

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA
COOPENACIONAL R.L APLICANDO EL MODELO DE SOSTENIBILIDAD PRISM
DE GPM

KATTIA VALVERDE OVIEDO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Sara María Romero
LECTOR No.1

Adalberto Vargas
LECTOR No.2

Kattia Valverde Oviedo
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Ana Oviedo Muñoz por ser mi fuente de inspiración, a mis hijos Joseph Garro Valverde y Gabriel Garro Valverde, por el sacrificio que han dado, el apoyo y comprensión en los momentos de estudio. A mi esposo Gustavo Garro Vargas que ha caminado siempre junto a mí alentándome para llegar a la meta.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos:

A Dios, por la salud y la fuerza que me ha dado en seguir adelante durante este proyecto de vida. A mis profesores de la Universidad, que a lo largo de esta carrera con sabiduría, esmero y conocimiento me permitieron aprender y desarrollarme. A todos los que pusieron un granito de arena, muchas gracias.

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación del problema	3
1.4. Objetivo general	5
1.5. Objetivos específicos	5
2. MARCO TEORICO	6
2.1 Marco Institucional	6
2.1.1. Antecedentes de la Institución	10
2.1.2 Misión y visión	10
Estructura organizativa	11
Productos que ofrece	13
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	15
2.2.1 Proyecto.....	15
2.2.2 Administración de Proyectos	15
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	16
2.3.4 Procesos en la Administración de Proyectos	17
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	20
2.3 Teoría de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	23
2.3.1 Proyectos que integran Métodos Sostenibles	24
2.3.2 Responsabilidad Social Corporativa, RSC	25
2.3.3 ¿Por qué necesitamos una Guía de Responsabilidad Social?	25
2.3.4 ¿Qué es la Dirección de Proyectos y por qué es tan importante?	26
2.3.5 ¿Qué es un Director de Proyecto y un Director de Proyecto Green?	26
2.3.6 Las Fases del PRISM.....	27
2.3.6.1 Fase de Pre Proyecto/Iniciación de PRISM	27
2.3.6.2 La Fase de Planificación PRISM.....	30
2.3.6.3 La Fase de Ejecución y Control de PRISM	30
2.3.6.4 La Fase de Cierre de PRISM™ y Revisiones	30
2.4 Otra Teoría propia del tema de interés.....	31
2.4.1 Sostenibilidad en las Cooperativas	31
2.4.2 Problemática en la Sostenibilidad	32
2.4.3 Acciones de Sostenibilidad	35
2.4.4 Responsabilidad Social Sostenible en las Cooperativas.....	39

3	MARCO METODOLOGICO	41
3.1	Fuentes de información.....	41
3.1.1	Fuentes Primarias	41
3.1.2	Fuentes Secundarias.....	42
3.2	Métodos de Investigación	44
3.2.1	Método analítico	45
3.2.2	Método Cuantitativo.....	45
3.2.3	Método Cualitativo.....	45
3.3	Herramientas	47
3.3.1	Entrevistas.....	48
3.3.2	Grupo focales	48
3.3.3	Cuestionario y encuestas	49
3.3.4	Análisis de interesados.....	49
3.3.5	Juicio de Expertos	50
3.3.6	Reuniones	51
3.4	Supuestos y Restricciones.....	53
3.4.1	Restricciones	53
3.4.2	Supuestos	54
3.4.3	Entregables	56
4.	DESARROLLO.....	59
4.1	Diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible.	59
4.1.1	Diagnóstico de la situación actual	59
4.1.2	Principios Cooperativos.....	64
4.1.3	Hallazgos más relevantes del Diagnóstico de la Situación Actual.....	66
4.2	Desarrollo de temas de RSS para la Cooperativa.	69
4.2.1	Ferias de productos.....	70
4.2.2	Becas estudiantiles.....	71
4.2.3	Capacitaciones en temas financieros	72
4.2.4	Programas de seguridad	72
4.3.	Aplicación de las áreas de conocimiento para los procesos del Plan del Proyecto, según la metodología del PMBOK.	73
4.3.1	Plan de Gestión de la Integración del Proyecto.....	73
4.3.1.1	Acta Constitutiva para el Plan de Acción de Responsabilidad Social para COOPENACIONAL R.L.	74
4.3.2	Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.....	77
4.3.2.1	Crear la EDT/WBS.....	80
4.3.2.2	Diccionario de la EDT/WBS	82
4.3.3	Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto	91
4.3.3.1	Cronograma del proyecto.....	92
4.3.3.2	Secuencia de las actividades.....	98
4.3.3.3	Control integrado de cambios	101
4.3.4	Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto.....	103
4.3.4.1	Organigrama	104

