2016	30 de Septiembre 2016
Tutoría de Desarrollo	4 de Octubre del 2016	5 de Enero del 2017
Lectores	23 de diciembre del 2016	24 de enero del 2017
Lectorías de Ajuste	24 de enero del 2017	10 de febrero del 2017
Evaluación	11 de febrero del 2017	16 de febrero del 2017
<b>Información histórica relevante</b>		



Good Neighbors es una organización humanitaria y de desarrollo internacional no gubernamental con Estatus Consultivo General ante el Consejo de las Naciones Unidas Económico y Social (ECOSOC), y uno de los más grandes de Corea del Sur. Establecida en 1991, la organización actualmente lleva a cabo misiones en más de 35 países en todo el mundo para mejorar la calidad de vida y los niveles educativos, así como para proporcionar ayuda en las zonas de disturbios civiles o desastres naturales. Cuenta con oficinas de recaudación de fondos en los EE.UU., Corea y Japón, y una Oficina de Cooperación Internacional en Ginebra.

La organización tiene su sede en Corea del Sur y mantiene un número de oficinas sobre el terreno en los países en los que se apoyan los proyectos. Cada oficina de campo está dirigida por un director y empleados miembros del personal local y extranjeros; Además, cada oficina de campo determina la necesidad específica de la región y cómo los fondos recaudados se puede desembolsar.


Good Neighbors abarca los conceptos de desarrollo de la comunidad y de patrocinio de niños, y con frecuencia se determinará qué programa de apoyo basado en las necesidades de la región cercana: Proyectos de Desarrollo Infantil, Proyectos de desarrollo comunitario, Salud y Saneamiento, Defensoría, Ayuda de emergencia.

#### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

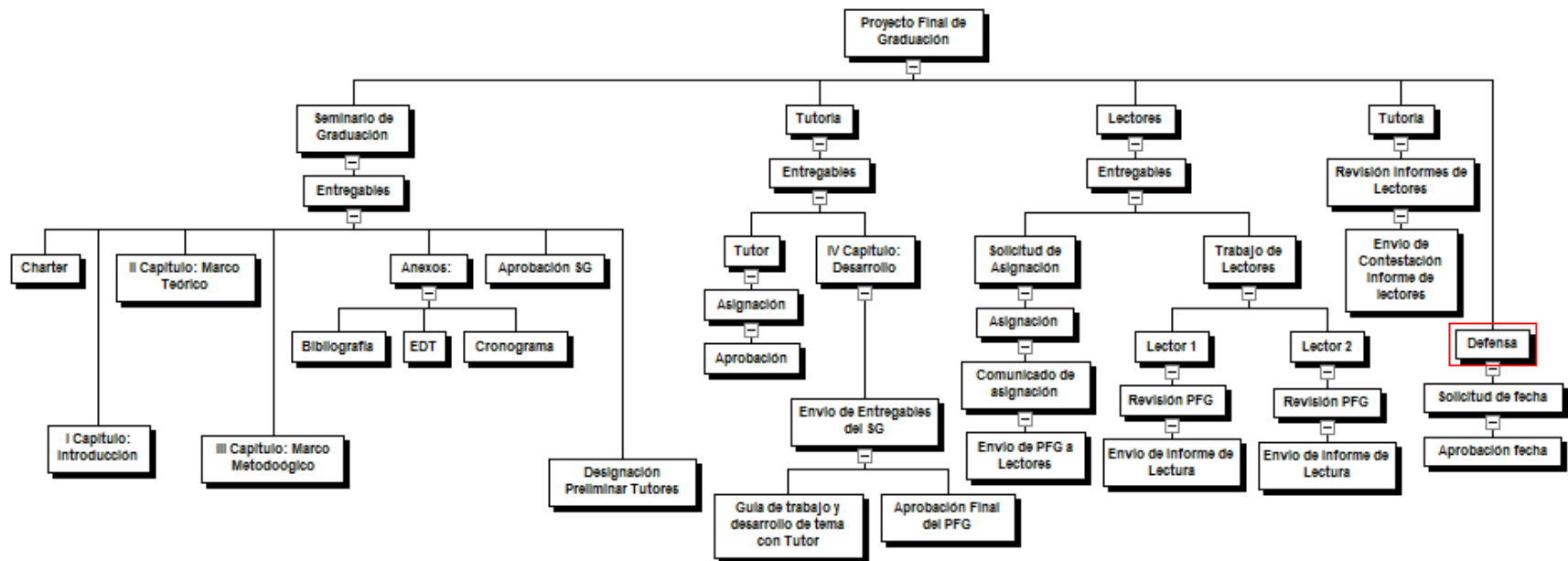
##### **Involucrados directo(s):**

- Good Neighbors Internacional
- Director Good Neighbors Republica Dominicana
- Gerente de Proyectos
- Equipo del área de Proyectos
- Estudiante

