

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES (ONG)

ARLENE TRINIDAD ROJAS

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

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Gloria Urrego
PROFESOR TUTOR

Sara Fonseca
Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

María Fernanda Campos
Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Arlene Trinidad Rojas
Se debe anotar el nombre
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

*A mi familia por siempre estar
apoyándome en cada paso de mi vida, los amo.-*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por siempre ayudarme a tomar los mejores caminos.

A mi familia por animarme a crecer personal y profesionalmente.

A los maestros y tutores que nos orientaron para completar este programa.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación del proyecto	3
1.4. Objetivo general	4
1.5. Objetivos específicos	5
2 Marco teórico	6
2.1 Marco institucional	6
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	12
2.3 Otra teoría propia del tema de interés	21
3 Marco metodológico	24
3.1 Fuentes de información	24
3.2 Métodos de Investigación	28
3.3 Herramientas	31
3.4 Supuestos y restricciones	33
3.5 Entregables	35
4 Desarrollo	37
4.1 Plan de Gestión del Alcance	37
4.2 Plan de Gestión del Cronograma	47
4.3 Plan de Gestión de los Costos	54
4.4 Gestión de la Calidad del proyecto	58
4.5 Plan de Gestión de los Recursos	62
4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones	2
4.7 Plan de Gestión de los Riesgos del proyecto	5
4.8 Plan de Gestión de las Adquisiciones	15
4.9 Plan de Gestión de los Interesados	22
4.10 Plan de Gestión de la Integración	26
5 Conclusiones	31
6 Recomendaciones	33
7 Referencias	34
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	36
Anexo 2: EDT del PFG	41
Anexo 3: Diagrama de Gantt	42
Anexo 4: CONTRATO	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa. (Autoría Propia).....	10
Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto. Gray y Larson (2003)	15
Figura 3 Procesos de la Administración de Proyectos. INTECO (2009)	17
Figura 4 EDT/WBS del proyecto (Autoría Propia)	44
Figura 5 Estructura del Proyecto. (Autoría Propia)	68
Figura 6 Riesgos Categorizados. (Autoría Propia)	7

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y Áreas de Conocimiento. PMI (2017)	20
Tabla 2 Fuentes de Información utilizadas (Autoría Propia)	26
Tabla 3 Métodos de investigación utilizados. (Auditoría Propia)	30
Tabla 4 Herramientas utilizadas. (Autoría Propia)	32
Tabla 5 Supuestos y restricciones. (Autoría Propia)	34
Tabla 6 Entregables. (Autoría Propia)	35
Tabla 7 Matriz de trazabilidad de requisitos (Autoría Propia)	42
Tabla 8 Entables e Hitos (Autoría Propia)	46
Tabla 9 Tipo de actividad. (Autoría Propia)	48
Tabla 10 Secuencia de las actividades (Autoría Propia)	49
Tabla 11 Matriz PERT. (Autoría Propia)	50
Tabla 12 Matriz Resumen actividad e hitos (Autoría Propia)	53
Tabla 13 Presupuesto. (Autoría Propia)	56
Tabla 14 Matriz para Gestionar la Calidad. (Autoría Propia)	59
Tabla 15 Matriz control de la calidad. (Autoría Propia)	61
Tabla 16 Plan de mejora. (Autoría Propia)	61
Tabla 17 Estimación de los recursos de las actividades. (Autoría Propia)	63
Tabla 18 Forma de Adquisiciones. (Autoría Propia)	66
Tabla 19 Rol y responsabilidades del personal. (Autoría Propia)	67
Tabla 20 Diagrama RACI	68
Tabla 21 Calendario de Recursos	1
Tabla 22 Matriz Resumen del Plan de Comunicaciones. (Autoría Propia)	3
Tabla 23 Modelos de comunicación	4
Tabla 24 Matriz de Riesgos del Proyecto. (Autoría Propia)	7
Tabla 25 Escala de Probabilidad. (Autoría Propia)	9
Tabla 26 Escala de impacto. (Autoría Propia)	9
Tabla 27 Mapa de calor (Autoría Propia)	10
Tabla 28 Matriz Riesgos Probabilidad e Impacto. (Autoría Propia)	10
Tabla 29 Matriz Respuesta a los Riesgos. (Autoría Propia)	12
Tabla 30 Criterio Adquisiciones (Autoría Propia)	16
Tabla 31 Análisis Hacer o Comprar. (Autoría Propia)	16
Tabla 32 Criterios consultorías (Autoría Propia)	18
Tabla 33 Plan de Adquisiciones. (Autoría Propia)	19
Tabla 34 Matriz de identificación de interesados. (Autoría Propia)	23
Tabla 35 Matriz de involucramiento de los interesados. (Autoría Propia)	24
Tabla 36 Formulario de solicitud de cambio (Autoría Propia)	29

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ONG: Organizaciones No Gubernamentales

ASFL: Asociaciones Sin Fines de Lucro

Rep.: República

RD: República Dominicana

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PMI: Project Management Institute

TDR: Términos de Referencia

RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad civil de la República Dominicana se encuentra representada por asociaciones sin fines de lucros, las mismas están dedicadas a diferentes tematicas o líneas de acción, tales como: educación, salud, economía, género, niñez, jóvenes y entre otras. En ese sentido, el derecho a la libre asociación, es un derecho que se ejerce con toda libertad.

La sociedad civil está representada por grupos y organizaciones aliadas a las prioridades del país, por tal razón, desde el Estado existe un interés en fomentar el ejercicio de asociación sin fines de lucro con miras a desarrollar iniciativas en pro de todos.

Tomando, en cuenta la importancia que tienen las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL) para el desarrollo del país se seleccionó la única red multisectorial de organizaciones sin fines de lucro para diseñar una propuesta de plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en las organizaiones no gubernamentales.

La red multisectorial, se encuentra trabajando por la sostenibilidad del sector social por más de 20 años, promoviendo el respeto al marco legal de las organizaciones y sus reformas a favor de enriquecer los procesos de participación activa y gobernanza de las ONG.

En dicha red, se ha identificado que existe una problemática en materia de gestión del conocimiento y considerando el tipo de organización se recomienda implementar la metodología de Nonaka y Takeuchi (1999).

La metodología reconoce que cómo se crea el conocimiento en las organizaciones, este es un proceso que se da a partir de un flujo de informaciones que, dependiendo de cómo se crea el mensaje, están divididas en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una propuesta de plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en las organizaiones no gubernamentales para una red multisectorial en la República Dominicana, con el fin de fortalecer el conocimiento y el manejo de la información a lo interntno y externo de la red.

Los objetivos específicos fueron: Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto, Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto, Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto, Desarrollar un plan para la gestión de costos para

presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto, Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto, Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto, Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto, Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto, Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto y Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.

La metodología que se utilizó facilita conservar el conocimiento a partir de la dimensión epistemológica del conocimiento, esto es lo que permite relaciona el conocimiento explícito y tácito desarrollado de manera individual en la organización apoyado de soportes físicos en el caso en que aplique. La conservación del conocimiento se dio a partir de la socialización, lo cual fue posible con la adquisición de la plataforma en línea que permitió canalizar toda la información generada en la organización de relevancia.

Durante el desarrollo del proyecto se concluyó que la importancia de integrar a todo el equipo del proyecto en el diseño del plan de gestión de la integración a fines de que todas las actividades y procesos estén incluidas en el plan. La herramienta como juicio de expertos fue importante para el desarrollo del plan de gestión de costos del proyecto porque permitió realizar una adecuada estimación de costos.

Para garantizar la implementación de la metodología fue valioso desarrollar un plan de gestión de la calidad porque desde un inicio permitió tener un enfoque de calidad y mejora continua a lo largo del proyecto. La metodología dejó como capacidad instalada en la organización un plan de gestión de las comunicaciones y una comunicación asertiva entre el equipo.

En ese sentido, se recomendó a la gerencia del proyecto evaluar periódicamente el medio de almacenamiento de la información a través de la percepción de los usuarios. Esto fue posible también, por la gestión del plan de comunicaciones desarrollado por equipo del proyecto, siendo estos procesos claves para la implementación de las acciones de este tipo de iniciativas. Se le recomendó a la gerencia coordinar la elaboración de una política institucional para la gestión del conocimiento utilizando la metodología adoptada a lo fines de ser socializada con otras organizaciones miembros de la red. A lo largo del proyecto se le recomendó a la coordinación de comunicaciones revisar el cronograma de trabajo y de mantener un contacto constante con el consultor seleccionado. También, a todo el equipo se le recomendó documentar en cada paso los avances del proyecto lo que sirvió para levantar las lecciones aprendidas y el plan de mejora continua.

1 Introducción

El presente capítulo procura poner en contexto sobre el proyecto a desarrollar contemplando todos los aspectos generales tales como los antecedentes, la problemática que se está tratando, la justificación y los objetivos general y específicos del proyecto.

1.1. Antecedentes

En la República Dominicana el derecho a la libre asociación, es un derecho que se ejerce con toda libertad. La sociedad civil está representada por grupos y organizaciones aliadas a las prioridades del país, por tal razón, desde el Estado existe un interés en fomentar el ejercicio de asociación sin fines de lucro con miras a desarrollar iniciativas en pro de todos. Desde el gobierno hay interés de que existan y se formalicen en sus acciones las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL). Cada vez, más se es consciente de que las ASFL aportan en el desarrollo sostenible del país a través de los programas y proyectos que desarrollan para sus poblaciones de beneficiarios.

La red multisectorial de asociaciones sin fines de lucro, se encuentra trabajando por la sostenibilidad del sector social por más de 20 años, promoviendo el respeto al marco legal de las organizaciones y sus reformas a favor de enriquecer los procesos de participación activa y gobernanza de las ONG.

La organización ofrece una serie de servicios los cuales están generando información constantemente, dicha información puede ser útil para los miembros de la red y sus aliados. A su vez, es posible que llegue a la institución por una temporada personal técnico bien calificado que levantarán y generarán una serie de informaciones las cuales son importantes preservar.

Es por esto que, es tan importante construir un plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento desarrollado en la institución a favor de todos los aliados. De implementarse, este plan ayudará al fortalecimiento de la organización, así como también, continuarán sirviendo como referente en el sector y el prestigio que tienen a nivel nacional e internacional.

1.2. Problemática

La red multisectorial de organizaciones sin fines de lucro genera informaciones a diario sobre estudios, análisis, oportunidades de patrocinio, guías formativas, entre otros por más de 20 años. En ocasiones es difícil identificar el lugar donde se encuentra la información que tiene tiempo de haberse creado e incluso las trabajadas por algún técnico. Actualmente, la organización no cuenta con una metodología clara para la captura y administración de la información institucional.

La red constantemente recibe solicitudes de información por parte de los miembros sobre procesos de aplicación a oportunidades de subvención, aplicación a proyectos, actividades, como ser parte de la red, asesorías de ciertos temas o reenvío de datos y resulta un poco difícil atender las solicitudes de manera inmediata o con la prisa que esto requiere. Puesto que no se cuenta con un repositorio o no es claro identificar quién del equipo de técnicos cuenta con las informaciones.

Se tiene como práctica preguntar al personal más antiguo o buscar en el correo electrónico de antiguos empleados. Al momento de buscar información de referencia, el personal más antiguo en la organización es quién apoya en esta tarea, a través de las informaciones que pueda identificar en su correo electrónico o su propio archivo.

En el caso de la salida de algún personal no hay un orden de la información que el próximo colaborador deba tener a mano, lo que lleva a que el nuevo en el puesto debe estar solicitando a los antiguos colaboradores informaciones que necesita para el ejercicio de sus funciones.

Por tal razón, se ha identificado que existe esta problemática en la red de ASFL en materia de gestión del conocimiento y considerando el tipo de organización se recomienda implementar la metodología de Nonaka y Takeuchi (1999). Esta metodología parte de cómo se crea el conocimiento en las organizaciones, el cual es un proceso que se da a partir de un flujo de informaciones que, dependiendo de cómo se crea el mensaje, están divididas en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica.

Las dimensiones corresponden a lo que los autores llaman la espiral del conocimiento, interactuando con la codificación del mensaje, si es tácito o explícito. Estas dimensiones en la teoría van acompañadas de las cuatro formas en la se convierte el conocimiento para socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

1.3. Justificación del proyecto

La sociedad civil de la República Dominicana se encuentra representada por asociaciones sin fines de lucros, las mismas están dedicadas a diferentes temáticas o líneas de acción, tales como: educación, salud, economía, género, niñez, jóvenes y entre otras.

Con el interés de agrupar y alinear las acciones, las asociaciones se encuentran agrupadas en redes por temática. Para este proyecto se selecciona la única red multisectorial del país. Esta red tiene más de 20 años trabajando por el reconocimiento y la sinergia del tercer sector.

Para dar respuesta a la debilidad en materia de comunicación y gestión del conocimiento externo e interno de la red de asociaciones sin fines de lucro, bajo este proyecto se diseñará un Plan de gestión de proyecto para la implementación de una Metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones no gubernamentales (ONG). El proyecto va a apoyar la misión de la organización de trabajar y fortalecer la sociedad civil del país a través del desarrollo de capacidades, asesorías, buenas prácticas e identificación de oportunidades.

La metodología que se estará implementando será la de Nonaka y Takeuchi (1999), tomando en cuenta lo completa que es su teoría sobre el conocimiento, puesto que brinda a las organizaciones la forma de potencializar el conocimiento que se genera desde las organizaciones, así como también guiar el proceso de generación del conocimiento a partir de los individuos, grupos o interacción con el exterior. Por tal razón debido a la misión de la organización es la metodología más adecuada para la gestión del conocimiento.

El proyecto brindará como beneficios conocer los canales correctos de comunicación, almacenar de forma amigable la información de relevancia para todos los integrantes de la organización, hacia lo externo se desplegará las informaciones más solicitadas en una plataforma que facilite el acceso. A su vez, se mejorará el sistema de información del personal crítico de la organización, facilitará la inducción del nuevo personal, así como el manejo de las informaciones históricas de la organización.

1.4. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en las organizaciones no gubernamentales para una red multisectorial en la República Dominicana, con el fin de fortalecer el conocimiento y el manejo de la información a lo interno y externo de la red.

1.5. Objetivos específicos

1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.
4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.
7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.

2 Marco teórico

El presente capítulo contempla todos las teorías y procedimientos que fueron establecidos como puntos de investigación para el desarrollo del proyecto. Dichos elementos se plantean para resolver la problemática planteada al inicio del proyecto.

2.1 Marco institucional

El Plan de gestión de proyecto para la implementación de una Metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones no gubernamentales (ONG) se desarrolla desde la única red multisectorial que existe en la República Dominicana. La red fue fundada en el año 1995, desde entonces ha trabajado en favor de la sostenibilidad del sector de la sociedad civil a través de proyectos e iniciativas que apoyen la creación de espacios de participación, generación de conocimiento, activismo y gobernanza.

Desde sus inicios la organización ha participado de manera activa en los procesos que involucran la participación ciudadana, los espacios de toma de decisiones y opinión de la sociedad civil, así como la creación de mecanismos para que más organizaciones participen de estos procesos.

La creación de sinergia intersectorial es otro de los ejes de su accionar, ya que reconocen la importancia de vincularse desde los diversos sectores que convergen en el país. Esto con miras a contribuir con el desarrollo sostenible, a través de los lineamientos existentes en la actualidad la Estrategia Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

2.1.1 Antecedentes de la institución.

El 27 de abril de 1995 fue fundada la red multisectorial de las asociaciones sin fines de lucro en la Rep. Dominicana. La organización fue creada por la coordinación de siete instituciones del sector social con el interés de articular los esfuerzos y apoyar con buenas prácticas la labor de las asociaciones sin fines de lucro.

Cuando inició la red trabajan principalmente para el fortalecimiento de las instituciones, mejorar las relaciones con el gobierno, fomentar la inversión en las asociaciones desde el sector privado y el fomento al voluntariado. A través de los años algunas líneas de acción se han renovado y otras se han mantenido de manera transversal como es el fomento al voluntariado, el cual se estableció en el 2001 como una red de organizaciones que brindan espacios para ejercer el voluntariado.

Esta red de voluntariado es articulada por la red multisectorial, con el fin de mantener continuamente la generación de oportunidades y espacios para que los jóvenes puedan desarrollarse y apoyar.

Para el 2005 la red multisectorial afianzó su liderazgo con la participación activa para la creación de la ley o marco legal de las asociaciones sin fines de lucro en el país. Con la participación en las diferentes consultas de la ley la red, las organizaciones miembros y amigos lograron que se promulgara la Ley 122-05 sobre sobre Regulación y Fomento de las Asociaciones Sin Fines de Lucro. La red a través de los años ha publicado diversos materiales de estudio sobre los desafíos e innovaciones de la ley, así como sus modificaciones para apoyar el respeto y la debida aplicación de la misma por parte de las organizaciones y las entidades gubernamentales.

En la actualidad la red, mantiene sus miembros fundadores y ha expandido la membresía a más organizaciones nacionales. Para este año, la red cuenta con más de 30 organizaciones miembros y cientos de instituciones amigas, en ambos renglones están incluidas las organizaciones sin fines de lucro más prestigiosas y solidas del país.

2.1.2 Misión y visión.

La red multisectorial trabaja a nivel nacional con las organizaciones miembros, así como con todo el sector de la sociedad civil del país. Actualmente, en su sitio web presentan la siguiente Misión institucional: Contribuir con el desarrollo sostenible de República Dominicana promoviendo, coordinando y orientando el rol y los aportes de las asociaciones sin fines de lucro (Alianza ONG, 1995).

Tomando en cuenta la misión y su accionar a nivel nacional, es importante el nivel de conocimiento, las buenas prácticas y las capacidades técnicas que ha albergado la organización por más de 20 años. Es por esto que es necesario implementar una metodología para la gestión del conocimiento en la organización con la intención de que la misma esté disponible a lo interno y externo con el interés de continuar enriqueciendo la sociedad civil en el país.

En cuanto a la visión se cita lo siguiente: Ser el referente esencial de las asociaciones dominicanas sin fines de lucro (Alianza ONG, 1995).

Vale resaltar que dentro de los servicios que la organización ofrece se encuentran la asesoría a otras instituciones en procesos como son: constitución o formalización de las organizaciones, técnicas para la planificación estratégica, aplicación a convocatorias de subvención nacionales, rendición de cuentas, entre otros.

Considerando que “La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa, tales como bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencia previamente no capturadas y experiencia individual en trabajadores”. (Duhon, 1998)

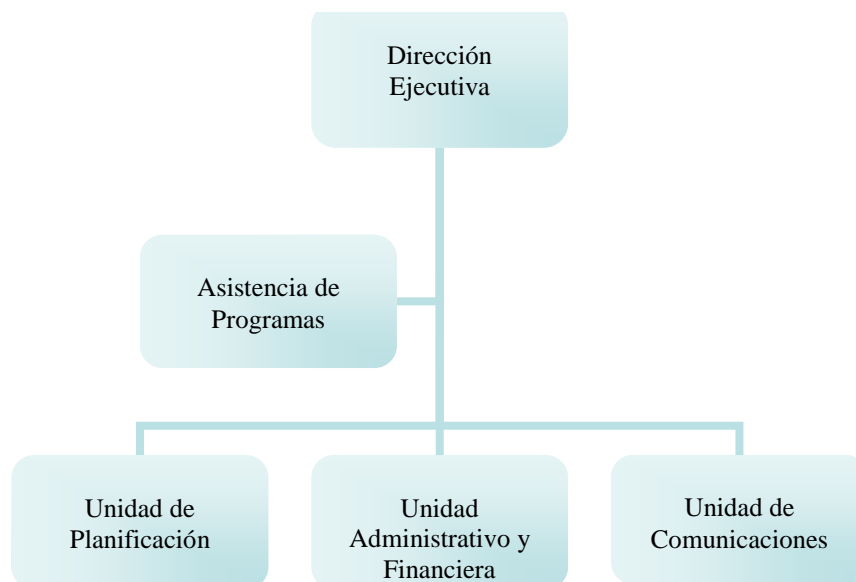
En ese sentido, el proyecto representa una oportunidad para robustecer todos los servicios que ofrece la institución a través del acceso oportuno de la información. Así como también, preservar el aporte que ofrecen sus técnicos y el personal crítico que laboran en la institución. Con esto se estarán beneficiando de manera indirecta las organizaciones sin fines de lucro del país y apoyará el posicionamiento, liderazgo y permanencia de la red.