4.3.4.2 Roles y Responsabilidades.....	104
4.3.4.3 Matriz de roles y responsabilidades.....	108
4.3.4.4 Competencias requeridas para el equipo.....	109
4.3.4.5 Capacitación.....	112
4.3.4.6 Estrategia para el trabajo en equipo.....	114
4.3.4.7 Calendario de Recursos.....	115
4.3.4.8 Solicitud de cambio de integrantes del equipo.....	115
4.3.4.9 Evaluación del desempeño.....	116
4.3.4.10 Dirección del Equipo de Trabajo.....	118
4.3.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	118
4.3.5.1 Uso de técnicas y herramientas tecnológicas.....	120
4.3.5.2 Matriz de comunicaciones.....	123
4.3.5.3 Distribución de la información.....	125
4.3.5.4 Formatos de reportes.....	126
4.3.6 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto.....	128
4.3.6.1 Registro de interesados.....	128
5. CONCLUSIONES.....	130
6. RECOMENDACIONES.....	133
7. BIBLIOGRAFÍA.....	135
8. ANEXOS.....	140
Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	140
Anexo 2: EDT.....	143
Anexo 3: CRONOGRAMA.....	143
Anexo 4: Encuestas.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de las cooperativas, periodo 1963 a 2012.....	8
Figura 2: Contribución del Cooperativismo a la sociedad costarricense.	9
Figura 3: Evolución del número de personas asociadas a cooperativas en el periodo de 1963 a 2012.	9
Figura 4: Estructura Organizativa.....	12
Figura 5: Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.	16
Figura 6. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto.	17
Figura 7: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos.	19
Figura 8. Interacción de los grupos de proceso.	20
Figura 9 Áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK.....	21
Figura 10: Estructura del método PRISM de GPM.....	23
Figura 11: Triple Línea Base.	27
Figura 12: Matriz P5 de GPM.....	28
Figura 13. Medición de la evolución de la huella ecológica y la biocapacidad de Costa Rica. (Hectáreas globales por persona).....	34
Figura 14: Cinco temas interrelacionados y superpuestos que definen la estrategia del Proyecto.	36
Figura 15: Principios Cooperativos.	64
Figura 16: Temas de RSS para COOPENACIONAL R.L.....	70
Figura 17: EDT del proyecto	81
Figura 18: Organigrama del proyecto.....	104
Figura 19: Registro de interesados a identificar.	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas.	43
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizados.	46
Cuadro 3: Herramientas utilizadas.	52
Cuadro 4: Supuestos y Restricciones.	55
Cuadro 5: Entregables.	57
Cuadro 6. Diagnóstico de debilidades.....	60
Cuadro 7: Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.	67
Cuadro 8. Acta del proyecto.....	75
Cuadro 9: Enunciado del Alcance del Proyecto	79
Cuadro 10: Diccionario de la EDT.....	82
Cuadro 11: Cronograma y actividades.....	93
Cuadro 12: Actividades del paquete de trabajo	98
Cuadro 13: Control integrado de cambios.....	101
Cuadro 14: Roles y responsabilidades.....	105
Cuadro 15: Matriz de roles y responsabilidades	108
Cuadro 16. Competencias requeridas para el Equipo.....	110
Cuadro 17: Matriz de capacitaciones	113
Cuadro 18: Evaluación del desempeño.	117
Cuadro 19: Matriz de herramientas y técnicas.	122
Cuadro 20: Matriz de Comunicaciones del Proyecto	123
Cuadro 21: Matriz de distribución de la información	125
Cuadro 22: Plantilla de reportes.....	127
Cuadro 23: Matriz de clasificación de interesados Poder vs. Interés	129