##### **Involucrados indirecto(s):**

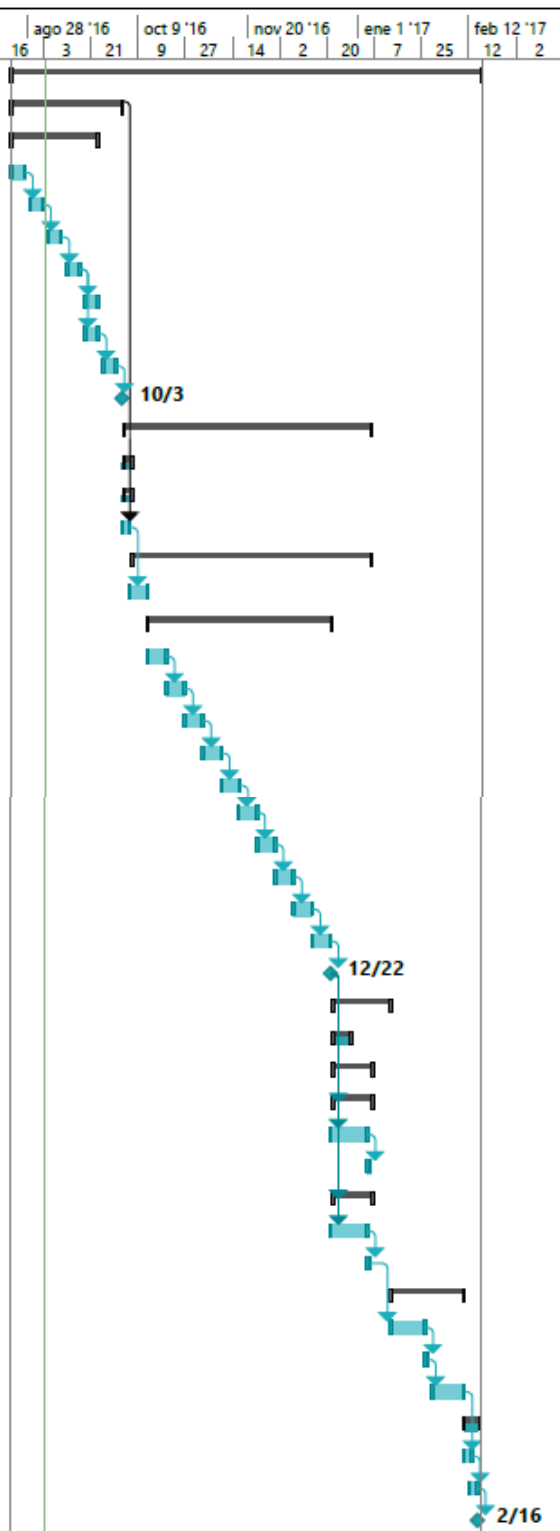
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo del área administrativa Good Neighbors</li><li>• Lideres de la comunidad</li><li>• Directores de escuelas</li><li>• Maestros</li><li>• Comunidades beneficiadas</li><li>• Proveedores</li></ul>	
<b>Aprobado por:</b> Yorlenny Hidalgo Morales	<b>Firma:</b>
<b>Realizado por</b> Karla Michelle Sánchez Gonzalez	 <b>9/25/2016</b>