2.1.3 Estructura organizativa.

La red multisectorial funciona a través de una sede única la cual mantiene el contacto por diversos canales con sus organizaciones miembros y aliados. Tratándose de una organización sin fines de lucro, su operación en la estructura se puede apreciar en la Figura 1, la cual puede ampliarse dependiendo de la carga que les generen los proyectos que se encuentran en ejecución y a su vez con la contratación de consultorías, ambos en modalidad temporal.

En el caso del proyecto para la implementación de la metodología para la gestión del conocimiento puede ser desarrollado utilizando el personal existente en la actualidad y al cual corresponde la estructura presentada en la figura 1 continuación:

Figura 1 Estructura Organizativa. (Autoría Propia)



La implementación del proyecto a través de la integración de todas las áreas permitirá la apropiación de las acciones, el reconocimiento de las necesidades de información y el enriquecimiento del diseño de la metodología si se cuenta con el apoyo de todo el personal.

Cada área tendrá necesidades y demandas distintas sobre la información, su almacenamiento, acceso y roles. Por lo que será importante conocer el tipo de información y formatos que maneja cada uno de ellos. Este ejercicio se puede enriquecer con un sondeo sencillo con algunas organizaciones miembros, para conocer las necesidades de esto sobre las informaciones que gestiona y difunde la red.

2.1.4 Productos que ofrece.

La red multisectorial de asociaciones sin fines de lucro ofrece diversos productos exclusivamente en favor del sector, que fomente la sinergia entre sectores y promueva el voluntariado. Entre los productos que se ofrecen son los siguientes:

- **Asesoría Legal:** Este producto se ofrece para el proceso de incorporación de las organizaciones bajo el marco legal de la Ley 122-05, proceso de constitución de ONG y formalización.
- **Capacitación:** La red procura siempre contar con ofertas de capacitación, taller, cursos, *webinars* para las organizaciones sin fines de lucro, con el interés de trabajar las necesidades de capacitación que éstas tengan en favor de su fortalecimiento. Las áreas suelen ser: marco legal, formulación de proyectos, medición de impacto, rendición de cuentas y planificación estratégica.
- **Oportunidades de voluntariado:** A través de la red de organizaciones de voluntariado se pone a disposición de los jóvenes dominicanos un catálogo, el cual se actualiza constantemente, sobre las oportunidades de voluntariado de las diversas instituciones miembros de la red.
- **Participación en redes internacionales:** La red ofrece a sus miembros o los recomienda para participar en conferencias internacionales que correspondan con las líneas de acción

que estos trabajan, género, medio ambiente, juventud, desarrollo, micro finanzas, entre otras.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto.

Desde las organizaciones se utiliza la palabra proyecto para referirse a cualquier actividad puntual, por lo que es necesario aclarar que el proyecto se debe de basar en un conjunto de actividades para una transformación.

Podríamos decir que el proyecto es el plan que se establece para transformar una realidad, consumiendo un conjunto de recursos ya existentes, con el fin de crear una fuente de la que se deriva una corriente de bienes y/o servicios. Desde este punto de vista, la idea del proyecto surge ante la dificultad de satisfacer determinadas necesidades sentidas por un grupo de personas en un momento dado y en un lugar físicamente definido; por lo que cabe calificar a dicha realidad existente como problemática dada su incapacidad para producir los bienes y/o servicios que se precisan, debiendo ser superada por medio del proyecto. (Martín 2011)

El objetivo de un proyecto debe contemplar siempre en sus entregables, productos tangibles que apoyen a resolver la necesidad planteada en primera instancia, por lo que fue creado el proyecto. Por lo que es importante planificar todas las acciones que se implementarán para su desarrollo, de igual forma, identificar los recursos que serán necesarios, da seguimiento y evaluar la implementación de estas.

FAO (2017) explica que un proyecto es un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo

determinados. El proyecto está compuesto por etapas que permiten ordenar secuencialmente las actividades necesarias para el logro de los objetivos o resultados que se esperan alcanzar.

En ese sentido, es interesante lo que plantea Wallace (2002) sobre la definición de proyecto: en su forma más simple un proyecto es un producto exclusivo, original y único. Se produce una vez, y los sistemas y las herramientas que se utilizaron para producirlo se vuelven a utilizar para algo más, en muchos casos, para llevar a cabo otros proyectos.

2.2.2 Administración de Proyectos.

La Administración de proyectos se basa en la implementación de herramientas y técnicas para cumplir con todos los objetivos del proyecto. En ocasiones es necesario la instauración de una oficina para la administración del proyecto, esto va a depender de la demanda que se tenga. Para los casos que no se aplica la PMO, una persona funge como el administrador o gerente del proyecto apoyado en los recursos humanos que intervienen en el proyecto.

“La administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad.” (Baker,1999).

La metodología utilizada para la administración del proyecto dependerá de la naturaleza, de las áreas de conocimiento, del alcance y tiempo que va a requerir el esfuerzo. Durante el tiempo de ejecución del proyecto la metodología de administración podrá variar según sea necesario.

En este sentido Briceño (2009) la define como: ‘‘Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del proyecto.’’

Otro factor importante en la administración es que cada recurso humano o personal que intervenga conozca sus responsabilidades, líneas de comunicación, reporte y estado del proyecto de manera continua. De esa buena gestión dependerá mucho el éxito del proyecto, si el equipo trabaja alineado a los compromisos que se plantean.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto es el conjunto de fases o etapas que lo componen durante su tiempo de vigencia desde el comienzo hasta el cierre. Dependiendo del tipo de proyecto, se escoge el ciclo de vida que este llevara, siendo esto una labor del gerente del proyecto.

INTECO (2009) lo define como ‘‘un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo determinados’’. El proyecto está compuesto por etapas que permiten ordenar secuencialmente las actividades necesarias para el logro de los objetivos o resultados que se esperan alcanzar.

Cabe destacar lo que resalta Clifford y Larson (2003) sobre que el ciclo de vida reconoce que los proyectos tienen un alcance limitado de vida y que hay cambios predecibles en el nivel de esfuerzo y de enfoque a lo largo de la vida del proyecto. Por tal razón en algunas ocasiones, las organizaciones incurren en malas prácticas durante el

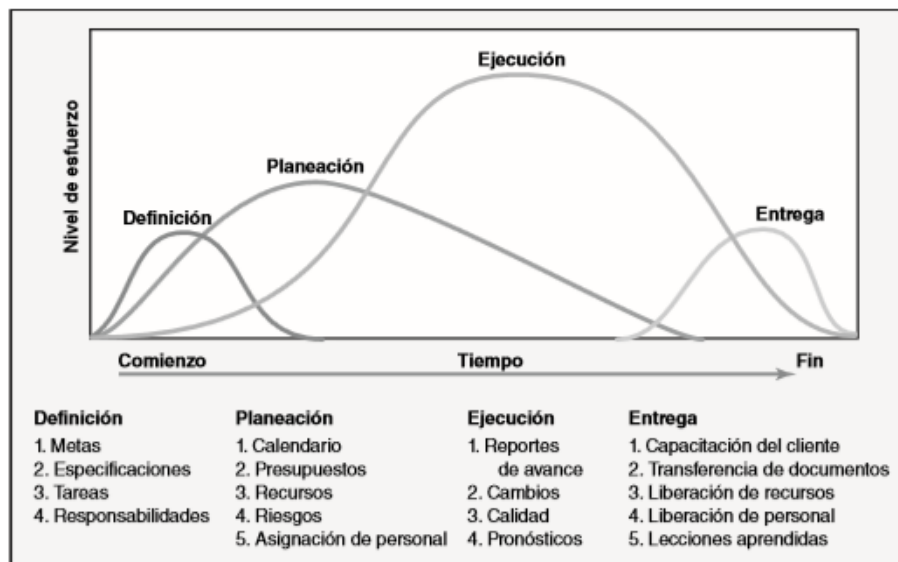
ciclo de la vida del proyecto o cualquier esfuerzo cotidiano es llamado como proyecto, de igual manera todos los procesos ya instaurados también les llaman proyectos.

Las fases del ciclo de vida del proyecto son:

- Inicio del proyecto
- Organización y Preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

En la figura 2 se presentan el ciclo de vida de un proyecto, a continuación:

Figura 2 Ciclo de Vida del Proyecto. Gray y Larson (2003)



Los ciclos del proyecto pueden ser predictivos, iterativos, adaptativos, modelos híbridos e incrementales. Estas clasificaciones toman en cuenta el alcance, el tiempo y el costo del proyecto para determinar o definir cada una. Los cuales definimos a continuación:

- Predictivos: antes de empezar tienen identificado todos los requisitos del proyecto.

- Iterativos: dinamiza los requisitos y se desarrollan por iteraciones a lo largo del proyecto.
- Adaptativos: se implementan orientados a los cambios o a la flexibilidad de que estos se puedan aplicar con facilidad durante el proyecto.
- Modelos híbridos: es una combinación del predictivo y del adaptativo, pues busca definir las acciones del modelo desde antes de que empiece, pero con la flexibilidad de ajustarse a los cambios.
- Incrementales: durante este ciclo los requisitos van trabajando en función del momento de la entrega.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

El PMI agrupa los procesos de la administración de proyecto en grupos y lo define de la siguiente manera: es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto, independientes de las fases del proyecto. (2017)

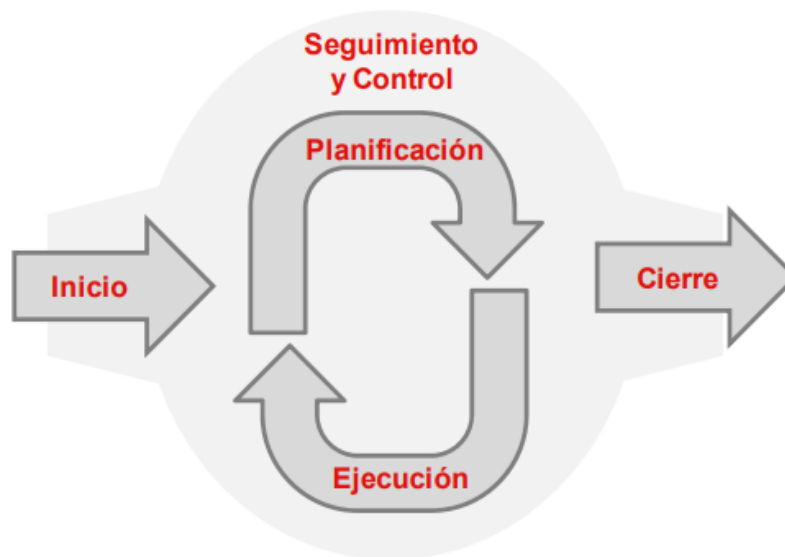
Los grupos de procesos son los siguientes:

- Procesos de inicio: en este proceso es donde se autoriza que se comience la implementación del proyecto.
- Procesos de planificación: basados en los objetivos se definen las acciones y el alcance que tendrá el proyecto durante su implementación.
- Procesos de ejecución: son los procesos que comprenden todas las acciones que hacen que se cumplan los objetivos y requisitos del proyecto.

- Procesos de monitoreo y control: mediante el monitoreo se identifican las posibles debilidades o mejoras que se pueden hacer a lo largo del proyecto.
- Procesos de cierre: este comprende los pasos para cerrar el proyecto.

En la Figura 3 se puede observar el desarrollo de los procesos en la administración de proyecto, a su vez, se puede ver el orden que estos siguen en su implementación e integración.

Figura 3 Procesos de la Administración de Proyectos. INTECO (2009)



2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Un área identificada de la dirección de proyectos es definida por sus requisitos de conocimientos y se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen. (PMI, 2017)

En este sentido, para un proyecto se selecciona el área de conocimiento la cual se va a aplicar o requerir para su desarrollo, tomando en cuenta las características y los objetivos que se han planeado desde el inicio.

Las áreas del conocimiento de un proyecto interactúan entre sí a lo largo del ciclo de vida del proyecto, o sea en cada una de sus etapas, y se relación con los grupos de procesos. Estas son las siguientes:

- Gestión de la Integración del proyecto: en este intervienen todos los procesos que integran, unifican e interrelacionan todas las actividades del proyecto.
- Gestión del alcance del proyecto: en esta se incluyen todos los procesos para la determinación de que estará en el proyecto y que no.
- Gestión del cronograma del proyecto: en este se definen todos los procesos para planificar, gestionar, monitorear, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto durante su implementación.
- Gestión de los costes del proyecto: se realizan todos los procesos para planificar, gestionar, presupuestar, gestionar y controlar el presupuesto que conlleva la implementación del proyecto.
- Gestión de la calidad del proyecto: actividades de mejora de procesos, así como la intervención de la política de calidad de la organización en todo el desarrollo del proyecto.
- Gestión de los Recursos del Proyecto: procesos para el levantamiento de todos los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: en este intervienen todos los procesos para satisfacer la necesidad de información de todos los interesados del proyecto, así como los mecanismos y medios por los cuales se van a emplear.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto: intervienen la planificación y monitoreo para prevenir y tratar la posible materialización de los riesgos en un proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: procesos para planificar y ejecutar todas las adquisiciones requeridas para la implementación del proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto: satisfacer las necesidades y expectativas, así como el reconocimiento de los interesados del proyecto.

En la Tabla 1. Se muestra la interacción entre las áreas de conocimiento y los grupos de los procesos que intervienen en la dirección de proyectos.

Tabla 1 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y Áreas de Conocimiento. PMI (2017)

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

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

En este apartado se describirán las teorías que no son explícitamente de la administración de proyecto, pero que intervendrán en el desarrollo del plan, las cuales se explican a continuación:

2.3.1 Gestión del conocimiento

Peter Senge (1990) advertía que muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podían aprender. La gestión del conocimiento es el área de conocimiento del proyecto que busca identificar, analizar, acopiar toda la información en el formato que sea, antes y durante el proyecto. Dicha gestión puede tratarse de información interna y externa que corresponda con lo que se quiere desarrollar.

En el caso de este proyecto, se implementará una metodología que corresponda con el ánimo de la organización. Esto porque se trata de una organización donde la producción de información, la generación de datos, la demanda de información y análisis es constante. Así como también, contar con el apoyo de manera temporal de técnicos bien calificados, los cuales generan información o levantan datos valiosos para el sector.

La Gestión del Conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización, según Davenport (1994). Para el sector de asociaciones sin fines de lucro el tener a la mano las lecciones aprendidas, las buenas practicas socializadas y la asesoría sobre diversos temas es de suma importancia para el desarrollo de sus funciones.

Las organizaciones son capaces de generar valor en lo interno y lo externo si tiene un apropiado manejo de las informaciones, datos, documentos y registros que estas

generan. Así como una mejor integración para el desarrollo de sus funciones, pues los equipos son más eficientes a través de la administración correcta de la información y la comunicación.

Para el año 2007, la Universidad EAN en su revista de la escuela de administración de negocios hablaba sobre el conocimiento como fuente para la innovación: El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Por lo que, el conocimiento es un recurso importante para las organizaciones, en el caso especial de las sin fines de lucro, ya que estas pueden utilizar su conocimiento para robustecer los servicios y productos que ofrecen para brindar sostenibilidad a sus proyectos y programas.

2.3.2 Organizaciones Sin Fines de Lucro

“Las instituciones sin fines de lucro son entidades jurídicas o sociales creadas para producir bienes y servicios, cuyo estatuto jurídico no les permite ser fuente de ingreso, beneficio u otra ganancia financiera para las unidades que las establecen, controlan o financian. En la práctica, sus actividades productivas tienen que generar excedentes o déficit, pero los posibles excedentes que obtengan no pueden traspasarse a otras unidades institucionales. SCN (1993)

En la República Dominicana este tipo de organizaciones se encuentran bajo el marco legal de la Ley No. 122-05 sobre la regulación y fomento de las ASFL. Por lo que en el país el libre derecho a la asociación sin fines de lucro es un derecho que se ejerce plenamente.

Las organizaciones sin fines de lucro en la actualidad están vinculadas a la responsabilidad social corporativa, hoy vemos como grandes empresas y grupos empresariales han implementado no solo un programa de RSC, sino que han instaurado una organización para sus acciones benéficas. Sin embargo, lo cotidiano es que las ASFL sean creadas por ciudadanos y que sean subvencionadas a través de fondos públicos y organismos de cooperación internacional.

Este tipo de organizaciones son el aliado perfecto para los gobiernos con miras a lograr el desarrollo sostenible de las comunidades, el apoyo al logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como los planes de gobierno. Esto debido a que las organizaciones conocen mejor las realidades de las localidades donde accionan y cuentan con el reconocimiento y colaboración de las comunidades para brindar mejores respuestas a las necesidades que estos tenga.

3 Marco metodológico

En este acápite se explicará los procesos y herramientas utilizadas para realizar el análisis sobre la situación en la que se versa el proyecto. Con miras a dar respuesta a la necesidad de la red multisectorial de asociaciones sin fines de lucro. Según, Balestrini (2016) “el marco metodológico es como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real.”

Dicho esto, es necesario establecer con claridad las técnicas utilizadas para captura y uso de información para desarrollar el trabajo o proyecto. Partiendo de este marco será posible tener informaciones de calidad para plantear las soluciones a la problemática.

A su vez, Finol y Camacho (2008) describen el marco metodológico como: “la parte de la investigación, donde se muestra el tipo y diseño de la investigación, población e instrumentos utilizados para la recolección de datos, validez, confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.”

3.1 Fuentes de información

Maranto y González (2015) explican que una fuente de información es “todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento”. En este sentido, es necesario realizar una selección de la información a utilizar con bastante criterio ya que basada en esta es que se desarrollaron las acciones del proyecto.

Todos los documentos y los medios que son utilizados para obtener información deben ser documentados en la presente sección. Las informaciones obtenidas son

parte del proceso de investigación para enriquecer el material que se está elaborando, atendiendo a las necesidades que se tienen para dar soluciones a las problemáticas que se plantean.

3.1.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias de información son las más actualizadas, directas y específicas, ya que recogen los resultados de procesos de investigación.

Losantos (2011) las define de la siguiente manera: ‘‘aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano’’. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente.

En el caso de este proyecto las fuentes primarias utilizadas para la investigación son: libros, publicaciones, documentos oficiales, tesis y testimonios de expertos. Serán utilizados con el fin de obtener datos ‘‘originales’’ realizados por los autores de los documentos consultados para enriquecer el proceso de investigación y llegar a conclusiones aplicables a la realidad en la que se piensa implementar el proyecto.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo (Replinger, 2017).

Este tipo de fuentes facilitan la interpretación y análisis de las primarias lo que contribuye a llegar a conclusiones de forma más rápida y organizada. La selección de este tipo de fuentes debe ser cuidadosa ya que puede estar arrojando informaciones incompletas durante el proceso de investigación.

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

El resumen de las fuentes de información utilizadas en este proyecto se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2 Fuentes de Información utilizadas (Autoría Propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.	Alianza ONG. (2016) Guía Práctica Para Asociaciones Sin Fines De Lucro (ASFL) En La República Dominicana. Santo Domingo.	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017)
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.		Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) PM4DEV (2009). Gestión del Alcance del Proyecto
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.		Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) Lledó (2017). El ABC para un Director de proyectos exitoso

4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.		Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) Lledó (2017). El ABC para un Director de proyectos exitoso
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.		Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) PM4DEV (2009) Gestión de la Calidad del Proyecto
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.		Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) Pozo (2007). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones
7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.	Cómo elaborar un Plan de Comunicación en tu ONG. Fundación Gestión y Participación Social (2015)	Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. (2017)
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.	Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)	ISO 31000:2018 Risk Management
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.	Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2005) Ley 122-05 Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) Gido, J. (2003). Administración Exitosa de Proyectos.
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.	Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman, 1984),	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017) Figuerola, N (2013). Procesos y Técnicas en la Gestión de los Interesados. Acuña (2012) La Gestión de los Stakeholders.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son ese conjunto de criterios seleccionados para realizar trabajos de investigación sobre un tema en específico o problemática que se está tratando, en el caso de este proyecto es la necesidad de implementar una metodología para la gestión del conocimiento en la red multisectorial de organizaciones sin fines de lucro.