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

COOPENACIONAL R.L: Cooperativa de Ahorro y Crédito del Cantón Central de San José, Responsabilidad Limitada

COOPEPANI R.L.: Cooperativa del Patronato Nacional de la Infancia, Responsabilidad Limitada

CREAFAM: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Recreación y ahorro familia de Colombia

EDT: Estructura de desglose de trabajo

GPM: Director de Proyectos Verde (del inglés Green Project Management por sus siglas)

GRI: Reportes Globales (del inglés Global Reporting)

HLPGS: Panel de alto nivel de Personas Eminentes (del inglés High Level Panel of Eminent Persons por sus siglas)

INFOCOOP: Instituto de Fomento Cooperativo

PEN: Programa del Estado de la Nación

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK® Guide: Guía de los fundamentos de gestión de proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge o PMBOK®, por sus siglas)

PMI: Instituto de Administración de Proyectos (del inglés Project Management Institute)

PRiSM: Proyectos que integran Métodos Sostenibles (del inglés Projects Integrating Sustainable Methods por sus siglas)

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

RSS: Responsabilidad Social Sostenible

STAKEHOLDERS: Interesados del proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

El sector cooperativo es de vital importancia en el país, tanto en la parte financiera como en la social, que es la que promueve sus principios como, por ejemplo: la responsabilidad social en su compromiso con la comunidad y la preocupación por los demás. La cooperativa en estudio, COOPENACIONAL R. L, es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 35 años en el sector financiero. Es una cooperativa que a lo largo del tiempo ha promovido el ahorro en sus asociados y ha implementado estrategias de colocación de créditos para satisfacer sus necesidades.

Su debilidad actualmente radica en que sus servicios financieros se encuentran en una etapa de madurez, existe una gran competencia y sus proyectos no se han desarrollado con miras al fortalecimiento del uso de los recursos ambientales de forma responsable, ni con una visión de apoyo al desarrollo sostenible. El objetivo principal para la cooperativa ha sido la colocación de recursos económicos, sin considerar acciones sociales que mejoren el impacto que pueda ocasionar en los trabajadores, medio ambiente o la comunidad. Se han tomado decisiones con respecto a calidad, accesibilidad u oportunidad, pero no al impacto que su proceso genera.

Ante la necesidad de desarrollar una nueva cultura cooperativa, modificar el vínculo que no solo es producir excedentes, mejorar la productividad y la competitividad, surgió la propuesta de crear acciones que contribuyan con un clima social más armónico, más integrador, de mayor beneficio para la sociedad e incorporar la visión de responsabilidad social sostenible.

El Objetivo General de este trabajo fue desarrollar un plan de acción de responsabilidad social sostenible en COOPENACIONAL R.L, para fortalecer valores éticos comprometidos con el desarrollo social y ambiental, mediante la interacción de sus asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management). Los Objetivos Específicos fueron: desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa; determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía; y realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.

La metodología que se utilizó en la presente investigación fue de tipo descriptiva y analítica, se procedió a analizar la situación actual de la cooperativa en sus procesos de responsabilidad social sostenible, se aplicaron entrevistas y se

realizaron reuniones con los interesados y expertos. Se desarrollaron acciones para establecer estrategias y procesos que permitieron aplicar la triple línea base en los proyectos sociales.