## Anexo 2: EDT



## Anexo 3: CRONOGRAMA

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Jul 17 '16	ago 28 '16	oct 9 '16	nov 20 '16	ene 1 '17	feb 12 '17			
					11	29	16	3	21	9	27	14	2
1	<b>Cronograma</b>	129 días	lun 8/22/16	jue 2/16/17									
2	<b>1 Seminario de Graduación</b>	30 días	lun 8/22/16	lun 10/3/16									
3	<b>1.1 Entregables</b>	25 días	lun 8/22/16	vie 9/23/16									
4	1.1.1 Charter y EDT	5 días	lun 8/22/16	vie 8/26/16									
5	1.1.2 Introducción y Cronograma	5 días	lun 8/29/16	vie 9/2/16									
6	1.1.3 Marco Metodológico	5 días	lun 9/5/16	vie 9/9/16									
7	1.1.4 Marco Teórico	5 días	lun 9/12/16	vie 9/16/16									
8	1.1.5 Resumen Ejecutivo	5 días	lun 9/19/16	vie 9/23/16									
9	1.1.6 Documento Integrado	5 días	lun 9/19/16	vie 9/23/16									
10	<b>1.2 Aprobación SG</b>	5 días	lun 9/26/16	vie 9/30/16									
11	<b>1.3 Seminario de Graduación</b>	0 días	lun 10/3/16	lun 10/3/16									
12	<b>2 Tutoría de Desarrollo</b>	68 días	mar 10/4/16	jue 1/5/17									
13	<b>2.1 Tutor</b>	3 días	mar 10/4/16	jue 10/6/16									
14	<b>2.1.1 Asignación</b>	3 días	mar 10/4/16	jue 10/6/16									
15	2.1.1.1 Comunicación	3 días	lun 10/3/16	mié 10/5/16									
16	<b>2.2 Desarrollo del PFG</b>	65 días	vie 10/7/16	jue 1/5/17									
17	2.2.1 Ajustes a trabajos del PFG	5 días	jue 10/6/16	mié 10/12/16									
18	<b>2.2.2 Avances</b>	50 días	jue 10/13/16	jue 12/22/16									
19	2.2.2.1 Semana 1 Avance 1	5 días	jue 10/13/16	mié 10/19/16									
20	2.2.2.2 Semana 2 Avance 2	5 días	jue 10/20/16	mié 10/26/16									
21	2.2.2.3 Semana 3 Avance 3	5 días	jue 10/27/16	mié 11/2/16									
22	2.2.2.4 Semana 4 Avance 4	5 días	jue 11/3/16	mié 11/9/16									
23	2.2.2.5 Semana 5 Avance 5	5 días	jue 11/10/16	mié 11/16/16									
24	2.2.2.6 Semana 6 Avance 6	5 días	jue 11/17/16	mié 11/23/16									
25	2.2.2.7 Semana 7 Avance 7	5 días	jue 11/24/16	mié 11/30/16									
26	2.2.2.8 Semana 8 Avance 8	5 días	jue 12/1/16	mié 12/7/16									
27	2.2.2.9 Semana 9 Avance 9	5 días	jue 12/8/16	mié 12/14/16									
28	2.2.2.10 Semana 10 Avance 10	5 días	jue 12/15/16	mié 12/21/16									
29	2.2.2.11 Aprobación Tutor	0 días	jue 12/22/16	jue 12/22/16									
30	<b>3 Lectores</b>	16 días	vie 12/23/16	vie 1/13/17									
31	<b>3.1 Solicitud de Asignación</b>	5 días	vie 12/23/16	jue 12/29/16									
35	<b>3.2 Trabajo de Lectores</b>	11 días	vie 12/23/16	vie 1/6/17									
36	<b>3.2.1 Lector 1</b>	11 días	vie 12/23/16	vie 1/6/17									
37	3.2.1.1 Revisión PFG	10 días	jue 12/22/16	mié 1/4/17									
38	3.2.1.2 Envío de Informe de lectur	1 día	jue 1/5/17	jue 1/5/17									
39	<b>3.2.2 Lector 2</b>	11 días	vie 12/23/16	vie 1/6/17									
40	3.2.2.1 Revisión PFG	10 días	jue 12/22/16	mié 1/4/17									
41	3.2.2.2 Envío de Informe de lectur	1 día	jue 1/5/17	jue 1/5/17									
42	<b>4 Tutorías de Ajuste</b>	21 días	sáb 1/14/17	vie 2/10/17									
43	4.1 Informe de Revisión	10 días	sáb 1/14/17	jue 1/26/17									
44	4.2 PFG corregido enviado	1 día	vie 1/27/17	vie 1/27/17									
45	4.3 Segunda revisión de lectores	10 días	lun 1/30/17	vie 2/10/17									
46	<b>5 Evaluación</b>	5 días	sáb 2/11/17	jue 2/16/17									
47	5.1 Aprobación de Lectores	2 días	sáb 2/11/17	lun 2/13/17									
48	5.2 Calificación	3 días	lun 2/13/17	mié 2/15/17									
49	5.3 Aprobación final del PFG	0 días	jue 2/16/17	jue 2/16/17									



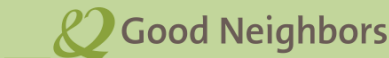
## Anexo 4. Plantillas

### Plantilla No. 1: Acta de Constitución del Proyecto

**Entradas del proceso:** caso de negocio, enunciado del trabajo, acuerdos, factores ambientales de la organización, activos de los procesos de la organización.