Campos (2017) dice que para cumplir los objetivos o comprobar la hipótesis, es necesario recopilar una determinada cantidad de datos para ser analizados. En la metodología se describen los mecanismos que se utilizarán para recabar esos datos y para, luego, analizarlos. En otras palabras, se trata de explicar los instrumentos prácticos, lógicos y analíticos que permitirán obtener la información y cumplir los objetivos.

Para el proceso de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

3.2.1 Método analítico.

Los datos serán recolectados en función de las necesidades que se tienen en el momento, específicamente bajo el tema que se trate. Se partirá de lo particular para llegar al punto general. Un ejemplo de este método es cuando se evalúa el rendimiento de los estudiantes de sexto grado en el aula, se observará la población de los 30 estudiantes del aula. Es la descomposición del todo en sus partes, con el fin de analizar cada una por separado.

Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. (Abreu, 2014)

3.2.2 Método analítico-sintético:

Durante este método se va a dividir cada uno de los puntos que intervienen en la investigación y luego de manera específica se irá explicando en que consiste cada punto. Un ejemplo del uso de esta metodología de investigación, es un análisis médico que se le realiza a un paciente para dar respuesta a cada una de sus afecciones, las cuales son examinadas mediante el examen que corresponde.

Santana (1996) lo define como ‘el método que estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para examinarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).’

En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

3.2.3 Método inductivo:

Bajo este método durante la investigación serán desarrolladas las conclusiones tomando en cuenta puntos particulares del proceso, se examinarán todos los puntos para posterior a esto plantear las conclusiones.

Un ejemplo de la aplicación de este método es partiendo de la premisa 1 el hierro se derrite con el calor, premisa 2 el oro se derrite con el calor y la conclusión sería que todos los metales se derriten con calor. En ese sentido se iniciaría la investigación partiendo de las premisas para confirmar si la conclusión es la correcta.

Sampieri (2006) define el método de la siguiente forma: “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”.

A su vez, Maya (2014) agrega que este método provoca “ el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes”.

Tabla 3 Métodos de investigación utilizados. (Auditoría Propia)

Metodologías de investigación		
Objetivos	Método inductivo	Método analítico-sintético
1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.	Se realizará un levantamiento de los procesos que intervendrán en el proyecto para plantear su interrelación.	Se analizarán los procesos que corresponden el proyecto para realizar el mapa de integración de los mismos.
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.	Se examinarán algunas premisas para llegar a la conclusión de cara al alcance del proyecto	Se investigarán el desempeño de los proyectos anteriores para plantear el alcance del proyecto
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.	Se observarán los procedimientos y documentos de la organización para determinar el cronograma del proyecto	Se analizarán la estimación de las acciones del proyecto para determinar el tiempo en que se cerrará el proyecto
4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.	Se observarán los requerimientos necesarios del proyecto para determinar el presupuesto	Se analizarán las cotizaciones realizadas para determinar los costos de los requerimientos del proyecto.
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.	Se observarán los procedimientos y políticas de calidad de la organización para determinar el nivel de calidad que requerirán las acciones	Se levantarán los parámetros para medir la calidad del proyecto para identificar los indicadores que se utilizarán para su medición
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.	Se revisarán los requerimientos necesarios para la implementación del proyecto con miras a determinar cuáles y como serán gestionados	Se examinará cada una de las áreas de la organización para levantar sus necesidades en la implementación del proyecto.

7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.	Se observarán los canales de comunicación, documentación y procesos institucionales para identificar las medidas en el plan	Se analizará los medios y mecanismos de comunicación de la organización para la identificación de mejoras a incluirse en el plan
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.	Se identificarán los posibles riesgos aplicables al proyecto para clasificarlos según su probabilidad e impacto.	Se examinará las acciones del proyecto para determinar los riesgos a nivel general para la implementación del plan para minimizar su materialización.
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.	Se analizará los recursos necesarios y las ofertas de los proveedores para garantizar los recursos necesarios para el proyecto.	Se realizará una revisión de los recursos existentes en la organización y los requeridos para realizar el proceso de compras de bienes y servicios para el proyecto.
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.	Se realizará el levantamiento de los interesados, sus expectativas y necesidades para realizar plan de las acciones que se realizarán para responder a ellas.	Se realizarán entrevistas para conocer las necesidades y expectativas de los interesados para identificarlas e incluirlas en el plan.

3.3 Herramientas

Rincón (2017) define las herramientas de la siguiente forma: Las herramientas de gestión facilitan el análisis de datos y/o la toma de decisiones y/o el transporte de la información entre los procesos, a través de instrumentos tangibles o intangibles utilizados por la gerencia y su equipo.

Cada uno de los objetivos de este proyecto le corresponden herramientas diferentes para su levantamiento o diseño. Entre las que se estará utilizando están: reuniones, análisis de datos, juicio de expertos y recopilación de datos.

Se utilizan las herramientas comprendidas en la guía del PMBOK (PMI, 2017) que correspondan con las áreas del conocimiento presentadas a continuación:

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4 Herramientas utilizadas. (Autoría Propia)

Objetivos	Herramientas
1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el staff de la organización. • Análisis de documentos sobre los procesos institucionales. • Juicio de expertos. • Recopilación de datos: entrevistas y grupos focales
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el staff de la organización e involucrados del proyecto. • Juicio de expertos con personas con experiencia en proyecto o procesos similares. • Análisis de datos.
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el staff de la organización. • Análisis de documentos institucionales sobre proyecto anteriores. • Análisis de datos sobre proyectos similares. • Planificación gradual de las actividades. • Estimaciones.
4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos y documentos sobre cotizaciones de los proveedores. • Análisis de presupuesto de proyectos anteriores. • Sistema de información para la dirección de proyecto. • Juicio de expertos
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos para el estándar de calidad. • Toma de decisiones en reuniones administrativas para identificar la medición de las acciones y su calidad. • Reuniones de monitoreo de la calidad. • Juicio de expertos. • Análisis de datos. • Representación de datos
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos y documentos de proyectos anteriores. • Reuniones con el staff para determinar los recursos necesarios. • Estimaciones. • Sistemas de información para la dirección del proyecto.

7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos en el área de la comunicación. • Análisis de documentación organizacional. • Modelos y métodos de comunicación. • Representación de datos. • Habilidades interpersonales y del equipo.
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones para el levantamiento de los riesgos del proyecto. • Análisis de datos en los informes de proyectos anteriores de la organización. • Listas rápidas. • Juicio de expertos en materia de riesgos. • Análisis FODA. • Habilidades interpersonales y de equipo.
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos de presupuesto de proyectos anteriores. • Publicidad para ver las ofertas de posibles proveedores. • Análisis de selección de proveedores. • Reuniones. • Juicio de expertos. • Recopilación de datos.
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los interesados del proyecto. • Encuestas a los interesados del proyecto. • Reuniones con el staff de la oficina para la determinación de los interesados. Incompleto • Juicio de expertos. • Recopilación de datos. • Representación de datos a través de matriz de evaluación de la participación de los interesados.

3.4 Supuestos y restricciones

Las restricciones son las limitaciones que se tienen a lo largo del proyecto.

Mientras que los supuestos son los elementos que permiten realizar las acciones del proyecto.

‘‘Un cambio en una de estas limitaciones normalmente afecta a las otras dos y puede influir en la calidad global del producto o del servicio o del proyecto mismo. (Oviedo, 2010)’’.

El supuesto de un proyecto Spacey (2015) lo define como ‘‘una declaración, o una interpretación documentada o soportada de un hecho que se espera no cambie o asuma ciertos parámetros durante la ejecución del proyecto.’’

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto

final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5 Supuestos y restricciones. (Autoría Propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.	Personal colabora con la gestión del proyecto	Poco acceso a la información de algunas organizaciones no gubernamentales.
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.	Se cuenta con los procesos definidos en la organización para la implementación de proyectos	La organización no cuenta con un especialista en proyectos para controlar las acciones del mismos.
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.	Se realizará el cronograma con los insumos que se brindarán desde la institución	El proyecto no es priorizado desde la organización
4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.	Se cuenta con la experiencia en la organización para realizar una gestión de los costes adecuada	No hay flexibilidad en el presupuesto para asumir cambios en los costes.
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.	Existe la disposición para implementar la gestión de calidad	No hay cultura de calidad en la organización
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.	Se tiene claro los requerimientos de recursos para este tipo de proyectos	Limitaciones presupuestarias para la gestión de los recursos necesarios para el proyecto
7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.	La organización ha identificado la necesidad de contar un plan de gestión de las comunicaciones	No existe una metodología para el manejo de las comunicaciones
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.	Se cuenta con una herramienta apropiada para la gestión de los riesgos.	No hay cultura de levantamiento de riesgos
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.	Se cuenta con la experiencia del personal para realizar la gestión de las adquisiciones	No existen procedimientos claros para la gestión de las adquisiciones en los proyectos
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados	Los interesados están dispuestos a apoyar el	Los interesados no comprenden la

Objetivos	Supuestos	Restricciones
por el proyecto.	desarrollo del proyecto	importancia del proyecto

3.5 Entregables

Los entregables de un proyecto Burley (2013) los define de la siguiente forma:

‘en la gestión de proyectos para describir un objeto, tangible o intangible, como resultado del proyecto, destinado a un cliente, ya sea interno o externo a la organización.’

En ese sentido, nos referimos a todos los informes, reportes, documentos, datos que se entregarán a lo largo del proyecto partiendo de los objetivos específicos planteados para el proyecto.

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Autoría Propia

Tabla 6 Entregables. (Autoría Propia)

Objetivos	Entregables
1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto.	Chárter del proyecto y Plan para la dirección del proyecto, plan integral de gestión del proyecto, procedimiento para el monitoreo y control, gestión del conocimiento y cierre del proyecto.
2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto.	Chárter del proyecto, EDT del proyecto, definición de los paquetes de trabajo, Plan de gestión de los requisitos, documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos, línea base del alcance.
3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto.	Lista de actividades (categorización y secuencia), Línea base del cronograma estimaciones de la duración.

4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuesto.	Requisitos de financiamiento del proyecto, línea base de costos, presupuesto estimaciones de costos.
5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto.	Matriz para gestionar la calidad, línea base de calidad, métricas, matriz control de la calidad y plan de mejora.
6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos necesarios para la implementación exitosa del proyecto.	Estimación de los recursos de las actividades, Forma de adquisiciones, rol y responsabilidades del personal, matriz de responsabilidades.
7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.	Plan de comunicaciones y modelos de comunicación, .
8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.	Categorización de riesgos, matriz de riesgos (probabilidad e impacto) y matriz de respuesta a los riesgos.
9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.	Criterio de adquisiciones, análisis de hacer o comprar y plan de adquisiciones
10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.	Matriz de identificación de interesados, Registro de interesados, y plan de involucramiento de los interesados.

4 Desarrollo

Atendiendo a los objetivos específicos del Proyecto en el presente capítulo se desglosa las áreas de conocimiento o proceso que intervienen en el proyecto. Lo que en conjunto compone el plan para la dirección del proyecto.

4.1 Plan de Gestión del Alcance

El Plan de Gestión del Alcance del Proyecto comprende todos los requerimientos de los procesos que se necesitan para realizar las acciones del proyecto de manera exitosa y bajo los términos que se plantean en el mismo.

Previo a la formulación del Plan se analizaron los datos de la organización, documentaciones, registros y su cultura organización con la intención de identificar las mejores herramientas, acciones y recursos para la gestión del alcance.

A su vez, se realizaron entrevistas a involucrados del proyecto, tales como el personal y miembros de la organización. Esto con miras a identificar la capacidad operativa y la experiencia de implementación de proyectos de esta índole.

Por su cultura organizacional se identificó como un punto de enriquecimiento para el diseño que no solo los proyectos que procuran el bienestar de la sociedad civil, sino también en los de fortalecimiento institucional estos les brindan participación a sus miembros, socios estratégicos y por supuesto a su personal. Lo que permitió conocer de los actores claves las metodologías de trabajo y los procesos que no podían faltar en el plan.

4.1.1 Planificar la gestión del alcance

La planificación de la gestión del alcance incluye los requisitos de las acciones y trabajos a desarrollar durante la implementación del proyecto. Así como también se identificó los para que los requisitos sean definidos, validados y controlados.

Este tipo de plan permite tener las informaciones detalladas luego de que son desarrolladas, se les puede dar seguimiento y controlar a partir de los componentes incluidos en el plan. El cual, representa un documento bastante completo y de inicio para la dirección del proyecto.

Siendo la organización una red multisectorial de asociaciones sin fines de lucro, contar con este tipo de documentos le ayuda a brindar servicios de orientación a otras organizaciones de la sociedad civil que buscan implementar proyectos de manera exitosa y atendiendo los requerimientos para la implementación. A su vez, en este medio se valora la experiencia frente a posibles socios y donantes de tener respaldo, registros y capacidad para planificar acciones concretas.

Para la planificación de la gestión del alcance se tomaron las siguientes entradas al proceso:

4.1.2 Acta de constitución

Para la construcción del acta del proyecto o Chárter del proyecto se realizaron varias reuniones con el personal de la organización para identificar las necesidades, supuestos, requisitos y la descripción del proyecto los cuales correspondieran con las expectativas institucionales sobre el proyecto.

Posterior a las jornadas de diseño se realizó una socialización de los componentes principales del acto a los fines de recibir retroalimentación sobre los conceptos utilizados en el mismo, así como validar las informaciones con los actores principales del proyecto.

En el acta de constitución del proyecto se definen los siguientes puntos:

- Propósito o justificación del proyecto,
- Objetivos del proyecto,
- Requisitos de alto nivel.
- Premisas (Supuestos) y restricciones.
- Descripción de alto nivel del proyecto y sus límites.
- Los riesgos de alto nivel.
- Resumen del cronograma de hitos.
- Resumen del presupuesto del proyecto.
- Lista de los interesados (Stakeholders).
- Requisitos de aprobación del proyecto (Como se define el “éxito” del proyecto, quien decide si tiene éxito o no, quien firma la aprobación).
- Criterios de cierre o cancelación del proyecto.
- Gerente de proyecto asignado, responsabilidad y nivel de autoridad.
- Nombre y nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

4.1.3 Factores ambientales de la empresa

Para el proyecto se tomaron en cuenta los siguientes factores ambientales de la organización, con miras a enriquecer el diseño del alcance del proyecto:

4.1.3.1 Cultura organizacional

La organización seleccionada para la implementación del proyecto es una organización sin fines de lucro, la cual fue fundada en 1995 por miembros de otras organizaciones del país. La organización está constituida y formalizada respondiendo a la Ley 122-05 Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana.

En su cultura organizacional tiene presente como misión el contribuir con el desarrollo sostenible de la República Dominicana promoviendo, coordinando y orientando el rol y los aportes de las Asociaciones sin Fines de Lucro. Puesto que la organización es el referente en el país en materia de ONG, asesorando y apoyando la labor del sector.

Dentro de los valores que trazan para el desarrollo de sus funciones están: la solidaridad, colaboración, transparencia, liderazgo, profesionalidad. Lo que pudimos constatar en el personal de la organización y en los miembros de la organización del compromiso asumido tomando en cuenta los valores en sus acciones.

4.1.3.2 Gestión de personal

La organización cuenta con personal fijo y personal por proyecto, estos últimos son contratados para acciones puntuales de los proyectos. A su vez, si la organización lo requiere se contratan consultores para el desarrollo de diagnósticos e investigaciones.

El proyecto se estará implementando desde el Departamento de Planificación y Programas de la organización, dicha designación fue establecida por la Dirección Ejecutiva. El departamento contactará con el apoyo del Departamento Administrativo y Financiero, así como también del área de comunicaciones.

4.1.3.3 Recopilar requisitos

Recopilar requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

El proyecto se formula a partir de la necesidad institucional identificada a través de trabajos profesionales realizados en la misma. Dicha problemática fue reforzada luego de entrevistar al personal de la organización, tanto nuevo como personal antiguo de la organización.

Basado en la información recopilada se plantearon los objetivos del proyecto y los entregables derivados de cada uno de ellos. También, se levantaron los requisitos necesarios para el desarrollo del proyecto y la designación del personal.

Como parte de los procesos de formulación del proyecto y respondiendo al ánimo de la organización se realizó un mapeo de los involucrados, detectando sus necesidades, expectativas por las acciones del proyecto. A su vez, se realizó el análisis por impacto y poder de influencia de los involucrados priorizados para el proyecto.

La documentación de los requisitos fue un proceso que tuvo como entrada los resultados de otros procedimientos tales como:

- Acta de constitución del proyecto
- EDT/WBS

- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de adquisiciones
- Registro de supuestos
- Registro de involucrados

A los fines de dar seguimiento se dispuso la creación de una matriz para la trazabilidad de los requisitos del proyecto, la cual contempla elementos específicos para cada requisito tales como:

Código o ID

Descripción de los requisitos

Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio

Objetivos del proyecto

Entregables del EDT/WBS

Desarrollo de producto

Estrategias

A continuación, se presenta la matriz diseñada para el proyecto, Tabla 7

Tabla 7 Matriz de trazabilidad de requisitos (Autoría Propia)

Matriz de trazabilidad de requisitos						
Proyecto:						
Fecha:						
ID	Descripción de los requisitos	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del proyecto	Entregables de la EDT/WBS	Desarrollo de producto	Estrategias
Presentado por						
Aprobado por						

4.1.4 Enunciado del Proyecto

El alcance o enunciado del proyecto fue desarrollado con el apoyo del equipo técnico de la organización, expertos en el área, reuniones. Esto a fin de incluir los entregables, supuestos, restricciones que contiene el proyecto. Dicha información fue plasmada en Chárter del proyecto ubicado en el Anexo No. 1 el cual recoge los siguientes datos:

- Nombre del proyecto
- Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos
- Área o sector económico en que se desarrolla el proyecto
- Los objetivo general y específicos medibles y criterios de éxito relacionados
- Fechas estimadas de inicio y terminación
- Nombre de director del proyecto, su responsabilidad y nivel de autoridad
- Estimación del presupuesto de alto nivel
- Descripción del producto de alto nivel y entregables
- Situación problema de alto nivel
- Impactos o beneficios esperados de alto nivel
- Supuestos preliminares de alto nivel
- Restricciones de alto nivel
 - Resumen del cronograma de hitos

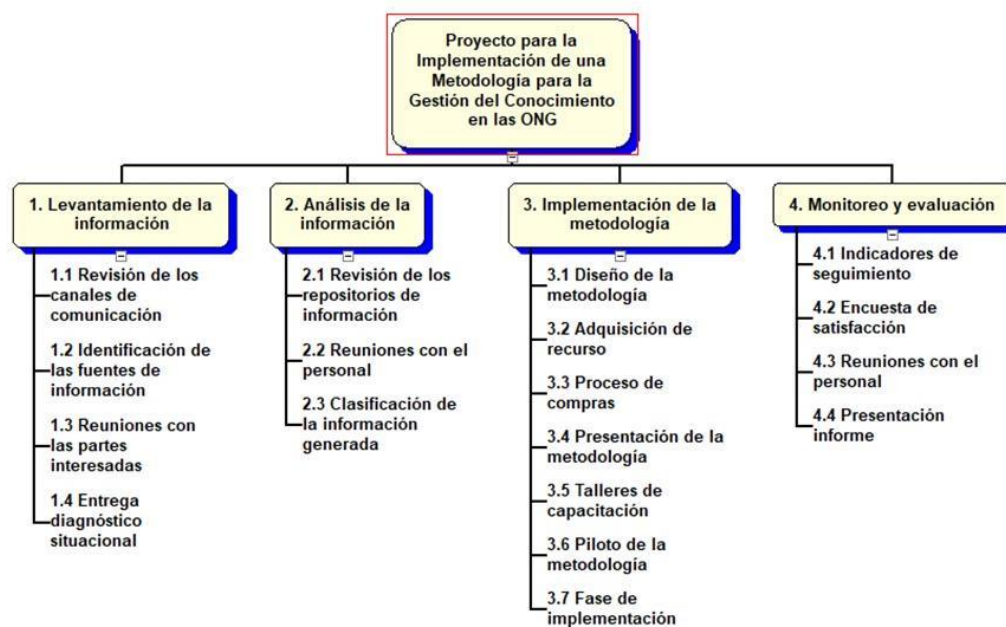
4.1.5 Estructura de desglose de trabajo

El presente proyecto cuenta con una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), esta herramienta fue la seleccionada para presentar los paquetes de actividades, las diferentes fases o etapas que serán desarrolladas por el equipo de trabajo.