Las conclusiones fueron abordadas en dos aspectos: la utilización de la guía del PMBOK y la metodología PRISM como guías para la elaboración de este proyecto y el tema de Responsabilidad Social Sostenible como necesidad mundial para garantizar un cambio en todos los componentes de la cooperativa. Ante el primero se concluyó que por medio del diagnóstico que se realizó, se permitió evidenciar que las áreas de conocimiento son primordiales en un proyecto, permitieron promover el desarrollo de las buenas prácticas del PMI para la gestión del Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones e Interesados, según la metodología propuesta y por medio de plantillas que dan orden a los procesos, garantizaron una administración adecuada de la programación de actividades, el aseguramiento de la calidad, la capacitación del recurso humano y el sistema de comunicaciones con los interesados. En el segundo caso se valoró la forma de actuar y la toma de decisiones para tener representación en RSS para la sociedad que representa la cooperativa, se afirmó que cuando la cooperativa incorporó la RSS en sus temas de proyectos, creó valor como marca y generó una herramienta de diferenciación. Unos de los aspectos relevantes de las conclusiones fue que el recurso humano de la cooperativa necesitó y necesitará de más formación, especialización y fortalecimiento de capacidades en materia de RSS. Una falta de adecuada formación e información acerca de RSS generó una barrera para la adecuada implementación de la estrategia. Se concluyó que se deben informar las diferentes tendencias en materia de RSS, existen casos replicables, accesibles y exitosos de organizaciones con demostrada experiencia en temas de RSS que pueden ser aliados de procesos de capacitación y promoción del tema entre los diferentes sectores, estos eran poco conocidos y poco identificados por los interesados de la cooperativa.

Las recomendaciones fueron dirigidas al Director de Proyecto y al Consejo de Administración principales interesados en el proyecto. Se recomendó definir en primera instancia una política, luego diseñar una estrategia y un plan utilizando todos los procesos y áreas de conocimiento del PMI y PRISM, para tener una visión clara de RSS y lograr el objetivo. Se recomendó que antes de comenzar el proyecto es fundamental consensuar una definición de Responsabilidad Social Sostenible con los funcionarios y demás interesados. Se recomendó socializar la definición de RSS para asegurar que todos los interesados hablan el mismo lenguaje. Se gestionó el conocimiento en temas de sostenibilidad como pilar fundamental, ya que existe mucho desconocimiento sobre el tema, así como mucha confusión sobre su relación con la filantropía. Se recomendó articular las políticas y estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en busca de la competitividad. Se recomendó contar con una buena estrategia de comunicación y sensibilización que acompañe este proceso fundamental para el éxito del proyecto y su posicionamiento en los asociados, además se recomendó realizar una gestión de los impactos positivos y negativos para gestionar su propia sostenibilidad.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se crearon en Alemania por la inspiración de Federico G. Raiffeisen, orientadas al aprovisionamiento de insumos para la comercialización de productos agrícolas. Es por ello por lo que se crean los Bancos Populares o Cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades (CREAFAM, 2017). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son empresas de carácter privado, y en Costa Rica cuentan con alrededor de 100 años en el sector financiero (INFOCOOP, 2016), las mismas poseen la capacidad de escuchar los intereses de los asociados y consideran sus necesidades por medio de nuevos y mejores productos financieros.

COOPENACIONAL R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito creada por funcionarios del PANI desde 1980. En sus primeros años fue llamada COOPEPANI debido a su estructura asociativa, pero luego de lograr el máximo de asociados dentro del PANI, decidieron abrirse al sector público y privado y así cambiaron su nombre. Iniciaron con 50 asociados y luego de 3 años tenían alrededor de 400 asociados.

Como parte de una propuesta de valor se crea el interés de incorporar RSE dentro de COOPENACIONAL R.L, y para ello es crucial medir el nivel de conocimiento, implementación y evaluación que realiza la RSE en sus tres ámbitos principales, a saber: desempeño económico, social y medio ambiental. Por la naturaleza misma de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se considera que están mejor equipadas tanto en su estructura organizacional como en sus principios y valores para enfrentar los desafíos que impone la RSE y por lo

tanto la necesidad que sus actividades vayan de la mano con la sostenibilidad y la generación de huellas positivas en el mundo.

1.2. Problemática

COOPENACIONAL R. L. por su estructura tiene procesos y recursos que permiten actividades de índole social, las que durante muchos años ha desarrollado para apoyar las necesidades de sus asociados. Dentro de la estructura de la cooperativa existe un Comité de Educación y Bienestar Social que dentro de sus funciones puede “elaborar anualmente un programa de trabajo y un presupuesto de gastos...” (COOPENACIONAL R.L, 2015), el cual debe incorporar proyectos de índole socioeconómica para el fomento y bienestar de los asociados. Estos proyectos han enriquecido el conocimiento de los miembros activos en la filosofía cooperativa y ha permitido atraer nuevos socios, sin embargo, no se ha logrado definir objetivos ambientales, ni disponer de una política o medir sus impactos.