**Herramientas y técnicas:** juicio de expertos, técnicas de facilitación.

**Salidas:** Acta de constitución del proyecto.

	
<b>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</b>	
<Formaliza la existencia del proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Su beneficio directo: un inicio claro y límites bien definidos del proyecto>.	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
<dd/mm/aaaa>	Relacionado directamente con el producto principal del proyecto y por tanto con su objetivo general
Areas de conocimiento / procesos	Area de aplicación (Sector / Actividad)
De los 5 grupos de procesos y de las 10 áreas de conocimiento debe colocar el nombre de los que estan relacionados con su proyecto Grupos de Procesos: Areas de conocimiento:	Debe colocar el sector o actividad con la que está relacionado su proyecto por ejemplo banca, comercial, educación, agricola, etc
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	

Los objetivos deben iniciar con un verbo en infinitivo, deben tener dos partes, el qué y el para qué (se recomienda que sean breves, dos líneas sería adecuado)

Objetivo general

Objetivos específicos

Los objetivos específicos deben ayudar a cumplir el objetivo general. Están relacionados con los entregables de segundo nivel del proyecto, lo que se reflejará posteriormente cuando se elabore la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

1

2

3

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Limitar la descripción a tres párrafos. Debe definir porqué se realizará el proyecto y anotar los beneficios esperados al realizar el proyecto.

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

Descripción específica y medible de los productos o servicios que el proyecto debe entregar.

Cada entregable debe estar relacionado con los objetivos.

Recuerde que un entregable es un producto o servicio. Por tanto puede ser un documento, informe, diseño o plan.

#### **Supuestos**

Factores que se consideran como ciertos para efectos de planeación y que tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto.

Tienen relación con tiempo, costo, alcance, calidad, recursos.

#### **Restricciones**

Factores que limitan al equipo ejecutor. Tienen relación con tiempo, costo, alcance, calidad, recursos.

#### **Identificación de riesgos**

Enumere los principales riesgos identificados.

Redactar de la siguiente manera: Si (causa), podría (efecto), impactando (Alcance-Tiempo-Costo-Calidad)

#### **Presupuesto**

Estimación general de los rubros y montos preliminarmente del presupuesto del proyecto.


#### **Principales hitos y fechas**

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final

<b>Información histórica relevante</b>	
Información básica de la empresa. Documentación de esfuerzos similares anteriores al proyecto.	
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>	
Involucrados Directos: Detállelos Involucrados Indirectos: Detállelos	
<b>Director de proyecto:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Autorización de:</b>	<b>Firma:</b>

## Plantilla No. 2:


## Informe de Avance

					
INFORME DE AVANCE No. XXX					
Fecha			Nombre del Proyecto		
<dd/mm/aaaa>					
Resumen Ejecutivo					
Fecha inicio de proyecto	<dd/mm/aaaa>				
Nombre de la Comunidad					
Beneficiarios					
Presupuesto General					
Planificación <Explicar brevemente el estado de la planificación del proyecto.> En el siguiente cuadro se presenta el estado de las actividades de la planificación					
Actividad	Duración	Fecha Inicial	Fecha Final	Responsables	Avance
1.					
1.1					
1.2					
2.					
2.1					
2.2					
Actividades Pendientes					
No.	Actividad	Responsable	Fecha Acuerdo	Estado	Comentarios
Actividades concluidas en el periodo reportado					
No.	Actividad	Responsable	Fecha Acuerdo	Fecha de término	Comentarios




<b>Hallazgos</b> <Indicar los principales problemas presentados y cómo se solucionaron>					
ID	Hallazgo	Fecha	Causas	Solución	Estado
<b>Seguimiento a los riesgos</b>					
ID	Descripción	Impacto	Probabilidad	Mitigación	
<b>Participación Personal Clave</b> <Resumen del estado del personal asignado al proyecto>					
Nombre	Fecha Efectiva	Rol	Salida Planificada		
<b>Resumen de solicitudes de cambio</b> <Describir los cambios que se han generado en el período de reporte>					
ID cambio	Fecha	Pendiente aprobado	o	Descripción	
<b>Conclusión</b> <Evaluación general de avance el proyecto. Detalla las conclusiones necesarias para que quien lea el informe entienda el estado del proyecto.>					