La herramienta se desarrolló posterior al establecimiento del enunciado del proyecto, la identificación de supuestos, restricciones, cronograma de hitos y la documentación de requisitos.

Los paquetes de trabajo realizados responden al orden en que se estarán implementando las actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A su vez, fueron establecidos atendiendo a la capacidad operativa de la organización, su misión e involucrados. A continuación, se presenta en la Figura 4 la EDT del proyecto:

Figura 4 EDT/WBS del proyecto (Autoría Propia)



4.1.6 Definición de los paquetes de trabajo

1. Levantamiento de la información

Para el proyecto se prioriza el realizar el Levantamiento de la Información para contar con un diagnóstico de la situación de la organización en materia de gestión del

conocimiento. Este ejercicio se realizó a través de las reuniones sostenidas con el equipo de la organización, el mapeo de involucrados y el chárter del proyecto.

Tomando en cuenta que es una organización que genera información de interés para los diversos sectores de la sociedad (sector público, social y privado), así como información de referencia para organismos internacionales sobre el desarrollo de las acciones del sector social en el país, es importante realizar una revisión de los canales de comunicación e identificar sus fuentes, ambas acciones fueron incluidas en el desglose del paquete.

2. Análisis de la información

Como la organización se encuentra en un sector donde las informaciones se ven impactadas por el contexto nacional e internacional, analizar la información, los repositorios y su clasificación conlleva unas acciones que no pudieron faltar para garantizar el éxito del proyecto.

3. Implementación de la metodología

Partiendo de los paquetes anteriores lo que corresponde es la implementación de la metodología diseñada a partir de los análisis y levantamientos de información anteriores. Esta metodología conlleva una serie de recursos de personal y adquisición de bienes y servicios los cuales deben estar garantizados al momento del desarrollo.

4. Monitoreo y evaluación

Tratándose de la implementación de una metodología nueva para la organización y para garantizar el éxito del proyecto el equipo priorizó el incluir acciones de monitoreo y evaluación para el proyecto. Esto con miras a que el proyecto no será solo de beneficio interno, sino externo.

4.1.7 Validación del alcance

Partiendo del Desglose del paquete de trabajos se identificaron los principales hitos de los mismos, los cual se encuentran en la Tabla 8 que se presenta a continuación.

Tomando en cuenta el desglose realizado el personal de la organización junto a la dirección del proyecto procedió a validar los entregables, productos y resultados que se esperan durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 8 Entables e Hitos (Autoría Propia)

Paquetes	Levantamiento de la información	Análisis de la información	Implementación de la metodología	Monitoreo y evaluación
Entregables	1.1 Revisión de los canales de comunicación. 1.2 Identificación de las fuentes de información 1.3 Reuniones con las partes interesadas 1.4 Entrega diagnóstico situacional	2.1 Revisión de los repositorios de información 2.2 Reuniones con el personal 2.3 Clasificación de la información	3.1 Diseño de la metodología 3.2 Adquisiciones de recursos 3.3 Proceso de compras 3.4 Presentación de la metodología 3.5 Talleres de capacitación 3.6 Piloto de la metodología 3.7 Fase de implementación	4.1 Indicadores de seguimiento 4.2 Encuesta de satisfacción 4.3 Reuniones con el personal 4.4 Presentación informe
Hitos	Diagnóstico situacional	Clasificación de la información	Piloto de la metodología	Encuesta de satisfacción

4.1.8 Control del Alcance

Para este proyecto en particular, uno de los paquetes de la EDT procura el monitoreo y evaluación de las acciones del proyecto por lo que el tema del control es muy

importante para la organización. Lo cual incluye el monitoreo de los avances, cambios, entregables a lo largo del proyecto.

Este proceso conlleva la realización de informes de monitoreo y seguimiento según la periodicidad acordada. Esto permitirá mantener la mejora continua en las acciones a realizar, así como tomar acciones preventivas ante cualquier alteración en la planificación.

4.2 Plan de Gestión del Cronograma

El Plan de Gestión del Cronograma del proyecto provee la programación de todas las actividades y tareas que estarán realizando. Este proceso se realiza como parte del plan de la dirección del proyecto a partir de los procesos presentados anteriormente. Este plan contempla la gestión del cronograma, la cual se presenta a continuación:

4.2.1 Planificar la gestión del cronograma

La gestión del cronograma del proyecto se realiza con la intención de definir, secuenciar, estimar y controlar el cronograma desarrollado. Este ejercicio se realizó a partir de la definición del alcance del proyecto.

4.2.2 Definir las actividades

Como primer paso el equipo definió las actividades a desarrollar en el proyecto, su armonía con los entregables y productos, la capacidad operativa de la organización, su orden jerárquico y las fases en las cuales se estarán desarrollando.

En la Tabla 9 se presentan las actividades categorizadas por tipo de actividad, ver a continuación.

Tabla 9 Tipo de actividad. (Autoría Propia)

Nombre de tarea	Tipo
Levantamiento de la información	Paquete de actividad
Identificación de las fuentes de información	Actividad
Revisión de los canales de comunicación	Actividad
Reuniones con las partes interesadas	Actividad
Entrega diagnóstico situacional	Hito
Análisis de la información	Paquete de actividad
Revisión de los repositorios de información	Actividad
Reuniones con el personal	Actividad
Clasificación de la información generada	Hito
Implementación de la metodología	Paquete de actividad
Diseño de la metodología	Actividad
Adquisición de recurso	Actividad
Proceso de compras	Actividad
Presentación de la metodología	Actividad
Talleres de capacitación	Actividad
Piloto de la metodología	Actividad
Fase de implementación	Hito
Monitoreo y evaluación	Paquete de actividad
Indicadores de seguimiento	Actividad
Encuesta de satisfacción	Actividad
Reuniones con el personal	Actividad
Presentación informe	Hito

4.2.3 Secuenciar las actividades

Posterior a la identificación de las actividades, jerarquía y paquetes de actividad se procedió a realizar la precedencia o secuencia de las actividades. Esto en respuesta garantizar la optimización de los recursos y eficientizar el tiempo del proyecto, como se presenta a continuación en la Tabla 10:

Tabla 10 Secuencia de las actividades (Autoría Propia)

Nombre de tarea	Predecesoras
Levantamiento de la información	1
Identificación de las fuentes de información	
Revisión de los canales de comunicación	3
Reuniones con las partes interesadas	4
Entrega diagnóstico situacional	5
Análisis de la información	6
Revisión de los repositorios de información	
Reuniones con el personal	
Clasificación de la información generada	
Implementación de la metodología	10
Diseño de la metodología	
Adquisición de recurso	12
Proceso de compras	13
Presentación de la metodología	14
Talleres de capacitación	15
Piloto de la metodología	16
Fase de implementación	17
Monitoreo y evaluación	18
Indicadores de seguimiento	
Encuesta de satisfacción	20
Reuniones con el personal	21
Presentación informe	22

4.2.3.1 Días festivos que afectan el desarrollo del proyecto

Para el desarrollo del Proyecto es importante contemplar dentro del cronograma los días feriados que se celebran en el país donde se estará realizando, República Dominicana. Los días feriados publicados anualmente por el Ministerio de Trabajo son los siguientes:

- **Miércoles 1 de Enero:** Año Nuevo
- **Lunes 6 de Enero:** Día de los Santos Reyes
- **Martes 21 de Enero:** Día de la Altagracia

- **Domingo 26 de Enero:** Día de Duarte
- **Jueves 27 de Febrero:** Día de la Independencia
- **Viernes 10 de Abril:** Viernes Santo
- **Lunes 4 de Mayo:** Día del Trabajo
- **Jueves 11 de Junio:** Corpus Christi
- **Domingo 16 de Agosto:** Día de la Restauración
- **Jueves 24 de Septiembre:** Día de las Mercedes
- **Lunes 9 de Noviembre:** Día de la Constitución
- **Viernes 25 de Diciembre:** Navidad

4.2.4 Estimar la duración de las actividades

La estimación de las actividades se realizó a partir de reuniones con el equipo de la organización con la intención de conocer la capacidad operativa para el desarrollo de las actividades.

Este ejercicio permitió contar con las informaciones necesarias para utilizar el método PERT Técnica de evaluación y revisión de programas. La técnica desarrollada se presenta en la Tabla 11, a continuación:

Tabla 11 Matriz PERT. (Autoría Propia)

Actividad	Predecible	Optimista	Pesimista	Más probable	Te	desv.est.	varianza	varianza RC	Durac. Proyecto
Levantamiento de la información	27 días	20	27	25	24.5	1.17	1.36	1.36	24.5
Identificación de las fuentes de información	5 días	2	10	3	4.0	1.33	1.78	1.78	4.0
Revisión de los canales de	5 días	3	8	2	3.2	0.83	0.69	0.69	3.2

comunicación									
Reuniones con las partes interesadas	10 días	7	10	6	6.8	0.50	0.25	0.25	6.8
Entrega diagnóstico situacional	7 días	5	7	6	6.0	0.33	0.11	0.11	6.0
Análisis de la información	25 días	19	25	21	21.3	1.00	1.00	1.00	21.3
Revisión de los repositorios de información	10 días	7	10	8	8.2	0.50	0.25	0.25	8.2
Reuniones con el personal	5 días	3	7	5	5.0	0.67	0.44	0.44	5.0
Clasificación de la información generada	10 días	6	15	8	8.8	1.50	2.25	2.25	8.8
Implementación de la metodología	150 días	80	150	125	121.7	11.67	136.11	136.11	121.7
Diseño de la metodología	15 días	10	18	12	12.7	1.33	1.78	1.78	12.7
Adquisición de recurso	5 días	5	10	7	7.2	0.83	0.69	0.69	7.2
Proceso de compras	5 días	5	7	6	6.0	0.33	0.11	0.11	6.0
Presentación de la metodología	2 días	1	3	1	1.3	0.33	0.11	0.11	1.3
Talleres de capacitación	5 días	3	10	5	5.5	1.17	1.36	1.36	5.5

n									
Piloto de la metodología	25 días	20	30	25	25.0	1.67	2.78	2.78	25.0
Fase de implementación	90 días	80	100	85	86.7	3.33	11.11	11.11	86.7
Monitoreo y evaluación	45 días	35	50	45	44.2	2.50	6.25	6.25	44.2
Indicadores de seguimiento	5 días	3	10	5	5.5	1.17	1.36	1.36	5.5
Encuesta de satisfacción	15 días	15	20	12	13.8	0.83	0.69	0.69	13.8
Reuniones con el personal	5 días	5	7	3	4.0	0.33	0.11	0.11	4.0
Presentación informe	10 días	8	15	10	10.5	1.17	1.36	1.36	10.5
					0.0	0.00	0.00	0.00	0.0
							Días	167.78	387.33

El método permitió identificar que la desviación del proyecto atendiendo a lo siguiente:

- Desv. Est. 12.9 días 68%
- Desv. Est. 25.91 días 95%
- Desv. Est. 38.86 días 99%

En la siguiente Tabla 12 se resumen las actividades, hitos y paquetes de trabajo; así como también la precedencia y la duración. Esta herramienta se diseñó utilizando Microsoft Project.

Tabla 12 Matriz Resumen actividad e hitos (Autoría Propia)

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Proyecto para la Implementación de una Metodología para la Gestión del Conocimiento en las ONG	265.8 días	mié 10/16/19	mié 10/21/20	
Levantamiento de la información	27 días	lun 2/10/20	mar 3/17/20	1
Identificación de las fuentes de información	5 días	lun 2/10/20	vie 2/14/20	
Revisión de los canales de comunicación	5 días	lun 2/17/20	vie 2/21/20	3
Reuniones con las partes interesadas	10 días	lun 2/24/20	vie 3/6/20	4
Entrega diagnóstico situacional	7 días	lun 3/9/20	mar 3/17/20	5
Análisis de la información	25 días	lun 3/23/20	vie 4/24/20	6
Revisión de los repositorios de información	10 días	lun 3/23/20	vie 4/3/20	
Reuniones con el personal	5 días	lun 3/23/20	vie 3/27/20	
Clasificación de la información generada	10 días	lun 3/23/20	vie 4/3/20	
Implementación de la metodología	150 días	lun 4/13/20	vie 11/6/20	10
Diseño de la metodología	15 días	lun 4/13/20	vie 5/1/20	
Adquisición de recurso	5 días	lun 5/4/20	vie 5/8/20	12
Proceso de compras	5 días	lun 5/11/20	vie 5/15/20	13
Presentación de la metodología	2 días	lun 5/18/20	mar 5/19/20	14
Talleres de capacitación	5 días	lun 5/25/20	vie 5/29/20	15
Piloto de la metodología	25 días	lun 6/1/20	vie 7/3/20	16
Fase de implementación	90 días	lun 7/20/20	vie 11/20/20	17
Monitoreo y evaluación	45 días	lun 11/23/20	vie 1/22/21	18
Indicadores de seguimiento	5 días	lun 11/23/20	vie 11/27/20	
Encuesta de satisfacción	15 días	lun 11/30/20	vie 12/18/20	20
Reuniones con el	5 días	lun 12/21/20	vie 12/25/20	21

personal				
Presentación informe	10 días	lun 1/11/21	vie 1/22/21	22

4.2.5 Controlar el cronograma

El cronograma de actividades será controlado utilizando herramientas como la revisión de desempeño, análisis de tendencias y ruta críticas. Las dos primeras herramientas se realizarán a partir del desarrollo de los informes de seguimiento al proyecto, para lo cual se contempla como un paquete de trabajo. Esto permitirá que sea basado en los indicadores y reuniones con el personal analizar las tendencias del cronograma, lo que facilitará la toma de medidas ante cualquier retraso.

La ruta crítica podrá ser implementada a través la herramienta PERT, ver Tabla 11, lo que permitirá mantener en tiempo el proyecto dando respuesta rápida a los posibles desviaciones y retrasos del proyecto para realizar los ajustes de lugar afectando lo menos posible el cronograma.

4.3 Plan de Gestión de los Costos

A partir del plan del cronograma del proyecto se procedió a realizar la estimación de los costos de las actividades del proyecto comprendido en el Plan de Gestión de los Costos. Para este plan de realizaron ejercicios con el Departamento Administrativo y Financiero de la organización para estimar, presupuestar y controlar los costos con miras a contar con un plan que permita la ejecución presupuestaria adecuada del proyecto.

4.3.1 Planificar la gestión de los Costos

El proceso de planificación de los costos fue una tarea de análisis minucioso sobre los requisitos del proyecto, los paquetes de trabajo y actividades; también se tomaron en cuenta los supuestos y las restricciones del proyecto.

La planificación de los costos como proceso contempla también el dirigir y controlar los costos, lo cual se tomaron en cuenta las políticas institucionales y los procesos de finanzas establecidos para tales fines.

Tratándose de proyecto que impacta los miembros de la organización se contó con las opiniones de expertos de la membresía en materia de costos, para contar con las mejores referencias.

4.3.2 Estimar los costos

La estimación de los costos se realizó a partir de dos herramientas aptas para el proceso, tal como sugiere el PMBook, se optó por el juicio de expertos y la estimación análoga. Para la primera se consultó desde el área financiera a homólogos de otras organizaciones miembros de la red de organizaciones sin fines de lucro, los cuales realizaron sus aportes al proceso.

En el caso de la estimación análoga, tomando en cuenta los costos de proyectos vigentes en la organización los cuales incluían recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. De igual forma, se revisaron documentos de proyectos anteriores que fueron ejecutados presupuestariamente exitosos por la organización.

4.3.3 Determinar el presupuesto

Una vez se realizó el proceso de estimar los costos del proyecto se procedió a realizar el presupuesto del proyecto, contemplando por actividad los recursos humanos, materiales y otros necesarios para su ejecución. El presupuesto estimado para el proyecto tiene un total de RD\$4,992,840.00 pesos dominicanos, presentado en la Tabla 13 a continuación:

Tabla 13 Presupuesto. (Autoría Propia)

Actividad	Duración días	Horas	Recursos Humanos			Otros recursos			Total General
			Cantidad	Valor por hora	Total	Cantidad	Costo	Total	
1. Levantamiento de la información									
1.1 Identificación de las fuentes de información	5	40	2	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00				\$ 80,000.00
1.2 Revisión de los canales de comunicación	5	40	2	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00				\$ 80,000.00
1.3 Reuniones con las partes interesadas	10	80	2	\$ 1,000.00	\$ 160,000.00	6	\$ 1,750.00	\$ 10,500.00	\$ 170,500.00
1.4 Entrega diagnóstico situacional	7	56	2	\$ 1,000.00	\$ 112,000.00	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 115,000.00
2. Análisis de la información									
2.1 Revisión de los repositorios de información	10	80	2	\$ 1,000.00	\$ 160,000.00				\$ 160,000.00
2.2 Reuniones con el personal	5	40	2	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00	6	\$ 1,750.00	\$ 10,500.00	\$ 90,500.00
2.3 Clasificación de la información generada	10	80	2	\$ 1,000.00	\$ 160,000.00	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 161,500.00
<i>Subtotal</i>									\$ 412,000.00
3. Implementación de la metodología									
3.1 Diseño de la metodología	15	120	3	\$ 1,000.00	\$ 360,000.00	5	\$ 1,800.00	\$ 9,000.00	\$ 369,000.00
3.2 Adquisición de recurso	5	40	2	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00				\$ 80,000.00

3.3 Proceso de compras	5	40	2	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00				\$ 80,000.00
3.4 Presentación de la metodología	2	16	2	\$ 1,000.00	\$ 32,000.00				\$ 32,000.00
3.5 Talleres de capacitación	5	40	1	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00	7	\$ 1,860.00	\$ 13,000.00	\$ 53,000.00
3.6 Piloto de la metodología	25	200	2	\$ 1,000.00	\$ 400,000.00				\$ 400,000.00
3.7 Fase de implementación	90	720	2	\$ 1,000.00	\$ 1,440,000.00	12	\$ 1,325.00	\$ 15,900.00	\$ 1,455,900.00
Subtotal									\$ 2,469,900.00
4 Monitoreo y evaluación									
4.1 Indicadores de seguimiento	5	40	1	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00				\$ 40,000.00
4.2 Encuesta de satisfacción	15	120	1	\$ 1,000.00	\$ 120,000.00	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 121,500.00
4.3 Reuniones con el personal	5	40	1	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 43,000.00
4.4 Presentación informe	10	80	2	\$ 1,000.00	\$ 160,000.00	2	\$ 3,250.00	\$ 6,500.00	\$ 166,500.00
Subtotal									\$ 371,000.00
Subtotal General									\$ 3,698,400.00
Reserva de contingencia									\$ 739,680.00
Gastos Administrativos									\$ 554,760.00
Total									\$ 4,992,840.00

4.3.4 Requisitos de financiamiento

El proyecto cuenta con requisitos de financiamiento para su implementación, esto atendiendo al presupuesto determinado contemplando los costos de cada actividad, elementos, materiales y recursos. El financiamiento del proyecto se realizará con fondos propios de la organización, así como con apoyo de financiamiento externos por cooperantes que puedan sumarse al proyecto.

Los desembolsos del presupuesto se harán trimestralmente a partir de la fecha de firma y aprobación del acta de constitución del proyecto. Por lo que el proyecto contará con

un depósito por adelantado para la ejecución del presupuesto. Dichos desembolsos incluirán los gastos administrativos y la reserva de contingencias para cada trimestre.