Parte de esta problemática radica en que, en la cooperativa no ha existido experiencia en el tema de Responsabilidad Social Sostenible, se ha trabajado empíricamente en temas de capacitación en la filosofía y valores cooperativos y en desarrollo de proyectos, algunos de los cuales no han finalizado correctamente por no contar con acciones definidas y un plan estructurado, y tampoco ha tomado en cuenta su impacto en lo ambiental, lo que no ha permitido cumplir con el objetivo inicial.

La pretensión de este proyecto es generar una propuesta que guíe las acciones que impacten en la comunidad de Barrio Luján, por medio del desarrollo de programas específicos de Responsabilidad Social Sostenible. Esta consta de varias fases, iniciando por los aspectos más críticos y

posteriormente los que muestren un grado de avance en materia de responsabilidad social sostenible.

1.3. Justificación del problema

Actualmente COOPENACIONAL no cuenta con acciones o procesos definidos para promover proyectos sociales que mitiguen los impactos sociales, económicos y el deterioro del ambiente, este proyecto permitirá valorar la creciente importancia de la responsabilidad social sostenible tanto en nuestro país como en el mundo y como esto se mezcla con el tema de crecimiento sustentable.

En COOPENACIONAL se deben realizar acciones que permitan concientizar a los asociados, que ser socialmente responsables no es solo destinar fondos económicos a actividades sociales, sino incluir y valorar aspectos que permitan resolver problemas ambientales en la comunidad por medio de acciones al interior de la cooperativa; tomar en cuenta que la responsabilidad social se está transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

Estas acciones de responsabilidad social sostenible generan efectos positivos en la cooperativa porque permite:

- Lograr un impacto positivo en los asociados y en la comunidad porque se ejecutan acciones en su beneficio.
- Promover un consumo apropiado de los recursos por medio de talleres o capacitaciones..
- Influir en la ventaja competitiva y mejorar la percepción de la reputación de la cooperativa y así aumentar la base asociativa.

- Mejorar la habilidad de atraer y retener asociados demostrando las acciones responsables que realizamos.
- Garantizar la buena gobernabilidad organizacional por medio de la toma de decisiones efectiva de los órganos directivos.

Por lo tanto el proposito de este proyecto es brindar un plan de acción que implemente actividades de responsabilidad social sostenible, para fortalecer valores éticos comprometidos con el desarrollo social y ambiental, a través de la interacción de los asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management).

Entre los principales beneficios esperados, se pretende presentar un plan de acción que proporcione un valor agregado a las actividades que se realizan y por medio de talleres y capacitaciones se fomente la replicación en los asociados en sus hogares como buenas prácticas; y permita comprometer a las generaciones futuras en seguir con las acciones de responsabilidad social sostenible. Asimismo, fomentar la lealtad de la comunidad, la mejora en la productividad del trabajo, proteger el medio ambiente y satisfacer las necesidades del retorno de los inversionistas de forma permanente, por medio de ajustar o modificar procesos para reducir, controlar o reutilizar, con la promoción de liderazgos internos, descentralización de niveles de autoridad, generación de clima de confianza y compromiso con la misión y principios cooperativos.

Los planes de Gestión de Costos, Riesgos, Adquisiciones y Calidad no se incluyen dentro de esta propuesta porque estos ya están considerados dentro del Presupuesto Anual y el Plan Anual Operativo de la cooperativa.

1.4. Objetivo general

Formular un plan de acción de responsabilidad social sostenible en COOPENACIONAL R.L, para fortalecer valores éticos comprometidos con el desarrollo social y ambiental, mediante la interacción de sus asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management).

1.5. Objetivos específicos

1. Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.
2. Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.
3. Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, recursos humanos, comunicaciones e interesados.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco Institucional

En Costa Rica, como en otros países de la región, durante la primera parte del Siglo XX no existía un modelo preconcebido de cooperativismo; este se desarrolló a partir de las iniciativas de los propios trabajadores, quienes concretaron las primeras experiencias sin contar con elementos normativos ni institucionales que los respaldaran. En este proceso se pueden identificar tres etapas (De Cárdenas & Mora , 2012).