**Plantilla No. 3: Solicitud de Cambios**

	
<b>SOLICITUD DE CAMBIO No. XXX</b>	
Fecha	Nombre del Proyecto
<dd/mm/aaaa>	
Area funcional	Nombre del solicitante del cambio
<Área (s) solicitante (s) de la organización que proponen el cambio>	<Persona encargada de la solicitud del cambio>
Información del cambio	
<b>Descripción del cambio</b> <Breve descripción del cambio solicitado>	
<b>Justificación del cambio</b> <Breve justificación del cambio solicitado>	
<b>Objetivo del proyecto</b> <Criterios enfocados a la entrega del proyecto, (Acción del Verbo en infinitivo + Entrega principal del proyecto + Marco de Tiempo (para el / antes del dd/mm/aaaa) + Costo (horas o colones, dolares)>	
Registro de Impacto	
<b>Impacto en Presupuesto</b> <Explicar el impacto que tiene el cambio solicitado en el presupuesto asignado al proyecto>	
<b>Impacto en Cronograma/Plan de Trabajo</b> <Explicar el impacto que tiene el cambio solicitado en el cronograma o el plan de trabajo del proyecto>	
<b>Impacto en Personal</b> <Explicar el impacto que tiene el cambio solicitado en el personal asignado al proyecto>	

<b>Otros tipos de impacto</b> <Explicar otros tipos de impacto en el proyecto> <Explicar otros tipos de impacto en el proyecto>		
<b>Resolucion de la solicitud</b>		
<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Aceptado con condiciones	<input type="checkbox"/> Rechazado)
<Explicar las razones del porque se da el tipo de resolución>		
<b>Registro de Firmas</b>		
Director de Pais	Firma	Fecha <dd/mm/aaaa>
Gerente de Proyecto	Firma	Fecha <dd/mm/aaaa>


**Plantilla No. 4: Minuta de Reunión**

 <b>MINUTA DE REUNION</b>			
<b>Fecha</b>		<b>Minuta de reunión #:</b>	
<dd/mm/aaaa>		<Escriba el número correspondiente a la minuta>	
<b>Lugar</b>		<b>Hora de inicio</b>	
<Lugar donde se realiza la reunión>			
<b>Participantes</b> <Nombre de los participantes, cargos e institución si es necesario>			
Nombre	Cargo	Institución	Correo electrónico
<b>Información de la reunión</b>			
<b>Objetivo</b> <Breve descripción del objetivo de la reunión>			
<b>Solicitada por:</b> <Nombre de la persona que solicita la reunión>			
<b>Dirigida por:</b> <Nombre de la persona que dirige la reunión>			
<b>Agenda</b>			
<b>Puntos a tratar:</b> <1. Descripción de tema a tratar> <2. Descripción de tema a tratar> <3. Descripción de tema a tratar> <4. Descripción de tema a tratar>			
<b>Acuerdos</b>			
<b>Acuerdos tomados:</b> <1. Descripción de los acuerdos tomados durante la reunión>			

<2. Descripción de los acuerdos tomados durante la reunión>		
<3. Descripción de los acuerdos tomados durante la reunión>		
<4. Descripción de los acuerdos tomados durante la reunión>		
<b>Acciones</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha límite</b>
<b>Comentarios</b>		
<b>Registro de firmas</b>		
Responsable de la minuta	Firma	Hora de finalización


## Plantilla No. 5:

## Cierre del Proyecto

 <b>CIERRE DEL PROYECTO</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	
<dd/mm/aaaa>		
<b>Nombre del gerente de proyecto</b>	<b>Fecha de inicio del proyecto – Fecha de finalización del proyecto</b>	
Entregables definidos al inicio del proyecto		
<b>Descripción</b> <1. Descripción del entregable>	<b>Comentarios</b> <Explicación de los resultados obtenidos>	
<b>Descripción</b> <2. Descripción del entregable>	<b>Comentarios</b> <Explicación de los resultados obtenidos>	
Entregables definidos durante el proyecto		
<b>Descripción</b> <1. Descripción del entregable>	<b>Comentarios</b> <Explicación de los resultados obtenidos>	
<b>Descripción</b> <2. Descripción del entregable>	<b>Comentarios</b> <Explicación de los resultados obtenidos>	
Duración del proyecto		
<b>Tiempo estimado</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Comentarios</b>
Presupuesto del proyecto		
<b>Costo estimado</b>	<b>Costo real</b>	<b>Comentarios</b>

<b>Impacto obtenido</b>		
<b>Lecciones aprendidas</b>		
<Descripción de las lecciones aprendidas en este proyecto>		
<b>Comentarios Adicionales</b>		
<b>Registro de firmas</b>		
Nombre	Firma	Fecha: <dd/mm/aaaa>
Nombre	Firma	Fecha: <dd/mm/aaaa>
Nombre	Firma	Fecha: <dd/mm/aaaa>