4.3.5 Controlar los Costos

El control de los costos del proyecto se reflejará en los informes de desempeño de los trabajos que se realizarán mensualmente a lo largo del proyecto. A su vez, se procederá a realizar estimaciones de las ejecuciones presupuestarias en cada fase para monitorear los futuros gastos y comparar los del momento. Este ejercicio permitirá tener a las áreas el control del presupuesto durante cada fase y por actividad, así como tener una planificación de los gastos detallada mes por mes.

4.4 Gestión de la Calidad del proyecto

Tomando en cuenta el ánimo y el accionar de trabajo de la organización para el proyecto se diseña un Plan para la Gestión de la Calidad. Con el plan se busca asegurar la calidad del proyecto a través de la estandarización de las métricas y criterios de la misma. Este proceso de calidad procura dar respuesta a las necesidades de los involucrados, las cuales deben ser atendidas por las acciones del proyecto.

4.4.1 Planificar la gestión de la calidad

A partir de los requisitos del proyecto, la identificación de involucrados, entregables, supuestos y restricciones, cronograma y costos se desarrolló el plan de gestión de la calidad del proyecto. Este plan se desarrolló a través de las herramientas juicio de expertos y reuniones con el equipo.

4.4.2 Gestionar la calidad

En la presente Tabla 14, se resume el plan de calidad del proyecto donde se integran los roles y responsabilidad, política de calidad, control (factores y métricas).

Tabla 14 Matriz para Gestionar la Calidad. (Autoría Propia)

Nombre del proyecto	
Plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones no gubernamentales (ONG)	
Roles y responsabilidades	
Rol	Responsabilidades
Gerente de Programas	Definir los requisitos de calidad del proyecto
Coordinador de comunicaciones	Garantizar por el cumplimiento de los requisitos de calidad del proyecto
Personal de la organización	Trabajar de acuerdo con los estándares de calidad del proyecto
Política de Calidad del Proyecto	
Aspectos generales y directrices de la organización: Desarrollar desde la ONG un Plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones no gubernamentales (ONG). Que responda las necesidades de la organización de tener guardada su información, comunicarla y gestionarla para brindar los servicios.	
Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto: Se realizará un diagnóstico a partir de un levantamiento de datos sobre las informaciones de la organización la identificación de los canales de comunicación, fuentes de información, servicios, entre otros.	
Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto: Se realizará reuniones con las partes interesadas del proyecto para detectar las necesidades de gestión de gestión de	

conocimiento.					
Enfoque para el control de la calidad del proyecto: Monitorear los procesos del proyecto con miras a identificar las oportunidades de mejoras continuas para el éxito del proyecto.					
Línea Base de Calidad: Factores de éxito del proyecto					
Cronograma del proyecto					
Plan del proyecto					
Diagnóstico de necesidades					
Encuesta de satisfacción					
Desempeño de los indicadores					
Línea Base de Calidad: métricas					
Objetivo de Calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Gastos apegados al presupuesto	Porcentaje mínimo de desvío	Ejecución presupuestaria	>2%	Trimestral	Gerente Financiero
Cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de documentos	Porcentaje de cumplimiento	Seguimiento al cronograma	95%	Bimensual	Encargado/a de programas
Población encuestada	Porcentaje de satisfacción de la población de la localidad	Encuestas	85%	Trimestral	Coordinador/a de comunicaciones

4.4.3 Controlar la calidad

En detalle se presenta a continuación, las acciones que permitirán controlar las acciones de calidad a lo largo del desarrollo del proyecto. A su vez, en la Tabla 15, se incluye un plan de mejoras para el proyecto para agregar valor a los procesos que intervienen en el.

Tabla 15 Matriz control de la calidad. (Autoría Propia)

Entregable	Requisito	Actividades de Gestión y control	Frecuencia	Responsable
Seguimiento al cronograma	Monitoreo al plan	Informes de seguimiento	Bimensual	Encargado/a de programas
Seguimiento al presupuesto	Reportes de la ejecución financiera	Reportes de seguimiento	Trimestral	Gerente de finanzas
Encuesta de satisfacción	Realizar encuesta de satisfacción	Resultados de la encuesta	Trimestral	Coordinador/a de comunicaciones

4.4.4 Plan de mejora

Para el proyecto se desarrolló un plan de mejora el cual se presenta en la

Tabla 16, a continuación:

Tabla 16 Plan de mejora. (Autoría Propia)

Enfoque para la mejora
El proyecto busca mejorar la gestión del conocimiento de las organizaciones sin fines de lucro con miras a potencializar las informaciones generadas, los servicios y el desempeño de su personal.
Temas foco para la mejora
Canales de comunicación claros, la gestión de la información debidamente almacenada y de fácil acceso para sus partes interesadas.
Procesos clave para la mejora

Descripción del proceso	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuestas de satisfacción trimestrales. 2. Verificar la clasificación de la documentación y los accesos. 3. Reuniones con el personal de la organización para monitoreo de las acciones. 4. Monitoreo del cronograma del proyecto. 5. Validar el piloto del proyecto con las partes interesadas. 	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Fecha inicio: 10 de febrero de 2020	Fecha de cierre: 22 de enero de 2021
Entradas del proceso	Salidas del proceso
<ul style="list-style-type: none"> ● Formatos de auditoría a los procesos. ● Modelo de encuesta de satisfacción. ● Plan de mantenimiento a los equipos. Manual protocolo de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentos de lecciones aprendidas. ● Reporte de encuesta de satisfacción. ● Reporte de equipos en funcionamiento. Estadísticas de la implementación.
Responsables del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección Ejecutiva ● Encargado de programas ● Coordinador de comunicaciones
Métricas del proceso	% de cumplimiento de los procesos. % de satisfacción al cliente.
Procedimiento para la toma de acciones correctivas/preventivas	
Pasos	Responsables
1. Revisión del diagnóstico	Encargado de programas
2. Revisión de las encuestas de satisfacción	Encargado de programas
3. Informes de desempeño	Coordinador de comunicaciones

4.5 Plan de Gestión de los Recursos

Dentro de la gestión de los recursos se prevé para el proyecto las líneas para el manejo exitoso de los elementos necesarios para la implementación de las acciones del proyecto. Esta gestión se realiza a partir del cronograma, plan de calidad, presupuesto y requisitos para el desarrollo del plan.

4.5.1 Planificar la gestión de recursos

La planificación de los recursos se realizó tomando la herramienta juicio de expertos, se consultaron miembros de la red sobre su experiencia en proyectos de desarrollo organizacional que han implementado en sus organizaciones. A su vez, se tomó la experiencia de proyectos anteriores de la organización. Los recursos planificados fueron tanto de recursos humanos como de materiales.

4.5.2 Estimar los recursos de las actividades

Para el proyecto se estimaron los recursos por actividad para todo el proyecto, mediante las herramientas juicio de expertos y estimación análoga. Ambas fueron determinadas para recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades.

A su vez, se realizaron reuniones con la junta directiva para la designación del personal que estaría trabajando a lo largo del proyecto.

Los recursos identificados y clasificados según su tipo fueron plasmados en la siguiente Tabla 17 atendiendo a la cantidad y costos.

Tabla 17 Estimación de los recursos de las actividades. (Autoría Propia)

Actividad	Recursos humanos	Ítem	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
1. Levantamiento de la información						
1.1 Identificación de las fuentes de información	Encargado/a de programas		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
1.2 Revisión de los canales de	Encargado/a de programas		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00

comunicación	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
1.3 Reuniones con las partes interesadas	Encargado/a de programas		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
		Coffee break	Unidad	3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
1.4 Entrega diagnóstico situacional	Encargado/a de programas		Horas	56	\$ 1,000.00	\$ 56,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	56	\$ 1,000.00	\$ 56,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
Subtotal 1						\$ 445,500.00
2. Análisis de la información						
2.1 Revisión de los repositorios de información	Encargado/a de programas		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
2.2 Reuniones con el personal	Encargado/a de programas		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	3	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
		Coffee break	Unidad	3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
2.3 Clasificación de la información generada	Encargado/a de programas		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Subtotal 2						\$ 412,000.00
3. Implementación de la metodología						
3.1 Diseño de la metodología	Encargado/a de programas		Horas	120	\$ 1,000.00	\$ 120,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	120	\$ 1,000.00	\$ 120,000.00
	Consultor en comunicaciones		Horas	120	\$ 1,000.00	\$ 120,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00

		Coffee break	Unidad	3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00
3.2 Adquisición de recurso	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
	Gerente Administrativo		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
3.3 Proceso de compras	Encargado/a de compras		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
3.4 Presentación de la metodología	Encargado/a de programas		Horas	16	\$ 1,000.00	\$ 16,000.00
	Consultor en comunicaciones		Horas	16	\$ 1,000.00	\$ 16,000.00
3.5 Talleres de capacitación	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
		Coffee break	Unidad	5	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
3.6 Piloto de la metodología	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	200	\$ 1,000.00	\$ 200,000.00
	Consultor en comunicaciones		Horas	200	\$ 1,000.00	\$ 200,000.00
		Servicio de almacenamiento en línea	Unidad	12	\$ 1,325.00	\$ 15,900.00
3.7 Fase de implementación	Encargado/a de programas		Horas	720	\$ 1,000.00	\$ 720,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	720	\$ 1,000.00	\$ 720,000.00
Subtotal 3						\$ 2,469,900.00
4 Monitoreo y evaluación						
4.1 Indicadores de seguimiento	Consultor en comunicaciones		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
4.2 Encuesta de satisfacción	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	120	\$ 1,000.00	\$ 120,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
4.3 Reuniones con el personal	Encargado/a de programas		Horas	40	\$ 1,000.00	\$ 40,000.00
		Materiales de oficina	Unidad	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
4.4 Presentación informe	Encargado/a de programas		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00
	Coordinador/a de comunicaciones		Horas	80	\$ 1,000.00	\$ 80,000.00

		Materiales de oficina	Unidad	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
		Coffee Break	Unidad	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Subtotal 4						\$ 371,000.00
Subtotal General						\$ 3,698,400.00
Reserva de contingencia						\$ 739,680.00
Costos Administrativos		15%				\$ 554,760.00
Total						\$ 4,992,840.00

4.5.3 Adquirir recursos

La adquisición de los recursos se realizará en función de la toma de decisiones por los directivos de la organización, dichos recursos son plasmados y categorizados en la siguiente Tabla 18, la cual muestra la forma de adquisición.

Tabla 18 Forma de Adquisiciones. (Autoría Propia)

Recursos humanos	Otros recursos	Forma de Adquisición
Encargado/a de programas		Será personal incentivado de la organización. Se les pagarán las horas invertidas en el proyecto
Coordinador/a de comunicaciones		Será personal incentivado de la organización. Se les pagarán las horas invertidas en el proyecto
Consultor en comunicaciones		Contratación para servicios profesionales
Gerente Administrativo		Será personal incentivado de la organización. Se les pagarán las horas invertidas en el proyecto
Encargado/a de compras		Será personal incentivado de la organización. Se les pagarán las horas invertidas en el proyecto
	Materiales de oficina	Se realizarán las compras siguiendo el proceso de compras de la organización
	Coffee break	Se realizarán las compras siguiendo el proceso de compras de la organización
	Servicio de almacenamiento en línea	Se realizarán las compras siguiendo el proceso de compras de la organización

4.5.4 Desarrollar el equipo

El proceso sobre desarrollar el equipo procura fortalecer las habilidades del personal para garantizar el desempeño del trabajo a lo largo del proyecto. Esto con la intención, de dejar capacidad instalada en el personal de la organización.

El rol y las responsabilidades del proyecto están determinados a partir de las decisiones tomadas por la junta directiva de la organización. Este detalle se presenta en la Tabla 19 a continuación:

Tabla 19 Rol y responsabilidades del personal. (Autoría Propia)

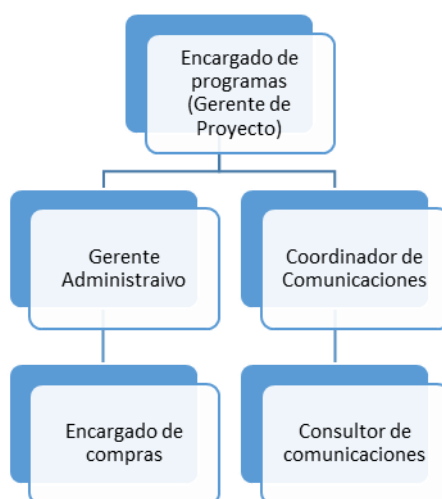
Rol	Responsabilidades
Encargado/a de programas (Gerente del proyecto)	Seguimiento al cronograma y los entregables del proyecto.
Coordinador/a de comunicaciones	Implementación del proyecto y enlace con las partes interesadas del proyecto.
Gerente Administrativo	Manejo de los recursos del proyecto y seguimiento a su ejecución.
Consultor en comunicaciones	Apoyar en el diseño de la metodología e implementación del piloto.

El personal de la organización que trabajará en el proyecto fueron evaluados por un comité compuesto por miembros de la Junta Directiva a los fines de validar las habilidades requeridas para la implementación proyecto. A su vez, se actualizaron los perfiles profesionales de los mismos y se revisaron los TDR.

Para el caso particular del consultor/a dicha contratación se realizará, luego de agotar el proceso de publicación de los TDR, entrevistas y selección del mejor perfil apegado a los requerimientos de la consultoría y experiencia probada.

La estructura del proyecto se presenta a continuación en el siguiente esquema, figura 5.

Figura 5 Estructura del Proyecto. (Autoría Propia)



4.5.5 Desarrollar la Matriz de responsabilidades (Diagrama RACI).

A continuación, en la Tabla 20 se presenta el cuadro conteniendo la matriz de responsabilidades del proyecto:

Tabla 20 Diagrama RACI

Actividades	GP	GA	CC	EC	Consultor
Gerenciar las acciones del Proyecto	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Blue
Realizar diagnóstico	Blue	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Desarrollo de informes de desempeño	Red	Red	Blue	Yellow	Blue
Realizar compras	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow
Implementar la metodología	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow
Revisión de la ejecución presupuestaria	Green	Red	Blue	Blue	Yellow

Responsable
Autoridad

Consultados
Informados

4.5.6 Establecer los mecanismos de evaluación de desempeño.

La organización cuenta con una herramienta para la medición del desempeño laboral, dicho instrumento será implementado en este caso. Así como también, la herramienta para el reporte de las horas y los aportes realizados durante el mes para el proyecto.

Ambos documentos la organización tiene experiencia en utilizarlo incluso en los informes técnicos de proyectos implementados junto a organizamos internacionales.

4.5.7 Calendario de Recursos

El personal del proyecto estará laborando en sus respectivas funciones, atendiendo al siguiente calendario Tabla 21.

Tabla 21 Calendario de Recursos

Ítem	Descripción
Horario Laboral	8:30 a.m. a 5:30 p.m.
Días de Trabajo	Lunes a viernes (Profesionales regulares)
Días Feriados	Libres

4.5.8 Control de los recursos

El control de los recursos se realizará utilizando la herramienta de análisis de datos, la cual va a permitir analizar las tendencias y el desempeño del uso de los recursos, sus

adquisiciones y solicitudes. Este ejercicio será realizando por el Gerente del Proyecto y la Gerencia Financiera.

4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

La organización por su ámbito de acción atiende un sin número solicitudes de información y en su justa medida comunica a sus clientes. Esta cuenta con una persona dedicada a la coordinación de las comunicaciones, sin embargo, todo el personal comunica hacia la exterior información, ya sea durante eventos, atención de llamadas y correos electrónicos. Por tal razón, con miras a mantener la credibilidad de la organización y dar respuesta a la demanda de la organización de manejar las comunicaciones de manera eficiente es que se crea este proyecto y por ende el plan de gestión de las comunicaciones para a lo largo del proyecto realizar todos los procesos que conlleva adecuadamente.

4.6.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

La planificación de la gestión de las comunicaciones tiene una visión muy integral como proceso debido a que integra las necesidades de los involucrados del proyecto, satisfaciendo las necesidades de información de manera oportuna, contemplando su relevancia y responsabilidad de la comunicación.

Este proceso de planificación busca a su vez a lo largo del plan mejorar la imagen institucional, fortalecer los canales de comunicación, asignar responsables, fortalecer la comunicación interna y externa, y fortalecer el equipo del proyecto.

Los trabajos para la planificación se realizaron a través de reuniones y apoyados en el juicio de expertos del área de comunicaciones y tecnólogos para contar con una

visión externa sobre el manejo de la organización en esos temas. Dicho ejercicio apoyo la creación del plan de comunicaciones el cual se resume en la Tabla 22 a continuación:

Tabla 22 Matriz Resumen del Plan de Comunicaciones. (Autoría Propia)

Informaciones	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable	Grupo Receptor	Canal de comunicación	Frecuencia
Inicio del proyecto	Documentación del proyecto	Chárter del proyecto	Alto	Encargado/a de programas	Personal de la oficina	Correo electrónico	1 vez
Inicio del proyecto	Alcance del proyecto	Cronograma del proyecto	Alto	Encargado/a de programas	Personal de la oficina	Correo electrónico	1 vez
Registro de interesados	Necesidades y expectativas de los interesados del proyecto	Matriz de interesados	Medio	Coordinador/a de comunicaciones	Personal de la oficina	Correo electrónico	2 veces
Avances del proyecto	Monitoreo y evaluación del proyecto	Informes del proyecto	Alto	Coordinador/a de comunicaciones	Personal de la oficina /Miembros Junta Directiva	Carpeta de documentos física/ Correo electrónico	Bimensual
Metodología	Metodología gestión del conocimiento institucional	Documento sobre la metodología	Alto	Coordinador/a de comunicaciones	Personal de la oficina/ Miembros de la Junta Directiva	Carpeta digital/ Correo electrónico	Varias veces
Evaluación del proyecto	Encuesta de satisfacción a las partes interesadas	Encuesta de satisfacción	Medio	Coordinador/a de comunicaciones	Interesados del proyectos	Encuesta digital compartida por correo electrónico	Trimestral

4.6.2 Modelo de comunicación

Durante el proyecto se implementará el modelo de comunicación interactiva, el cual aparte de garantizar que el emisor y receptor se comuniquen también confirmen la recepción del mensaje. A su vez, como uno de los pasos a seguir este método contempla la retroalimentación por parte del receptor del mensaje lo cual es posible a través de una escucha de forma activa.

Este proceso de comunicación es más que brindar un mensaje, sino que se asegura que la información o mensaje sea recibido correctamente, así durante el proyecto el equipo estará seguro de que se están cumpliendo los entregables, el cronograma y las acciones del proyecto.

Tratándose del tipo de proyecto que es, el equipo podrá utilizando este método para ir controlando las acciones del proyecto en cada fase. Teniendo la retroalimentación de los involucrados del proyecto a través de los canales correspondientes.

Los modelos de comunicación para el proyecto son presentados en la Tabla 23, a continuación:

Tabla 23 Modelos de comunicación

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Metodología
Inicio del proyecto	Miembros del equipo y miembros de la red	1 vez	Gerente del Proyecto	Reunión sobre el inicio del proyecto	Presentación oficial
Reuniones de levantamiento de información	Involucrados del proyecto	Mensual	Coordinador/a de comunicaciones	Levantamiento de información	Reunión presencial o virtual
Informes de seguimiento y monitoreo	Todos los involucrados	Trimestral	Gerente del proyecto	Dar seguimiento a los avances del proyecto	Documento en word
Reuniones de equipo	Equipo del proyecto	Cada 2 semanas	Gerente del proyecto	Revisión del desempeño del personal	Reuniones personales

4.6.3 Control de las comunicaciones

Para controlar las comunicaciones del proyecto se estará utilizando la plataforma Trello para garantizar la interacción del equipo de trabajo y guardar la trazabilidad

del mismo. A su vez, se convocarán reuniones cuando algunos temas o instrucciones que ameriten atención por parte del equipo.

4.7 Plan de Gestión de los Riesgos del proyecto

Para garantizar el éxito del proyecto es necesario realizar una debida gestión de los riesgos, procurando el aumento del impacto positivo de los riesgos en vez de los impactos negativos. Este plan comprende todos los procesos correspondientes para atender y dar respuesta al riesgo que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto.