En la primera fueron los trabajadores quienes se organizaron para intentar, desde la idea de la “cooperación”, sufragar sus necesidades más apremiantes, constituyendo en un primer momento cooperativas de consumo, emulando el caso de los Pioneros de Rochadle de la Inglaterra de 1844. En un segundo momento interviene el Estado, que acoge la iniciativa y establece un marco normativo, que permite a través de la legislación cooperativa y de las entidades, la promoción y el fomento del modelo. Es el caso del Banco Nacional de Costa Rica, donde existía un Departamento de Cooperativas, que luego fue asumido por el INFOCOOP a partir de su creación. En una tercera etapa, las actividades propias de movimiento cooperativo son asumidas por el movimiento cooperativo, que establece las pautas de su propio desarrollo.

La historia del movimiento cooperativista costarricense se inicia con los artesanos y pequeños productores agrarios de fincas cafetaleras. En 1907 los artesanos de San José formaron la Sociedad Obrera Cooperativa, cuya finalidad era la comercialización de bienes de consumo para mejorar las condiciones de vida de sus asociados y evitar los abusos de los comerciantes.

En 1917 los obreros del Taller del Ministerio de Obras Públicas y Transportes establecieron la Sociedad Cooperativa de Consumos, Ahorros y Socorros Mutuos, coincidiendo con otros grupos laborales que constituyeron entidades semejantes a las de los empleados municipales, los artesanos y obreros de San José:

En 1918, casi simultáneamente, los productores de café de Heredia al igual que muchos pequeños propietarios de fincas cafetaleras de San José, estaban sujetos a la voluntad de los intermediarios, particularmente de los exportadores, quienes fijaban los precios y calidades del grano, colocándolos en posición de desventaja. Los finqueros decidieron constituir una Sociedad Cooperativa Cafetalera para evitar los abusos. Por otro lado, se daba el impulso de artesanos y obreros en igual sentido, dando origen a un incipiente movimiento cooperativo que, en un lapso de 35 años, entre 1907 y 1942, constituyeron 25 proyectos cooperativos, dentro de los cuales, predominaron 10 cooperativas de consumo, siguiéndole las de crédito, construcción de vivienda y en menor medida las de tipo cafetalero (Aguilar Bulgarelli & Fallas Monge, 1990).

En la Figura 1, se nota el crecimiento cooperativo con presencia en todas las provincias del país, el Estado intervino apoyando la organización, el financiamiento y la gestión del cooperativismo, hasta la promulgación de normas inherentes al sector, que le dieron personalidad y vigencia jurídica. En 1940 se dicta la primera Ley de Cooperativas y se establece en el Banco Nacional el Departamento de Cooperativas como un organismo técnico encargado de normar y dar orientación al quehacer cooperativo. Esta Norma 42 Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica, fue sustituida por otras que finalmente desembocaron en la Ley N.º 4179.



**Figura 1. Evolución de las cooperativas, periodo 1963 a 2012.
Fuente: INFOCOOP, Censo cooperativo 2012**

El sector cooperativo tiene casi un siglo de estar integrado a la vida económica y social de Costa Rica, y ha pasado de ser una iniciativa constituida por unos pocos artesanos a principios del Siglo XX, a una importante fuerza socioeconómica en la actualidad. Como se muestra en la Figura 2, en términos demográficos, un 21% de la población costarricense tiene relación directa con cooperativas, que iniciaron con alrededor de 15 mil asociados y al 2012 cuentan con más de 850.000 cooperativistas en todo el país (ver Figura 2 y 3), alrededor de ₡895 mil millones de créditos colocados por cooperativas de ahorro y crédito lo que representa el 14% de la utilidad del Sistema Financiero Nacional (INFOCOOP, 2012). Las cooperativas gozan de gran credibilidad por los logros alcanzados, en particular los sectores de servicios, ahorro y crédito, las industriales, de servicios múltiples y las de apoyo a la actividad agropecuaria. (De Cárdenas & Mora , 2012)