**Plantilla No. 6: Evaluación de Desempeño del equipo del Proyecto**

 <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
<b>Fecha</b>	<dd/mm/aaaa>
<b>Nombre completo</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Periodo de evaluación</b>	
<b>Métricas</b>	
<b>Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas:</b>	
<b>1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente</b>	
<b>Desempeño laboral</b>	
Exactitud y calidad del trabajo	
Cumplimiento de fechas estimadas	
Productividad: Volumen y Cantidad de Trabajo	
Orden y Claridad del Trabajo	
Planificación del trabajo	
Documentación que genera	
Reporte de avance de tareas	
Capacidad de ejecución de tareas	
Comprensión de situaciones	
Grado de conocimiento técnico	
<b>Total</b>	
<b>Factor Humano</b>	
Actitud hacia la empresa	
Actitud hacia los superiores	
Actitud hacia los compañeros	
Actitud hacia el cliente	
Trabajo en Equipo	
Capacidad de aceptar críticas	
Capacidad de generar sugerencias constructivas	



Presentación personal			
Puntualidad			
Tolerancia			
<b>Total</b>			
<b>Habilidades interpersonales</b>			
Iniciativa y creatividad			
Adaptabilidad			
Respuesta de trabajo bajo presión			
Capacidad de manejar múltiples tareas			
Coordinación y liderazgo			
Capacidad de aprendizaje			
Compromiso hacia el Equipo			
Manejo de conflictos			
Planificación y coordinación			
Toma de decisiones			
<b>Total</b>			
<b>Comentarios generales</b>			
<b>Firma evaluador</b>		<b>Fecha</b>	<dd/mm/aaaa>
<b>Firma evaluado</b>		<b>Fecha</b>	<dd/mm/aaaa>

## Plantilla No. 7: Solicitud de compra

 <b>SOLICITUD DE COMPRA</b>	
<b>Nombre del proyecto</b>	
<b>No. Documento</b>	
<b>Fecha de emisión</b>	
Proveedor:	
Método de pago:	
Propósito de la compra:	

### DETALLES GENERALES

\* Recuerde agregar a esta solicitud de pago, los documentos de soporte correspondientes (cotizaciones, etc).

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor total	Notas

\*Debe ser revisada por el AD o el General Manager. Imprescindible tener aprobado Plan de la Actividad para acceder al desembolso. Para los CDP, recibirán escaneado el documento autorizado y luego podrán realizar el desembolso.

Firma solicitante \_\_\_\_\_ OD / SSD  
 Manager \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ AD Manager  
 \_\_\_\_\_

HO Administration \_\_\_\_\_ Director Nacional  
 \_\_\_\_\_

**Plantilla No. 8: Plantilla para contrato por Servicios Profesionales**

**CONTRATO ...-2017**

**CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES PARA LA  
 DIRECCION ....., DEPARTAMENTO..... PROYECTO.....**

Entre nosotros, XXXXX que para efectos del presente contrato se denominará la “**CONTRATANTE**”, con cédula de persona jurídica XXXXXX, representada en este acto por **XXXXXXXXXXXXXXXX**, mayor, casado, Ingeniero Electricista, vecino de San Rafael de Heredia, cédula XXXXXXXXXXXXXXXX, en su calidad de XXXXXXXX, con facultades suficientes para este acto, personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público XXXXXXXXXXXXXXXX y ....., que para efectos del presente contrato se denominará la “**CONTRATISTA**”, con cédula de persona jurídica....., representada en este acto por ....., mayor, casado, ..... (oficio), vecino de ....., cédula ..... (En caso de persona jurídica agregar) en su calidad de Presidente o Apoderado Generalísimo sin límite de suma, personería inscrita en la sección Mercantil del Registro Público al tomo ....., folio ....., asiento ..... , hemos convenido en celebrar el presente **CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES**, por requerimiento de..... (dependencia) y se registrá por las siguientes cláusulas:

**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN:** De conformidad con artículo 27 inciso a) de

la Ley de Contratación Administrativa, modificado por la Contraloría General de la República en la resolución de las ocho horas del dieciséis de diciembre del dos mil dos, establece que las contrataciones menores de veinticinco millones se tramitaran por contratación directa. Para la presente contratación se invitaron a los siguientes proveedores:....., favoreciendo según el acto de adjudicación a la..... (empresa o persona física).

(Cuando el convenio o contrato se realizará con una institución pública se debe eliminar el párrafo anterior e incluir lo siguiente:

**CONSIDERACIONES DE MÉRITO:** Los contratos interadministrativos que se efectúen entre entidades de derecho público, por disposición de la Ley de Contratación Administrativa, artículo 2 inciso c), en relación con el numeral 78 del Reglamento General de la Contratación Administrativa, están expresamente exceptuados de la regla constitucional de la licitación preceptuada en el artículo 182 de la Constitución Política, por tanto ambas entidades públicas, en ejercicio de sus competencias y especializaciones, concurren voluntariamente y sin fines de lucro a celebrar el presente convenio en forma directa.

**CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.**

Cada dependencia describe su objeto

**CLAUSULA SEGUNDA. OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.**

**Aparte de otras según el objeto, se debe estipular:**

Presentar informes mensuales que deberán detallar los resultados u observaciones obtenidos en cada etapa concluida y cualesquiera otros temas no señalados en el presente contrato, pero que tengan relación con los estudios.

EL Contratista garantiza que cumplirá a cabalidad el presente contrato, utilizando en sus labores, la experiencia, el conocimiento, la técnica y logística necesaria a los más altos niveles y estándares de calidad.

**CLAUSULA TERCERA. OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE**

**Aparte de otras, se debe incluir:**

La Contratante realizará todas las diligencias administrativas internas para cancelar el respectivo pago dentro de un plazo de 30 naturales posterior a la aprobación del informe mensual respectivo y presentación de las factura de cobro.

**CLAUSULA CUARTA. PLAZO.** El presente documento tiene una vigencia de un año, pudiéndose prorrogar por periodos iguales a solicitud de la Contratante, con un mes de antelación a su vencimiento. Las prórrogas podrán darse hasta un máximo de tres veces consecutivas. El Contratista podrá solicitar prórrogas cuando se alegare fuerza mayor dentro los 8 días siguientes al conocimiento del hecho.

**CLAUSULA QUINTA: HONORARIOS.** La Contratante pagará a la Contratista por concepto de honorarios la totalidad de.....(¢\$€.....), su forma de pago será por mes vencido de .....(¢ \$ € ), contra la presentación del informe aprobado y la factura de cobro.

**CLAUSULA SEXTA: NATURALEZA DE LA RELACION.** De conformidad con el artículo 65 de la Ley de Contratación Administrativa el presente servicio no origina relación de empleo público.

**CLÁUSULA SETIMA: CONFIDENCIALIDAD.** En ningún momento puede el Contratista compartir, transmitir, divulgar o de alguna manera revelar o exponer, parcial o totalmente, a clientes o terceros, información confidencial entregada por la Contratante o de la que tenga conocimiento por cualquier otra razón, sin su autorización expresa y por escrito. En este sentido, el Contratista se compromete a seguir todos los pasos necesarios para salvaguardar y proteger toda información confidencial contra el mal uso, divulgación, espionaje, pérdida y robo de la misma; y cuando se venza el presente contrato, se compromete de igual

forma, a entregar con prontitud, todas las copias y documentos que estén en su posesión, especialmente, si contienen información confidencial. Para todos estos efectos, se entiende por “información confidencial”, aquella información que generalmente no es conocida en el mercado o por el público y que es usada, manejada y obtenida exclusivamente por la Contratante en conexión con sus negocios. En caso de incumplimiento, el Contratista pagará a la Contratante, los daños y perjuicios que le cause, pudiendo ésta dar por terminado en forma inmediata el contrato.

**CLAUSULA OCTAVA: CESION.** La Contratista no podrá, sin autorización previa, expresa y escrita de la Contratante, ceder, enajenar, dar en arriendo o de manera alguna transferir total o parcialmente los derechos que en este contrato se pactan, debiendo ella prestar los servicios de manera directa, salvo por circunstancias calificadas que ameriten un evidente beneficio a los interés de la Contratante, no obstante el cesionario debe ser apto para cumplir igual o mejor las actividades cedidas, sin perjuicio de los artículos 22, 36 y 39 de la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento respectivamente

**CLAUSULA NOVENA: SUBCONTRATACION.** Los conocimientos, experiencias, actitudes del Contratista son elementos esenciales para su contratación, por lo que las obligaciones aquí contraídas se adoptan en carácter personal “Intuitu Personae”, por lo que dichos servicios no podrá ser subcontratados, salvo para las actividades accesorias y en casos excepcionales hasta un 50% del servicio, sin perjuicio de la responsabilidad del Contratista por la actividad subcontrata.

**CLÁUSULA DECIMA PRIMERA. MODIFICACIONES AL CONTRATO.** Cualquier modificación al presente contrato, sólo podrá establecerse mediante acuerdo escrito de ambas partes, y sólo en aquellos casos que se modifiquen los elementos esenciales del contrato será necesario contar con la aprobación de la Dirección Jurídica Institucional, aplicando lo dispuesto en los artículos 12 y 14 de la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento respectivamente mediante

addendum firmado por las partes.

**CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: REGLAS DE INTEGRACION.** Todos aquellos aspectos que no estuvieran expresamente previstos en este contrato, se regirán por las disposiciones de la ley de Contratación Administrativa, su Reglamento, la Ley de Información no Divulgada y ordenamiento jurídico aplicable.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA. DOMICILIO PARA RECIBIR COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES.** De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 de la Ley de Notificaciones, Citaciones y Otras Comunicaciones Judiciales y el 174 bis del Código Civil, las partes definen para todos los efectos, como domicilio contractual por parte de la Contratante .....y por parte de la Contratista ..... La entrega de estas comunicaciones y notificaciones se hará en los domicilios indicados y se entenderán realizados con el documento que acredite el acuse o confirmación de recibo. Ambas partes se obligan a informar y suscribir vía addendum los cambios de domicilio o lugar para atender notificaciones futuras. Se tendrá por notificado el acto cuando el lugar señalado fuere impreciso, incierto o inexistente.

**CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA. ACUERDO EXTRAJUDICIAL.** Los conflictos, controversias o diferencias de carácter patrimonial que se susciten entre las partes, derivados de la aplicación de este contrato, podrán ser resueltas extrajudicialmente, según el procedimiento establecido en la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, N° 7727 del 14 de enero de 1998, cuando las partes así lo acuerden y sea aprobado por el Consejo de la Administración de la Contratante.

**CLAUSULA DECIMA QUINTA. NULIDAD:** La declaratoria de nulidad de una de las presentes cláusulas, no afecta la validez y eficacia del resto del cuerpo contractual. En tal caso, las partes, deberán acordar una cláusula sustituta que mejore la intención original de las partes al pactar la cláusula declarada inválida o

ineficaz.

**CLAUSULA DECIMA SEXTA: RESCISIÓN O RESOLUCION CONTRACTUAL.** La Contratante unilateralmente o de mutuo acuerdo podrá rescindir el contrato por motivos de interés público, fuerza mayor o caso fortuito, para lo cual aplicará las reglas del artículo 13.3 del Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa. Sin embargo, la Contratante también podrá resolver este Contrato de manera unilateral por incumplimientos contractuales imputable al Contratista, siguiendo el procedimiento establecido en el artículo 13.2 del mismo Reglamento citado.

**CLAUSULA DECIMA SETIMA: PROPIEDAD INTELECTUAL.** Cualquier documento, información o título producto del presente contrato es propiedad exclusiva de la Compañía, cediendo el Contratista de forma vitalicia los derechos de autor.

**CLAUSULA DECIMA OCTAVA: PRESCRIPCION CONTRACTUAL.** La responsabilidad del Contratista para responder por daños y perjuicios causados al Contratante originados por incumplimientos contractuales, prescribirá en cinco años a partir de la aprobación del informe final. En cuanto a daños y perjuicios ocasionados a terceros con su actuar u omisión, el Contratista será el único responsable ante el perjudicado, liberando de responsabilidad a la Contratante.

**CLAUSULA DECIMA NOVENA: ADMINISTRADOR DEL CONTRATO:** El Administrador del contrato es ..... (la dependencia de XXXX) quien velará que se cumpla a cabalidad el objeto contractual, aprobar los informes mensuales que rinde el contratita, cumplir con las obligaciones de la Contratante, coordinar con el Contratista cualquier gestión relacionada directa o indirectamente con el servicio, rendir un informe final evaluando el rendimiento del servicio, así como cualquier otra intervención necesario para la debida ejecución.

**CLAUSULA DECIMA NOVENA: DOCUMENTACIÓN INTEGRAL:** Forma parte



integral del presente contrato la solicitud de suministro de servicios número ....., suscrita el ...de ..... de ....., por el ....., la orden de servicios número .....emitida por la Proveduría de la Contratante y el expediente administrativo Nº.....(número del SIACO).(y cualquier otro que se considere necesario incluir)

**CLAUSULA DECIMA DECIMA: ESTIMACION.** Para efectos fiscales se estima el presente contrato en la suma de .....(¢ \$ € ), de conformidad con el artículo 31 de la Ley de Contratación Administrativa. (La estimación se establece de la siguiente forma, contrato a plazo fijo se estima el mes por el plazo del contrato, contrato indeterminados o con cláusulas que puedan superar los 4 años se estima el mes por 48)

**CLAUSULA DECIMA DECIMA PRIMERA: ACEPTACION.** Las partes contratantes declaran que todas y cada una de las cláusulas del presente contrato son ciertas y consecuentemente se comprometen a su fiel cumplimiento. Sometiéndose en todo a las leyes y tribunales de Justicia de Costa Rica, por lo cual firman la ciudad de San José, a las..... del día ..... del mes de .....del año .....

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

La Contratante

El Contratista

Dirección Jurídica Institucional

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DJI.....