Tratándose de un proyecto que conlleva una modificación en los procesos de la organización en materia de comunicación, se realizaron varias reuniones con el equipo de trabajo con miras a realizar el levantamiento de datos más precisos.

4.7.1 Planificar la gestión de los riesgos

Una vez concebido el proyecto, en el momento en que se tenían todos los documentos correspondientes, se procedió a realizar el proceso de planificación de los riesgos a través de las herramientas juicio de expertos y análisis de datos. Estas herramientas permitieron robustecer la preparación del proceso debido a que fueron consultado gerentes de proyectos de otras organizaciones para conocer como sus entidades abordaban el tema de riesgos. A su vez, se realizó el análisis de datos de los involucrados o interesados siendo este un tipo de informaciones valiosas para determinar posibles riesgos y su debido tratamiento. Durante esos pasos también se realizaron varias reuniones para realizar la planificación de los riesgos.

4.7.2 Identificar los riesgos

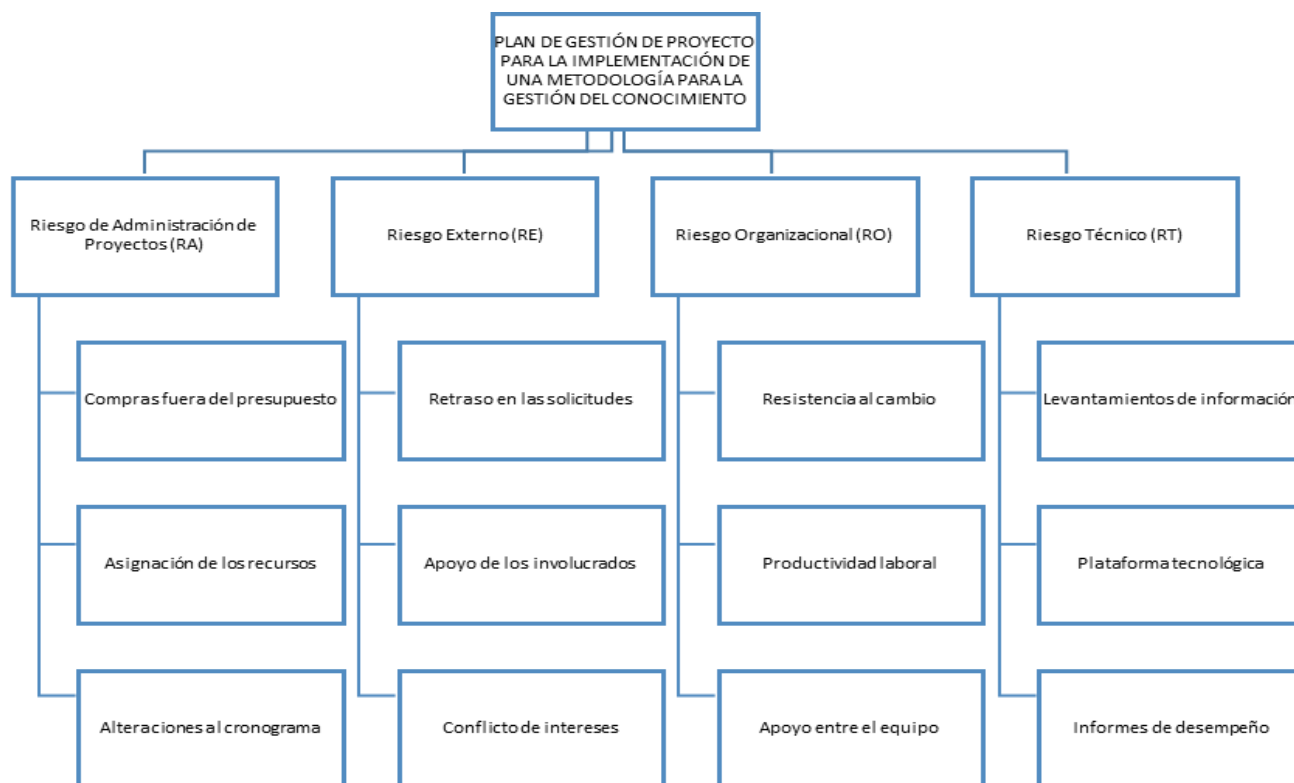
Este proceso permite realizar el levantamiento oportuno de los riesgos para ser documentado a los fines de realizar los planes para abordaje o tratar los riesgos. Para la identificación de los riesgos luego de agotar la fase de consultas, el equipo de trabajo procedió a realizar el levantamiento y la categorización de los riesgos.

Con las revisiones y análisis de los documentos del proyecto se utilizó la técnica Delphi para analizar las posibilidades de ocurrencia de los riesgos y registrarlos en la matriz para tales fines. En dicha matriz, el registro se realizó bajo la siguiente categorización que se contempla su área de impacto, los códigos son los siguientes:

- Riesgo de Administración de Proyectos (RA)
- Riesgo Externo (RE)
- Riesgo Organizacional (RO)
- Riesgo Técnico (RT)

Los riesgos del proyecto y su categorización se presentan a continuación, en la figura 6:

Figura 6 Riesgos Categorizados. (Autoría Propia)



En la Tabla 24 se presenta la matriz de riesgos del proyecto realizada una vez que estos fueron categorizados.

Tabla 24 Matriz de Riesgos del Proyecto. (Autoría Propia)

Código Causa	Descripción de la Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS
RA	Compras fuera del presupuesto	El presupuesto del Proyecto se encuentra determinado y muy justo	Presupuesto del proyecto	3.2, 3.3
RA	Asignación de los recursos	Al momento de asignar los recursos se puede cometer errores	Plan de recursos	3.2
RA	Alteraciones al cronograma	Cambios en el orden de las fases del	Cronograma del proyecto	N/A

		Proyecto		
RE	Retraso en las solicitudes	En el proceso de adquisiciones retrasos en las entregas de los servicios	Plan de Adquisiciones	3.3
RE	Apoyo de los involucrados	Falta de apoyo por parte de los involucrados en el Proyecto	Matriz de involucrados	1.3
RE	Conflicto de intereses	Los miembros de la membresía y el equipo de la organización pueden tener conflicto de intereses	Plan de riesgos	1.3
RO	Resistencia al cambio	Personal de la organización puede presentar Resistencia a la implementación de la nueva metodología	EDT	3.6, 3.7
RO	Productividad laboral	El equipo no se mantiene apegado al cronograma del Proyecto	Cronograma del proyecto	4.1, 4.3
RO	Apoyo entre el equipo	Los departamentos involucrados deben colaborar entre uno y otro	Organigrama del proyecto	1.3
RT	Levantamientos de Información	Errores en el levantamiento de información	EDT	1.1, 1.2, 1.4
RT	Plataforma tecnológica	Errores técnicos en la plataforma	EDT	3.4
RT	Informes de desempeño	Errores u omisión de datos en los informes de desempeño	EDT	4.4

4.7.3 Análisis cualitativo de riesgos

Posterior a la identificación de los posibles riesgos que se pudieran presentar en el proyecto se procedió a realizar el análisis cualitativo de estos, lo cual se basa en las escaladas de la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto en caso de que ocurriera.

A continuación, en las Tablas 25 y 26 siguientes se puede observar el valor asignado en cada una de las categorías y sus criterios.

Escala de probabilidad

Tabla 25 Escala de Probabilidad. (Autoría Propia)

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

Escala de impacto

Tabla 26 Escala de impacto. (Autoría Propia)

Impacto	Rango
Muy Alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy Bajo	0.05

Las calificaciones de probabilidad e impacto se puede observar el mapa de calor a continuación, donde el rango y el valor intervienen en su clasificación, se presentan en la Tabla 27, a continuación:

Tabla 27 Mapa de calor (Autoría Propia)

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto Probabilidad	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
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

Clasificación del Riesgo	Riesgo bajo	Riesgo Moderado	Riesgo Alto
Rango	0.04-0.01	0.17-0.05	0.99-0.18

4.7.4 Planificar la respuesta los riesgos

Para la planificación de la respuesta a los riesgos del proyecto se realizó el análisis correspondiente para conocer el rango que presenta cada uno de los riesgos. Este paso es necesario agotarlo debido a que dependiendo el rango en el cual corresponda es necesario colocar las acciones preventivas hacia los mismos.

Este ejercicio se realizó junto al equipo del proyecto tomando en cuenta los documentos del proyecto, los requisitos del proyecto e involucrados. El ejercicio tuvo como resultado la Tabla 28 sobre la probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto.

Tabla 28 Matriz Riesgos Probabilidad e Impacto. (Autoría Propia)

Código Causa	Descripción de la Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	RANGO (PxI)
RA	Compras fuera del presupuesto	El presupuesto del Proyecto se encuentra determinado y muy justo	Presupuesto del proyecto	3.2, 3.3	0.3	0.4	0.12
RA	Asignación de los recursos	Al momento de asignar los recursos se puede cometer errores	Plan de recursos	3.2	0.1	0.2	0.02

RA	Alteraciones al cronograma	Cambios en el orden de las fases del Proyecto	Cronograma del proyecto	N/A	0.5	0.4	0.20
RE	Retraso en las solicitudes	En el proceso de adquisiciones retrasos en las entregas de los servicios	Plan de Adquisiciones	3.3	0.5	0.2	0.10
RE	Apoyo de los involucrados	Falta de apoyo por parte de los involucrados en el Proyecto	Matriz de involucrados	1.3	0.1	0.8	0.08
RE	Conflicto de intereses	Los miembros de la membresía y el equipo de la organización pueden tener conflicto de intereses	Plan de riesgos	1.3	0.1	0.2	0.02
RO	Resistencia al cambio	Personal de la organización puede presentar Resistencia a la implementación de la nueva metodología	EDT	3.6, 3.7	0.5	0.4	0.20
RO	Productividad laboral	El equipo no se mantiene apegado al cronograma del Proyecto	Cronograma del proyecto	4.1, 4.3	0.3	0.4	0.12
RO	Apoyo entre el equipo	Los departamentos involucrados no colaboran entre uno y otro	Organigrama del proyecto	1.3	0.3	0.4	0.12
RT	Levantamientos de Información	Errores en el levantamiento de información	EDT	1.1, 1.2, 1.4	0.3	0.8	0.24
RT	Plataforma tecnológica	Errores técnicos en la plataforma	EDT	3.4	0.5	0.4	0.20
RT	Informes de desempeño	Errores u omisión de datos en los informes de desempeño	EDT	4.4	0.1	0.8	0.08

4.7.5 Implementar la respuesta a los riesgos

En la siguiente matriz, se presentan las acciones preventivas o las respuestas a los posibles riesgos que se puedan presentar en el proyecto y sus responsables para accionar. Este proyecto en particular no cuenta con fondos para mitigar los riesgos, esto debido a que las acciones preventivas no requieren de acciones adicionales a las ya planteadas en el proyecto y el cronograma de trabajo.

En el caso de materializarse algún riesgo y así lo amerite se utilizaría el fondo de contingencia asignado al presupuesto previsto para estos fines o para variaciones en los costos de los recursos a utilizar durante el a proyecto.

En la siguiente Tabla 29 se muestra la respuesta a los riesgos:

Tabla 29 Matriz Respuesta a los Riesgos. (Autoría Propia)

Código o Causa	Descripción de la Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RANGO (PxI)	ESTRATEGIA	ACCIONES PREVENTIVAS	RESPALDOS	T	\$	RESPONSABLE
RA	Compras fuera del presupuesto	El presupuesto del Proyecto se encuentra determinado y muy justo	Presupuesto del proyecto	3.2, 3.3	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Revisión del Plan de Adquisiciones constantemente	Antes de cada compra revisar ejecución presupuesto	NA	NA	Gerente Administrativo
RA	Asignación de los recursos	Al momento de asignar los recursos se puede cometer errores	Plan de recursos	3.2	0.1	0.2	0.02	Mitigar	Revisión del Plan de Gestión de Recursos	En cada reunión de equipo realizar una revisión de los recursos existentes	NA	NA	Gerente Administrativo

RA	Alteraciones al cronograma	Cambios en el orden de las fases del Proyecto	Cronograma del proyecto	N/A	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Revisión del Cronograma del proyecto	En caso de que se presenten atrasos en las obras, se procederá con un plan de doble turno, al cual se le debe presupuestar un monto para pago de tiempo extra	N/A	N/A	Gerente del proyecto
RE	Retraso en las solicitudes	En el proceso de adquisiciones retrasos en las entregas de los servicios	Plan de Adquisiciones	3.3	0.5	0.2	0.10	Mitigar	Revisión del cronograma del proyecto y el Plan de adquisiciones	Elaboración, comunicación y formalización del plan de gestión de cambios	N/A	N/A	Encargado/a de compras
RE	Apoyo de los involucrados	Falta de apoyo por parte de los involucrados en el Proyecto	Matriz de involucrados	1.3	0.1	0.8	0.08	Mitigar	Reuniones para revisión de los compromisos del proyecto	Comunicar constantemente los avances del proyecto	N/A	N/A	Gerente del proyecto
RE	Conflicto de intereses	Los miembros de la membresía y el equipo de la organización pueden tener conflicto de intereses	Plan de riesgos	1.3	0.1	0.2	0.02	Mitigar	Mantener informados a todos los involucrados los avances del proyecto	Actualizar mediante e-mail los avances	N/A	N/A	Gerente del proyecto

RO	Resistencia al cambio	Personal de la organización puede presentar resistencia a la implementación de la nueva metodología	EDT	3.6, 3.7	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Capacitar al personal ante la nueva metodología	Reunir al personal para hablar sobre las implicaciones del proyecto	N/A	N/A	Gerente del proyecto
RO	Productividad laboral	El equipo no se mantiene apegado al cronograma del Proyecto	Cronograma del proyecto	4.1, 4.3	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Verificar las tendencias de los indicadores de desempeño	Realizar una reunión por cada informe de desempeño	N/A	N/A	Gerente del proyecto
RO	Apoyo entre el equipo	Los departamentos involucrados no colaboran entre uno y otro	Organograma del proyecto	1.3	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Garantizar las reuniones de equipo cada dos semanas	Monitorizar la interacción en la plataforma Trello	N/A	N/A	Gerente del proyecto
RT	Levantamientos de Información	Errores en el levantamiento de información	EDT	1.1, 1.2, 1.4	0.3	0.8	0.24	Evitar	Realizar TDR claros para la consultoría	Realizar reuniones con el consultor para garantizar la información correcta	N/A	N/A	Consultor/a en comunicaciones
RT	Plataforma tecnológica	Errores técnicos en la plataforma	EDT	3.4	0.5	0.4	0.20	Mitigación	Mantener contacto con el personal técnico de la plataforma	Comunicar inmediatamente cuando la plataforma se encuentra con problemas técnicos	N/A	N/A	Coordinador/a de comunicaciones
RT	Informes de desempeño	Errores u omisión de datos en los informes de desempeño	EDT	4.4	0.1	0.8	0.08	Mitigación	Realizar un formato para los informes	Realizar checklist de las informaciones del	N/A	N/A	Gerente del proyecto

		eño							informe			
--	--	-----	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--

4.7.6 Monitorear Riesgos

El monitoreo y seguimiento a los riesgos se realizará durante las reuniones de revisión junto al equipo del proyecto, las cuales se estarán realizando cada 2 semanas. A su vez, con el monitoreo de cada uno de los planes (Cronograma, Adquisiciones y Recursos) por parte de los responsables preverán la materialización de los riesgos.

4.8 Plan de Gestión de las Adquisiciones

El plan de Gestión de las Adquisiciones engloba todos los procesos que conlleva el comprar bienes o servicios de los recursos que serán utilizados durante la implementación del proyecto. El plan contempla todo lo que comprende las gestiones de las acciones de adquisiciones y el control que estas requieren ante el tipo de compromisos o contratos que se realizan para las compras.

Este plan es desarrollado mediante la aplicación de herramientas tales como: juicio de expertos, análisis de datos de hacer o comprar.

4.8.1 Planificar la gestión a de las adquisiciones del proyecto

La planificación de las gestiones de las adquisiciones del proyecto es un proceso que recopila las adquisiciones de los recursos necesarios para el desarrollo de las

actividades, los proveedores y como serán adquiridas. Este ejercicio se realizó utilizando la herramienta de análisis de hacer o comprar.

Para el tema de adquisiciones la organización cuenta con un manual para las compras, el cual incluye los criterios para hacer o comprar en el caso de las adquisiciones.

Todos criterios son presentados a continuación, en la Tabla 30:

Tabla 30 Criterio Adquisiciones (Autoría Propia)

Criterios	Análisis
Costo	Se realizó una revisión de los costos de los bienes y servicios necesarios para el Proyecto. Tomando en cuenta la experiencia de la organización en proyectos anteriores.
Tiempo	Se consideró el factor tiempo dentro de las posibles contrataciones o el desarrollo interno de ciertos elementos necesarios para el proyecto
Calidad y experiencia del proveedor	Se valoró la calidad y la experiencia de los proveedores de los servicios y bienes a adquirir.

Partiendo de los criterios anteriores, se realizó el análisis hacer o comprar de cada una de las actividades del proyecto comprendidas en la siguiente lista, Tabla 31:

Tabla 31 Análisis Hacer o Comprar. (Autoría Propia)

Actividad	Hacer	Comprar
1.1 Identificación de las fuentes de información		X
1.2 Revisión de los canales de comunicación	X	
1.3 Reuniones con las partes interesadas	X	
1.4 Entrega diagnóstico situacional		X
2.1 Revisión de los repositorios de información		X
2.2 Reuniones con el personal	X	
2.3 Clasificación de la información generada	X	
3.1 Diseño de la metodología		X

3.2 Adquisición de recurso	X	
3.3 Proceso de compras	X	
3.4 Presentación de la metodología		X
3.5 Talleres de capacitación		X
3.6 Piloto de la metodología	X	
3.7 Fase de implementación	X	
4.1 Indicadores de seguimiento	X	
4.2 Encuesta de satisfacción	X	
4.3 Reuniones con el personal	X	
4.4 Presentación informe	X	

4.8.2 Efectuar las adquisiciones

Las adquisiciones en la organización cuentan con un manual interno, el cual será aplicable para las compras de bienes y servicios del proyecto según en los casos en los cuales aplique atendiendo a lo siguiente:

- Los encargados de las actividades deben realizar el requerimiento por escrito de los bienes o servicios que necesitan para el desarrollo de la actividad. Estas deben ser previamente y consensuada con el gerente del proyecto.
- Para las compras de bienes (materiales y recursos): El encargado/a de compras solicita a no menos de 3 suplidores cotizaciones de los bienes.
- Para periodo las adquisiciones de servicios profesionales: El gerente del proyecto realiza los Términos de Referencia para la contratación del servicio y estos son publicados por un de 15 días en el sitio web oficial de la organización.

Una vez concluido el periodo de socialización es seleccionado partiendo de los criterios establecidos en la siguiente Tabla 32, como:

Tabla 32 Criterios consultorías (Autoría Propia)

Criterio	Porcentaje
Experiencia	35%
Propuesta técnica	25%
Propuesta económica	25%
Desarrollo de la entrevista	15%

Después de ser seleccionado el candidato es contratado por contrato por el periodo de desarrollo de las funciones. En el Anexo No. 4 se presenta un ejemplo del contrato para servicios profesionales.

4.8.3 Administrar las adquisiciones

Junto al Departamento Administrativo y Financiero se desarrolló el plan de adquisiciones, atendiendo a los requerimientos de las actividades, las cantidades, los plazos, tipo de compra, restricciones y el costo aproximado apegado al presupuesto estimado para el proyecto.

Este ejercicio se realizó siguiendo las políticas organizacionales en materia de compras de bienes y servicios de la institución, las cuales fueron aprobadas por la Junta Directiva en su momento y que se actualizan según el contexto anualmente.

El plan de adquisiciones se presenta en la Tabla 33 a continuación:

Tabla 33 Plan de Adquisiciones. (Autoría Propia)

Entregables	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad	Unidad medida	Tipo de compra	Restricciones	Total
1.1 Identificación de las fuentes de información	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 40 horas de trabajo cada uno	80	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$80,000.00
1.2 Revisión de los canales de comunicación	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 40 horas de trabajo cada uno	80	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$80,000.00
1.3 Reuniones con las partes interesadas	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 80 horas de trabajo cada uno	160	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$160,000.00
	Materiales de oficina : 3 kit para reuniones (carpeta, libretas, lapiceros)	3	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$4,500.00
	Servicios de coffee break (alimentos y bebidas) para 3 reuniones de 35 personas cada una	3	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$6,000.00
1.4 Entrega diagnóstico situacional	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 56 horas de trabajo cada uno	112	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$112,000.00
	Ordenes de compras de materiales de oficina	2	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$3,000.00
2.1 Revisión de los repositorios de información	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 80 horas de trabajo cada uno	160	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$160,000.00
2.2 Reuniones con el personal	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 40 horas de trabajo cada uno	80	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$80,000.00
	Materiales de oficina : 3 kit para reuniones (carpeta, libretas, lapiceros)	3	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$4,500.00

	Servicios de coffee break (alimentos y bebidas) para 3 reuniones de 35 personas cada una	3	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$6,000.00
2.3 Clasificación de la información generada	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 80 horas de trabajo cada uno	160	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$160,000.00
	Ordenes de compras de materiales de oficina	1	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$1,500.00
3.1 Diseño de la metodología	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 120 horas de trabajo cada uno	240	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$240,000.00
	Contratación de servicios de profesionales en materia de comunicaciones corporativa	120	Horas	Contrato	Siguiendo los TDR y entregables en el contrato para el pago	\$120,000.00
	Materiales de oficina : 3 kit para reuniones (carpeta, libretas, lapiceros)	2	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$3,000.00
	Servicios de coffee break (alimentos y bebidas) para 3 reuniones de 35 personas cada una	3	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$6,000.00
3.2 Adquisición de recurso	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Coordinador/a de comunicaciones y Gerente Administrativo Serán incentivados por 40 horas de trabajo	80	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$80,000.00
3.3 Proceso de compras	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de compras y Coordinador/a de comunicaciones Serán incentivados por 40 horas de trabajo	80	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$80,000.00
3.4 Presentación de la metodología	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 16 horas de trabajo cada uno	32	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$32,000.00
	Servicio dentro a las horas de trabajo del Consultor en comunicaciones	16	Horas	Contrato	Siguiendo los TDR y entregables en el contrato para el pago	\$16,000.00
3.5 Talleres de capacitación	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos Coordinador/a de comunicaciones por 40 horas	40	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$40,000.00
	Materiales de oficina : 2 kit para reuniones (carpeta, libretas, lapiceros)	2	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$3,000.00

	Servicios de coffee break (alimentos y bebidas) para 3 reuniones de 35 personas cada una	5	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$10,000.00
3.6 Piloto de la metodología	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos Coordinador/a de comunicaciones por 200 horas	200	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$200,000.00
	Servicio dentro a las horas de trabajo del Consultor en comunicaciones	200	Horas	Contrato	Siguiendo los TDR y entregables en el contrato para el pago	\$200,000.00
	Contratación de servicios de plataforma de almacenamiento en la nube, específicamente Google Drive Empresarial por 1 año	12	Unidad	Contrato	Seguir las especificaciones solicitadas	\$15,900.00
3.7 Fase de implementación	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 720 horas de trabajo cada uno	720	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$720,000.00
4.1 Indicadores de seguimiento	Servicio dentro a las horas de trabajo del Consultor en comunicaciones	40	Horas	Contrato	Siguiendo los TDR y entregables en el contrato para el pago	\$40,000.00
4.2 Encuesta de satisfacción	Incentivo para el trabajo extra en a Coordinador/a de comunicaciones por 120 horas	120	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$120,000.00
	Ordenes de compras de materiales de oficina	1	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$1,500.00
4.3 Reuniones con el personal	Incentivo para el trabajo extra en a Encargado/a de programas por 40 horas	40	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$40,000.00
	Ordenes de compras de materiales de oficina	2	Unidad	Contrato	Siguiendo los TDR y entregables en el contrato para el pago	\$3,000.00
4.4 Presentación informe	Incentivo para el trabajo extra en a los puestos de Encargado/a de programas y Coordinador/a de comunicaciones. Serán incentivados por 40 horas de trabajo cada uno	160	Horas	Contrato	Deben presentar el reporte de horas	\$160,000.00
	Ordenes de compras de materiales de oficina	1	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$1,500.00
	Servicios de coffee break (alimentos y bebidas) para 1 reunión de 35 personas	1	Unidad	Orden de compra	Mantener los precios del presupuestos	\$5,000.00

\$2,994,400.00

4.8.4 Controlar las adquisiciones

Mediante al plan desarrollado para las adquisiciones el Departamento Administrativo y Financiero mantendrá el seguimiento y monitoreo de lo planificado. Durante las reuniones del equipo del proyecto a realizarse cada dos semanas serán presentados los resultados del plan.

4.9 Plan de Gestión de los Interesados

Este proceso comprende las acciones para identificar las personas, organizaciones y grupos que pueden ser impactados o que tienen interés en el proyecto, y sus beneficiarios. Los interesados del proyecto pueden incluir, impactar, tener interés y poder sobre el proyecto por lo que tenerlos identificados permite que el equipo del proyecto pueda desarrollar estrategias para abordarlos.

4.9.1 Identificar a los interesados

La identificación de los interesados fue un proceso bastante importante para la organización y el equipo del proyecto tratándose de una red de organizaciones de la sociedad civil y tomando en cuenta su misión. Este ejercicio se realizó en varias reuniones y consultando varios miembros de la red para obtener sus referencias frente a los interesados y su posible impacto, expectativas para con el proyecto.

En la presente Tabla 34 se presentan los interesados identificados.

Tabla 34 Matriz de identificación de interesados. (Autoría Propia)

Stakeholder	Interés	Poder	Influencia	Impacto
1. Organizaciones sin fines de lucro	Alto	Alto	Alto	Alto
2. Junta Directiva de la organización	Alto	Alto	Alto	Alto
3. Entidades gubernamentales	Alto	Alto	Medio	Medio
4. Personal de la organización	Alto	Alto	Alto	Alto
5. Empresas privadas	Medio	Medio	Medio	Medio
6. Voluntarios	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
7. Donantes	Medio	Alto	Alto	Alto
8. Beneficiarios de los proyectos	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
9. Socios estratégicos	Medio	Bajo	Medio	Alto
10. Estudiantes	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
11. Consultores	Alto	Bajo	Medio	Alto
12. Docentes	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
13. Miembros de la organización	Alto	Alto	Alto	Alto

4.9.2 Planificar el involucramiento de los interesados

En seguimiento a la identificación de los interesados se continuó con la planificación del involucramiento de los interesados utilizando la herramienta juicio de experto, lo cual permitió contar con la experiencia de otras organizaciones en materia de los interesados en proyectos de desarrollo organizacional.

Ese ejercicio permitió tener como producto el plan de involucramiento de los interesados que cuenta con las expectativas de los interesados frente al proyecto y sus respectivas estrategias para dar respuestas a esas necesidades.

Esto representa una herramienta útil para el equipo del proyecto debido a la misión de la organización, así como un apoyo para la organización de saber manejar a las personas, grupo u organizaciones que pueden apoyar su gestión.

En la siguiente Tabla 35 se muestra la matriz de involucramiento de los interesados del proyecto:

Tabla 35 Matriz de involucramiento de los interesados. (Autoría Propia)

Stakeholder	Expectativas	Interés	Poder	Influencia	Impacto	Estrategia
1. Organizaciones sin fines de lucro	Obtener informaciones para orientar sus funciones	Alto	Alto	Alto	Alto	Poner a disposición de las ONG los documentos más demandados
2. Junta Directiva de la organización	Tener informaciones a la mano	Alto	Alto	Alto	Alto	Crear espacio en línea puedan consultar las informaciones
3. Entidades gubernamentales	Recibir informaciones sobre proyectos de desarrollo social	Alto	Alto	Medio	Medio	Disponer de un canal de comunicación para dar respuesta rápida a las informaciones solicitadas
4. Personal de la organización	Acceso a las informaciones institucionales de manera más ágil	Alto	Alto	Alto	Alto	Dar acceso a la plataforma donde se guarda la documentación

5. Empresas privadas	Conocer los proyectos y servicios que ofrecen las ONG	Medio	Medio	Medio	Medio	Clasificar la información de interés para el sector
6. Voluntarios	Validar información y recibir asesoría sobre programas de voluntariado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Colocar en el sitio web para Voluntarios la información de interés
7. Donantes	Conocer la capacidad de la organización para la implementación de proyectos	Medio	Alto	Alto	Alto	Clasificar y actualizar constantemente la información solicitada por los donantes
8. Beneficiarios de los proyectos	Tener acceso a los documentos de interés de los servicios	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Crear espacio para los beneficiarios en línea puedan consultar las informaciones
9. Socios estratégicos	Intercambiar información y mejores prácticas	Medio	Bajo	Medio	Alto	Clasificar la información de interés para los socios
10. Estudiantes	Documentarse sobre la labor de la sociedad civil	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Actualizar constantemente sitio web
11. Consultores	Tener acceso a datos de las ONG para brindar servicios	Alto	Bajo	Medio	Alto	Delimitar la información según sus necesidades
12. Docentes	Conocer los proyectos y servicios que ofrecen las ONG	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Actualizar constantemente sitio web
13. Miembros de la organización	Tener acceso a los documentos de interés de los servicios	Alto	Alto	Alto	Alto	Dar acceso a la plataforma donde se guarda la documentación

4.9.3 Monitorear el involucramiento de los interesados

Este proceso se realizará mensualmente la revisión del plan de gestión de los involucrados con la intención de mantener el enfoque del equipo para manejar y abordar las expectativas de los interesados del proyecto. Este seguimiento a través del análisis de datos será incluido en los informes de desempeños periódicos del proyecto.

4.10 Plan de Gestión de la Integración

El PMBOK 2017 define la gestión de la integración del proyecto como el área que incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto.

Este proceso permite durante todo el ciclo de vida del proyecto integrar los demás procesos de las áreas de conocimiento que intervienen en el proyecto. Lo que permite a la dirección del proyecto contar con toda la documentación para desarrollar las acciones de manera exitosa e integrada. Esto también, aporta al ánimo del equipo de conocer que todos los procesos y los trabajos que realizan durante el proyecto son necesarios para su desarrollo.

Cada uno de los procesos conlleva la integración de las herramientas idóneas para ser desarrolladas en función del tipo del proyecto y los aspectos culturales de la organización. Por lo que cada equipo puede seleccionar las herramientas más útiles y funcionales para los planes de gestión y seguimiento.

4.10.1 Desarrollar el acta de constitución

El desarrollo del acta de constitución del proyecto consistió en un ejercicio arduo de varias revisiones por las acciones lideradas por el gerente del proyecto y la junta directiva de la organización.

Dicho documento cuenta con los objetivos, supuestos, restricciones, hitos, presupuesto del proyecto. Una vez, elaborado siguiendo los estándares del PMI una vez firmado da luz verde al equipo del proyecto para iniciar los trabajos del proyecto.

4.10.2 Plan para la dirección del proyecto

El plan de la dirección del proyecto es un plan integral que contiene los elementos para coordinar y liderar todos los procesos del proyecto. Este documento permite la comprensión y las facilidades que define todo el trabajo que estará realizando durante el proyecto.

Este proceso se realiza a través de herramientas tales como: juicio de expertos, recopilación de datos, habilidades interpersonales y reuniones. Varias de estas fueron utilizadas durante la formulación del proyecto ya que tratándose del tipo de documento que es permite tener la visión más holística posible de todo el equipo y de personas externas que pueden aportar según sus experiencias.

El plan está compuesto por los siguientes documentos, enlistados a continuación:

1. Plan de Gestión de la Integración
2. Plan de Gestión del Alcance
3. Plan de Gestión del Cronograma
4. Plan de Gestión de los Costos
5. Plan de Gestión de Calidad
6. Plan de Gestión de los Recursos Humanos
7. Plan de Gestión de las Comunicaciones
8. Plan de Gestión de los Riesgos
9. Plan de Gestión de las Adquisiciones
10. Plan de Gestión de los Interesado

4.10.3 Dirigir gestionar el trabajo

El Gerente del Proyecto tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, lo cual puede ser posible a través del plan integral, Plan de Dirección del Proyecto. Este documento apoyado en las reuniones de equipo que serán realizadas cada dos semanas, 2 veces al mes, permitirán al gerente ejercer su liderazgo para el logro de los entregables, ver solicitudes de cambio a los planes y consecuencia de esto las actualizaciones.

4.10.4 Gestionar el conocimiento

Este proceso es sumamente importante porque este es el tema central del proyecto, la gestión del conocimiento, por ende, capitalizar el conocimiento de la organización y documentarlo adecuadamente es una prioridad para todo el equipo del proyecto. Debido a que este mismo ejercicio permitirá a lo largo del proyecto ir probando la capacidad que se va instalando en el equipo de la organización.

4.10.5 Monitorear y controlar el trabajo

El seguimiento al plan está avalado dentro de uno de los paquetes de actividades incluidas en la EDT del proyecto. Por lo que el seguimiento, monitoreo y control es otro punto de prioridad basándose principalmente para garantizar las respuestas inmediatas en el análisis de tendencias al desempeño de los indicadores de éxito del proyecto.

4.10.6 Realizar el control integrado de cambios

Las solicitudes de cambios al plan es un proceso que amerita la herramienta de toma de decisiones y análisis de datos para contar con la aprobación o rechazo del cambio.

Este proceso será realizado durante las reuniones con el equipo del proyecto y las respuestas serán comunicadas por el gerente del proyecto vía correo electrónico para documentar los cambios. Si así procede se socializarán los cambios a los planes y documentos oficiales del proyecto.

El solicitante del cambio deberá completar el formulario, presentado en la Tabla 36, de solicitud de cambio. El mismo será enviado por correo electrónico previo a la reunión de equipo para ser discutido una vez se analicen todos los datos que apoyen el cambio. Dicho formulario será firmado de aprobado o rechazado por el gerente del proyecto para que el equipo pueda desarrollar los cambios de lugar.

Tabla 36 Formulario de solicitud de cambio (Autoría Propia)

Solicitud de cambio	
No. control de solicitud de cambio	
Área solicitante	
Categoría del cambio (marcar con una X)	
Alcance	Costos
Cronograma	Calidad
Recursos	Procedimientos
Documentación	Otros
Causa del cambio (marcar con una X)	
Solicitud del interesado	Acción preventiva/correctiva
Actualización de documento	Otros
Descripción del cambio	
Justificación	
Procedimiento afectado	

Implicaciones (documentos/interesados/recursos/alcance)	
Riesgos	
Aprobación o rechazo	
Firma de aprobación	Fecha

Las lecciones aprendidas serán documentadas en la plataforma seleccionada para el proyecto en la sección de “Lecciones aprendidas”, las cuales serán presentadas en cada reunión por el área que levantó la lección.

4.10.7 Cerrar el proyecto o fase

Este proceso se realizará al momento de cerrar las actividades o contratos realizados por el proyecto. Para esto el equipo debe de completar todos los compromisos que conlleva cada fase, así como también levantar la debida documentación del proyecto, pagos y desarrollo de informes.

5 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas a partir del desarrollo del proyecto atendiendo a cada uno de los objetivos específicos del proyecto:

1. Para desarrollar un plan de gestión de la integración es necesario contar con el apoyo de todo el equipo de proyecto a fines de diseñar uno que integre todas las actividades y los procesos que son necesarias para el proyecto
2. Los procesos que son requeridos para el logro del proyecto deben estar incluidos en el plan de gestión del alcance.
3. El monitoreo y seguimiento a lo largo del proyecto al plan de gestión de cronograma permitió mantenerse apagado a los días correspondientes para cada una de las actividades.
4. Para el desarrollo del plan para la gestión de costos fue importante contar con la herramienta juicio de expertos para realizar la mejor estimación de costos del proyecto.
5. Lo más importante para la definición del plan de gestión de la calidad fue la integración del equipo del proyecto porque esto permitió concientizar desde un inicio a todos sobre el enfoque de calidad y mejora continua para el proyecto.
6. La gestión de recursos promovió el análisis de datos para conocer la capacidad operativa de la organización para la implementación del proyecto, basados en eso, se realizó la estimación de los recursos humanos y materiales.
7. Para este tipo de proyectos mantener una comunicación activa es muy valioso para su desarrollo, con el plan de gestión de las comunicaciones se buscó lograr ese intercambio de información oportuno y dejar la capacidad instalada en la organización.

8. El levantamiento de los riesgos del proyecto permitió que la organización tomara consciencia sobre el impacto que pueden ocasionar algunos riesgos si llegaran a materializarse durante el desarrollo de las acciones.
9. Las compras de bienes y servicios incluidas en el plan de adquisiciones se realizaron tomando en cuenta los procesos establecidos en la organización para tales fines.
10. La gestión de los interesados permitió tener varias dinámicas de equipo y con los grupos de interesados para el diseño del plan lo que resultó ser completo y bien valorado.

6 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones identificadas a partir de la implementación del proyecto dirigidas para el personal del proyecto:

1. A la gerencia del proyecto se le recomienda evaluar periódicamente el medio de almacenamiento de la información a través de la percepción de los usuarios.
2. A la gerencia financiera se le recomienda investigar sobre otros posibles proveedores de servicios *Cloud online* ateniendo a las tendencias tecnológicas.
3. A la gerencia del proyecto se le recomienda evaluar la posibilidad de contar con una herramienta de respaldo de la documentación institucional.
4. A la gerencia del proyecto se le recomienda coordinar la elaboración de una política institucional para la gestión del conocimiento utilizando la metodología adoptada.
5. A la coordinación de comunicaciones se le revisar el desarrollo del cronograma de trabajo.
6. A la coordinación de comunicaciones se le recomienda mantener un contacto constante con la consultoría de comunicaciones.
7. Al equipo del proyecto se le recomienda documentar todos los avances del proyecto.
8. A la gerencia del proyecto se le recomienda actualizar el plan de la dirección del proyecto cada vez que surjan cambios.

7 Referencias

Alianza ONG. (2016). *Guía práctica para Asociaciones Sin Fines De Lucro (ASFL) en la República Dominicana*.

Santo Domingo. Editorial Alianza ONG

- Justificación: Parte de la investigación sobre la red multisectorial de ASFL

Barrios Hernández, Karelis. Olivero Vega, Enohemit. Acosta Prado, Julio César. (2017). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación*. Barranquilla, Colombia.

Ediciones Universidad Simón Bolívar.

- Justificación: Ampliar conocimiento sobre la gestión del conocimiento

Cegarra Martínez. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*.

Madrid, España. Esic Editorial

- Justificación: Consulta y definiciones

González Millán, José Javier (2017). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*.

México. Ediciones Díaz de Santos

- Justificación: Conocimiento sobre el tema.

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*.

México. Oxford University Press

- Justificación: Metodología seleccionada para el proyecto.

Janet Agudelo, Érica. Valencia Arias, Alejandro. (2018). *La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy*.

Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 26 N° 4, 2018, pp. 673-684

- Justificación: La gestión del conocimiento aplicable a las organizaciones, es aplicable al proyecto.

Milton, Nick. Lambe, Patrick. (2016). *The knowledge manager's handbook: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*.

Estados Unidos. Kogan Pages.

- Justificación: El tema aplicable a las organizaciones.

Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2005). *Ley 122-05 Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana*.

Congreso Nacional. República Dominicana.

- Justificación: Consulta sobre la Ley.

Ranf, Diana. Herman, Ramona. (2018). *Knowledge management contributions in project management*.

Revista Academiei Forțelor Terestre Nr. 4 (92)/2018.

- Justificación: Consulta del tema.

Rodríguez Gómez, David. (2015). *Gestión del conocimiento y mejora de las organizaciones educativas*.

Madrid, España. Editorial Arco/Libros-La Muralla.

- Justificación: Como hay tanto material de capacitación en la organización es importante saber cómo se puede gestionar.

Włodzimierz Sroka, Joanna Cygler, Bożena Gajdzik³ (2014). *The Transfer of Knowledge in Intra-Organizational Networks: A Case Study Analysis*.

Organizacija, Volume 47.

- Justificación: Tratándose de una red, es importante saber cómo el conocimiento se comparte entre organizaciones.

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
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. Establece el beneficio directo, inicio claro y límites del proyecto bien definidos.	
Fecha	Nombre de Proyecto
Junio 2019	Plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones no gubernamentales (ONG)
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Cierre Areas de Conocimiento: Cronograma, Recursos, Interesados, Conocimiento, Costes, Riesgos, Calidad, Adquisiciones, Alcance e Integración	Sector de la sociedad civil
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
Junio 2019	Diciembre 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).	
<p>Objetivo general Desarrollar una propuesta de plan de gestión de proyecto para la implementación de una metodología para de gestión del conocimiento en las organizaiones no gubernamentales para una red multisectorial en la República Dominicana, con el fin de fortalecer el conocimiento y el manejo de la información a lo intertno y externo de la red.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un plan de gestión de la integración para definir e integrar las actividades y los procesos que intervienen dentro del grupo de procesos del proyecto. 2. Proponer un plan de gestión del alcance para establecer todos los procesos requeridos para el logro del proyecto. 3. Diseñar un plan de gestión de cronograma para dar seguimiento a la finalización del proyecto. 4. Desarrollar un plan para la gestión de costos para presupuestar y controlar los costos del proyecto para implementarlo apegado al presupuestado. 5. Definir un plan de gestión de la calidad para garantizar la satisfacción de los interesados con el cumplimiento de la política de calidad del proyecto. 6. Desarrollar un plan de gestión de recursos para la estimación y gestión de los elementos 	

necesarios para la implementación exitosa del proyecto.

7. Diseñar un plan de gestión de las comunicaciones para lograr el intercambio eficaz de información durante todo el proyecto.

8. Crear un plan para la gestión de los riesgos para identificar y dar respuesta mediante monitoreo a los riesgos del proyecto.

9. Realizar un plan de gestión de las adquisiciones para realizar las compras de bienes y servicios requeridos para el proyecto.

10. Crear un plan de gestión de interesados para identificar y analizar a las personas o grupos que puedan estar afectados por el proyecto.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La sociedad civil de la República Dominicana se encuentra representada por asociaciones sin fines de lucros, las mismas están dedicadas a diferentes temáticas o líneas de acción, tales como: educación, salud, economía, género, niñez, jóvenes y entre otras.

Con el interés de agrupar y alinear las acciones, las asociaciones se encuentran agrupadas en redes por temática, para este proyecto se ha seleccionado la única red multisectorial del país. Esta red tiene más de 20 años trabajando por el fortalecimiento, la gobernanza y la creación de sinergia en el sector.

Para dar respuesta a la debilidad en materia de comunicación y gestión del conocimiento a lo externo e interno de la red de asociaciones sin fines de lucro, se contempla, con este plan de proyecto, la implementación de una metodología para gestionar el conocimiento en la organización, lo que permitirá que la red pueda servir de referencia para otras asociaciones del país.

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

Los productos que resultarán de este proyecto será un plan de gestión de proyecto para la gestión del conocimiento aplicable para implementación en organizaciones no gubernamentales de la República Dominicana. Esto a partir de completar los planes de gestión de cada una de las áreas de conocimiento que intervienen para la implementación de un proyecto. Por tal razón de desarrollarán los siguientes planes y sus entregables los presentamos a continuación:

- Plan de gestión de la integración del proyecto: Chárter del proyecto y Plan para la dirección del proyecto, plan integral de gestión del proyecto, procedimiento para el control de cambios y para recolectar lecciones aprendidas.
- Plan para la gestión del alcance: Plan de gestión de los requisitos, documentación de requisitos, matriz de trazabilidad de requisitos, línea base del alcance.
- Plan para la gestión del cronograma: Lista de actividades, Línea base del cronograma, estimaciones de la duración.
- Plan para la gestión de costes: Requisitos de financiamiento del proyecto, línea base de costos, estimaciones de costos.
- Plan para la gestión de la calidad: Métricas de calidad, documentos de prueba y evaluación.
- Plan de gestión de recursos: Registro de requisitos del proyecto, asignaciones de recursos físicos.
- Plan para la gestión de las comunicaciones: Matriz de comunicaciones del proyecto, procedimientos para producir, distribuir, almacenar, recuperar la información.

- Plan para la gestión de los riesgos: matriz de administración de riesgos.
- Plan para la gestión de las adquisiciones: Estrategia de las adquisiciones, documentos de las licitaciones, enunciados del trabajo relativo a adquisiciones, criterios de selección de proveedores, decisiones de hacer o comprar, MOU y contratos, etc.
- Plan de gestión de interesados: Registro de interesados, y plan de involucramiento de los interesados.

Supuestos

- Se realizará el cronograma con los insumos que se brindarán desde la institución
- Se cuenta con la experiencia en la organización para realizar una gestión de los costes adecuada
- Existe la disposición para implementar la gestión de calidad
- Se tiene claro los requerimientos de recursos para este tipo de proyectos
- La organización ha identificado la necesidad de contar un plan de gestión de las comunicaciones
- Se cuenta con una herramienta apropiada para la gestión de los riesgos.
- Se cuenta con la experiencia del personal para realizar la gestión de las adquisiciones
- Los interesados están dispuestos a apoyar el desarrollo del proyecto

Restricciones


- El proyecto no es priorizado desde la organización.
- No hay flexibilidad en el presupuesto para asumir cambios en los costes.
- No hay cultura de calidad en la organización.
- Limitaciones presupuestarias para la gestión de los recursos necesarios para el proyecto.
- No existe una metodología para el manejo de las comunicaciones.
- No hay cultura de levantamiento de riesgos.
- No existen procedimientos claros para la gestión de las adquisiciones en los proyectos.
- Los interesados no comprenden la importancia del proyecto.

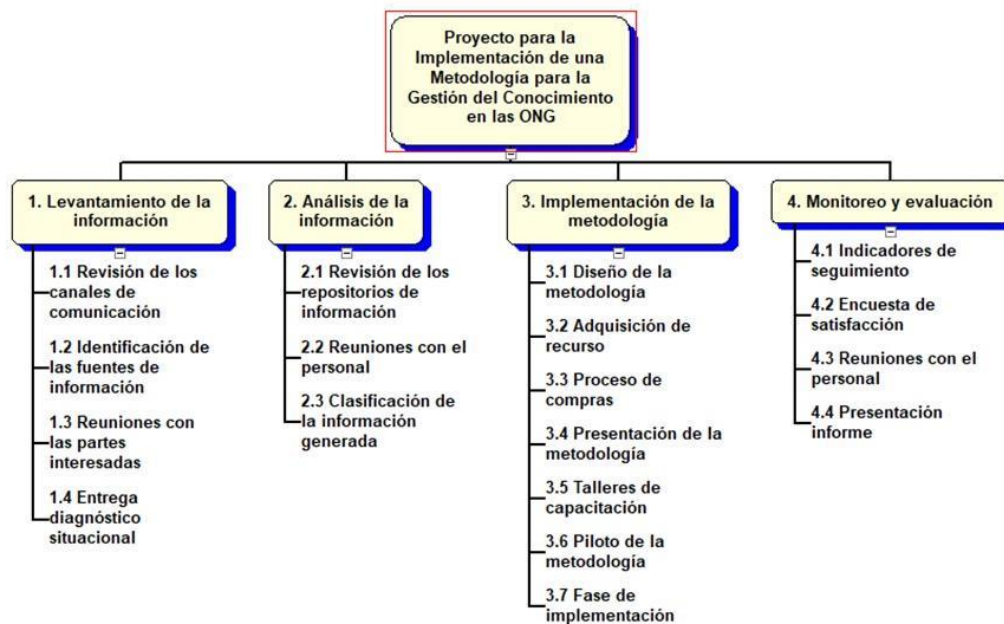
Identificación riesgos

- El presupuesto del Proyecto se encuentra determinado y muy justo
- Al momento de asignar los recursos se puede cometer errores
- Cambios en el orden de las fases del Proyecto
- En el proceso de adquisiciones retrasos en las entregas de los servicios
- Falta de apoyo por parte de los involucrados en el Proyecto
- Los miembros de la membresía y el equipo de la organización pueden tener conflicto de intereses
- Personal de la organización puede presentar Resistencia a la implementación de la nueva metodología
- El equipo no se mantiene apegado al cronograma del Proyecto
- Los departamentos involucrados no colaboran entre uno y otro
- Errores en el levantamiento de información
- Errores técnicos en la plataforma
- Errores u omisión de datos en los informes de desempeño

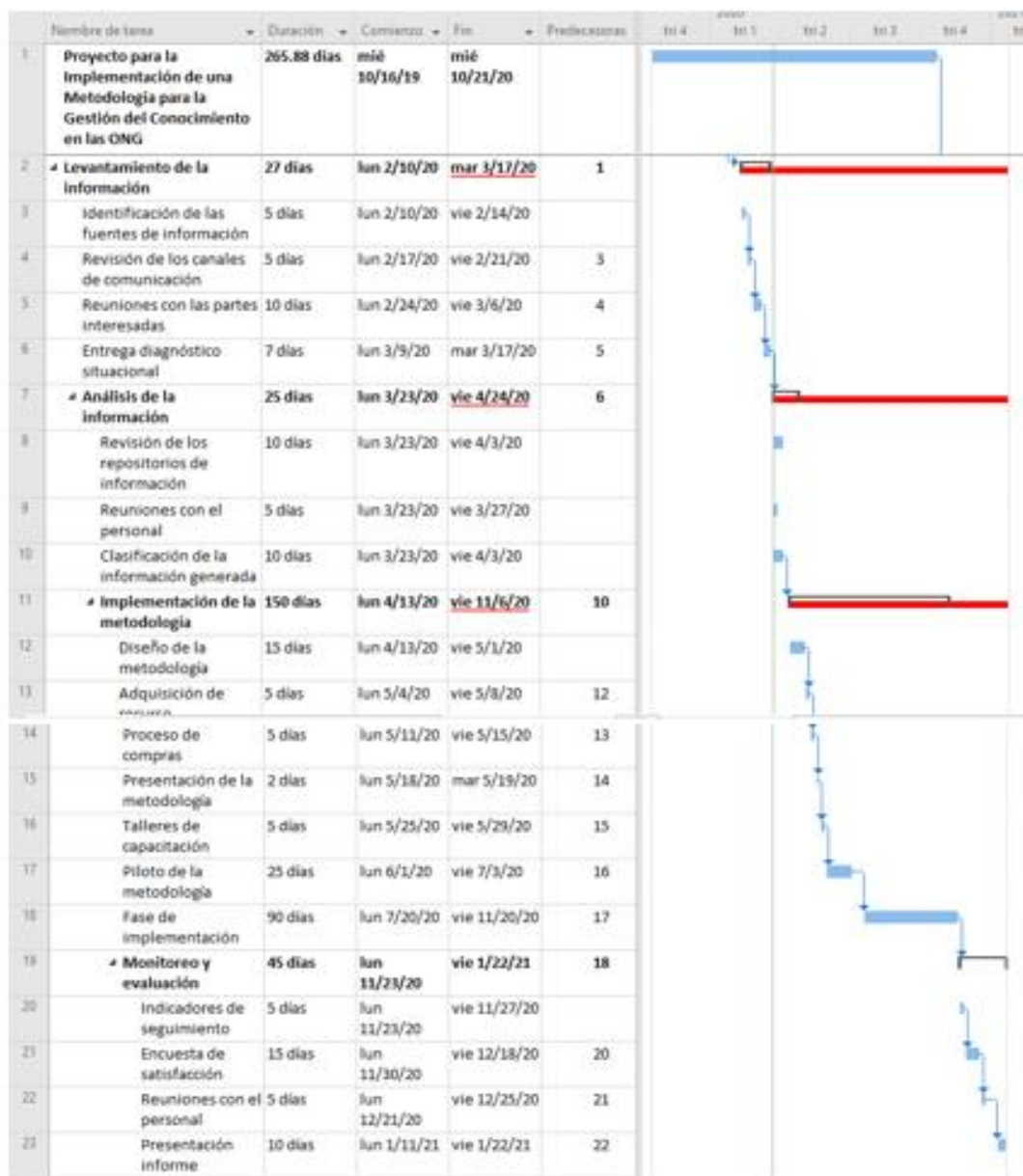
Presupuesto		
1. Levantamiento de la información		
1.1 Identificación de las fuentes de información	\$	80,000.00
1.2 Revisión de los canales de comunicación	\$	80,000.00
1.3 Reuniones con las partes interesadas	\$	170,500.00
1.4 Entrega diagnóstico situacional	\$	115,000.00
2. Análisis de la información		
2.1 Revisión de los repositorios de información	\$	160,000.00
2.2 Reuniones con el personal	\$	90,500.00
2.3 Clasificación de la información generada	\$	161,500.00
3. Implementación de la metodología		
3.1 Diseño de la metodología	\$	369,000.00
3.2 Adquisición de recurso	\$	80,000.00
3.3 Proceso de compras	\$	80,000.00
3.4 Presentación de la metodología	\$	32,000.00
3.5 Talleres de capacitación	\$	53,000.00
3.6 Piloto de la metodología	\$	400,000.00
3.7 Fase de implementación	\$	1,455,900.00
4 Monitoreo y evaluación		
4.1 Indicadores de seguimiento	\$	40,000.00
4.2 Encuesta de satisfacción	\$	121,500.00
4.3 Reuniones con el personal	\$	43,000.00
4.4 Presentación informe	\$	166,500.00
<i>Reserva de contingencia</i>	\$	739,680.00
Gastos Administrativos	\$	554,760.00
Total	\$	4,992,840.00
*Moneda pesos dominicanos		
Principales hitos y fechas		
Levantamiento de la información	lun 2/10/20	mar 3/17/20
Análisis de la información	lun 3/23/20	vie 4/24/20
Implementación de la metodología	lun 4/13/20	vie 11/6/20

Monitoreo y evaluación	lun 11/23/20	vie 1/22/21
------------------------	--------------	-------------

Información histórica relevante	
<p>En la Rep. Dominicana el derecho a la libre asociación, es un derecho que se ejerce con toda libertad. Desde el gobierno hay interés de que existan y se formalicen en sus acciones las organizaciones no gubernamentales. Cada vez, más se es conciente de que las ONG aportan en el desarrollo sostenible del país a través de sus líneas de acción puesto que apoyan las agendas de desarrollo del país y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p> <p>La red de asociaciones sin fines de lucro, se encuentra trabajando por la sostenibilidad del sector social por más de 20 años, promoviendo el respeto al marco legal de las organizaciones y sus reformas a favor de todos.</p> <p>Es por esto, que es tan importante implementar un mecanismo para la gestión del conocimiento de la ONG para continuar con la labor que se viene desarrollando por más dos décadas, con el prestigio alcanzado y seguir siendo la única red multisectorial de la Rep. Dominicana que sirve de referente para otras organizaciones a nivel nacional y regional.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo ejecutivo de la ONG • Junta directiva de la ONG • Miembros de la red de la ONG • Organizaciones de la sociedad civil beneficiaria de los servicios • Grupo de voluntarios <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos empresariales del sector privado • Organismos gubernamentales • Población beneficiaria de los proyectos • Patrocinadores de los proyectos • Socios estrategicos 	
Director de proyecto: Arlene Trinidad	Firma: 
Autorización de:	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG

Anexo 3: Diagrama de Gantt



Anexo 4: CONTRATO

Contrato de servicios profesionales que celebran por una parte _____ a quien en lo sucesivo se denominará «el contratante» representada en este acto por _____ y por la otra _____ a quien en lo sucesivo se denominará «el profesionalista» de conformidad con las siguientes:

D e c l a r a c i o n e s

PRIMERA. - «EL CONTRATANTE» declara que:

a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de la Rep. Dominicana como se acredita en los términos de la escritura núm. _____ Lic. _____ de la Cd. de _____, documento debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Cd. de _____ desde el día _____ con el núm. _____, cuenta con el registro de «LA CÁMARA» de _____ núm. _____ y su Registro Federal de Contribuyentes es _____.

b) Para cubrir las erogaciones que se deriven del presente contrato, cuenta con la cantidad que cubre la inversión correspondiente a la obra objeto del mismo.

c) Su domicilio es _____.

SEGUNDA. - «EL PROFESIONISTA» declara:

a) Que tiene capacidad jurídica para contratar, y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación de los servicios objeto de este contrato.

b) Que tiene establecido su domicilio en _____, mismo que señala para todos los fines y efectos legales que produzca este contrato. Expresado lo anterior las partes celebran el contrato que se consigna en la siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA. - OBJETO DEL CONTRATO «EL CONTRATANTE» encomienda a «EL PROFESIONISTA» la realización de los servicios consistentes en _____ y este se obliga a prestarlos aplicando para ello, sus conocimientos, experiencia y capacidad técnica.

SEGUNDA. - MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO El monto total del presente contrato es la cantidad de _____. Las partes convienen en que el pago de los servicios objeto del presente contrato se realice de la siguiente manera: _____.

TERCERA. - ANTICIPOS

«EL CONTRATANTE» otorgará un anticipo por el _____ que importa la cantidad de _____ y «EL PROFESIONISTA» se obliga a utilizarlo para la prestación de los servicios objeto del presente contrato.

CUARTA. - PLAZO DE EJECUCIÓN

«EL PROFESIONISTA» se obliga a iniciar sus servicios, objeto de este contrato el día _____ de conformidad con el programa de trabajo aprobado por ambas partes y que se agrega al presente contrato como anexo núm. _____.

QUINTA. - GARANTÍAS

«EL PROFESIONISTA» se obliga a obtener una fianza que garantice el cumplimiento de este contrato y el correcto uso del anticipo otorgado por «EL CONTRATANTE».

SEXTA. - RECEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

«EL PROFESIONISTA» podrá efectuar entregas parciales y «EL CONTRATANTE» se obliga a recibirlas, previo aviso por escrito que aquel haga y que sus partes sean susceptibles de utilizarse por «EL CONTRATANTE».

«EL PROFESIONISTA» efectuará la entrega total de sus servicios, por escrito a «EL CONTRATANTE», reservándose éste el derecho de reclamar por servicios faltantes o mal prestados.

SÉPTIMA.- PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

«EL PROFESIONISTA» conviene en que no podrá divulgar por medio de publicaciones, conferencias, informes o cualquier otra forma los datos y resultados obtenidos de los trabajos objeto de este contrato, sin la autorización expresa y por escrito de «EL CONTRATANTE», pues dichos datos y resultados son propiedad de este último.

OCTAVA. - RELACIONES LABORALES

«EL PROFESIONISTA», como empresario y patrón del personal que ocupe con motivo de los trabajos materia de este contrato, será el único responsable de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales y demás ordenamientos en materia de trabajo y de seguridad social y conviene por lo mismo, en responder de todas las reclamaciones que sus trabajadores presenten en su contra o en contra de «EL CONTRATANTE», en relación con los trabajos objeto del contrato.

NOVENA.- SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL CONTRATO

«EL CONTRATANTE» podrá suspender temporalmente en todo o en parte la obra contratada en cualquier momento por causas justificadas, sin que ello implique su terminación definitiva, para lo cual será menester que lo haga constar por escrito a «EL PROFESIONISTA» con 5 días naturales de anticipación a la fecha de inicio de la suspensión, y podrá continuar produciendo sus efectos, una vez que hayan desaparecido las causas que motivaron dicha suspensión para lo cual «EL CONTRATANTE» dará aviso a «EL PROFESIONISTA» de la reanudación.

DÉCIMA. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, así como para todo aquello que no esté expresamente consignado en el mismo, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la Cd. de _____, renunciando al fuero que pudiera corresponderles por razón de su domicilio presente, futuro o por cualquier otra causa.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes de su contenido, alcance y fuerza legal lo firman en la Cd. de _____, a los _____ días del mes de _____ de 20 _____.

«EL CONTRATANTE» _____

«EL PROFESIONISTA» _____

T E S T I G O S