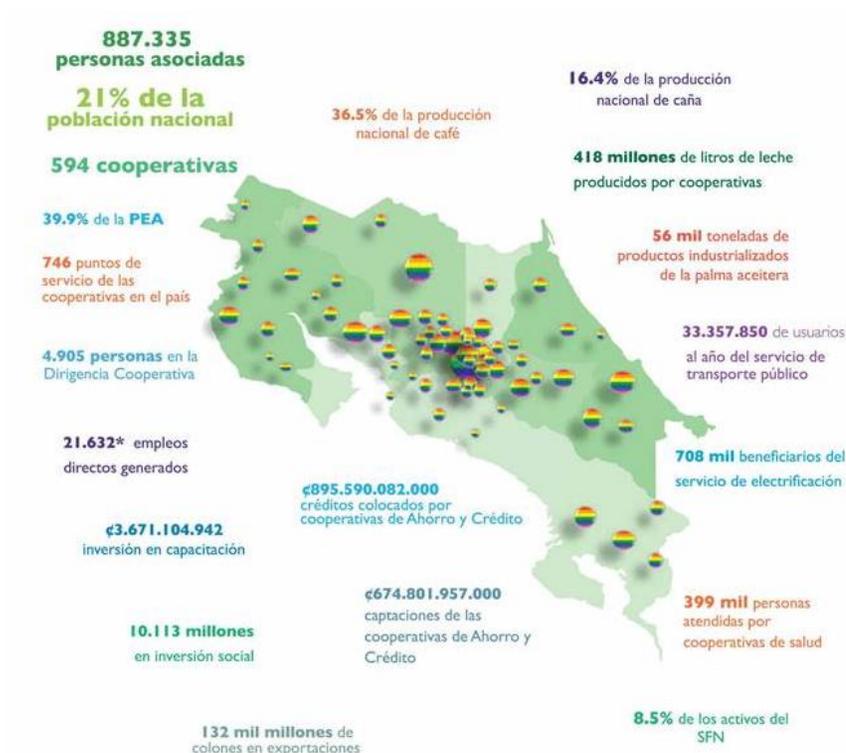


Figura 2: Contribución del Cooperativismo a la sociedad costarricense.
Fuente: INFOCOOP, Censo cooperativo 2012.



Figura 3: Evolución del número de personas asociadas a cooperativas en el periodo de 1963 a 2012.
Fuente: INFOCOOP, Censo cooperativo 2012.

2.1.1. Antecedentes de la Institución

El 16 de octubre de 1980 se creó COOPEPANI R.L. como una cooperativa de ahorro y crédito formada por 10 personas que lograron acercar al 60% del total de funcionarios del PANI. Asimismo, el 1° de diciembre de 1989 en Asamblea General aprueban por unanimidad la apertura para dejar de ser una cooperativa de ahorro y crédito cerrada y abrirse a todo el sector público y privado con el nombre de COOPENACIONAL R.L. y realizar Asamblea General de Delegados y no de asociados, esto porque se llegó a estancar por la cantidad limitada de funcionarios del PANI que en ese momento era de alrededor de 600 empleados. (COOPENACIONAL R L, 2016).

Esta Cooperativa se forma para poder obtener los servicios financieros de ahorro y crédito que los bancos nacionales no satisfacían.

2.1.2 Misión y visión

Misión

Ser la cooperativa de ahorro y crédito que contribuya a mejorar la vida de sus asociados y la comunidad, con productos y servicios de calidad mediante un trato ágil y oportuno. (COOPENACIONAL R.L., 2014)

Visión

Dirigir permanentemente a la cooperativa en el desarrollo de productos y servicios mediante una adecuada utilización de los recursos financieros y la incorporación de nuevas tecnologías. (COOPENACIONA R.L., 2014)

Valores

Honestidad

Responsabilidad

Equidad

Solidaridad

Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta de la siguiente manera:

- La Asamblea General de Delegados que es la unidad suprema de dirección, administración y control de la cooperativa, conformada por los delegados en pleno goce de sus derechos y expresa voluntad colectiva de la misma. (COOPENACIONAL R.L, 2015)
- Comité de Vigilancia al cual le corresponde como unidad contralora, el examen y la fiscalización de las cuentas y las operaciones de la cooperativa, es el que debe informar a la asamblea los resultados de su gestión.
- Consejo de Administración quienes son los depositarios de la autoridad de la Asamblea y órgano a cuyo cargo está la dirección superior de las operaciones sociales, la fijación de sus políticas y del establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la misma.
- Comité de Educación y Bienestar Social que es la unidad encargada de asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que desean ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa, y amplíen sus conocimientos sobre los principios filosóficos y doctrinas del cooperativismo, como alternativa de desarrollo económico y social. Asimismo, es la encargada de redactar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados y sus familias, así como de ponerlos en práctica.
- Gerencia General, con la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración, así como la administración de las operaciones de la cooperativa, encargada de desarrollar y ejecutar proyectos, como se muestra en la Figura 4.

La Gerencia General cada año desarrolla y ejecuta un presupuesto en el cual incluye los proyectos que se quieran desarrollar en la cooperativa. Por su parte, el Comité de Educación y Bienestar Social, crea algunos proyectos que los plasma en su plan de trabajo y que son ejecutados junto con otros asociados. El presente proyecto se llevará a cabo de forma conjunta con el Comité de Educación y Bienestar para interrelacionar tanto el presupuesto que por ley se le asigna al Comité de Educación y el aporte administrativo en logística y dirección que la Gerencia pueda facilitar. La cooperativa cuenta con un encargado que vela por la calidad de los proyectos que se asignan, los evalúa como parte del resultado y los procesos del proyecto, los cuales satisfacen las necesidades de los interesados, por medio de su uso adecuado y grado de conformidad.

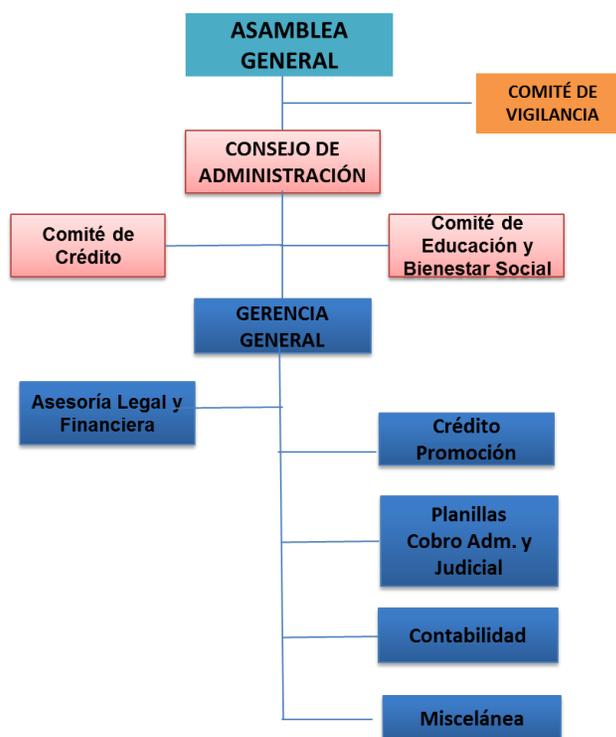


Figura 4: Estructura Organizativa.
Fuente: (COOPENACIONAL R L, 2016)

Productos que ofrece

En la actualidad la cooperativa ofrece líneas de crédito, ahorros e inversiones con tasas y plazos competitivos desde 5 años hasta 12 años. (COOPENACIONAL R.L, 2014)

Las líneas de crédito son:

Crédito Ordinario: Es aquel que se otorga sobre el capital social, por el número de veces que el Consejo de Administración acuerde, siempre y cuando la Cooperativa cuente con fondos suficientes para atender la demanda de crédito.

Crédito del 80%: En esta línea se prestará hasta un 80% de lo que el asociado tenga en aportaciones, pero debe tener como mínimo 5 años de haber ingresado a la Cooperativa y tener un capital social superior a los ¢100,000.00. No requiere fiadores, pero el asociado no puede disponer de ese capital para un crédito ordinario.

Crédito de Salud: Es el crédito que se otorga para cancelación de servicios médicos, compra de medicamentos, anteojos y todo lo referente a la salud del asociado y sus familiares. Todo contra factura proforma.

Crédito de Educación: Es el crédito que se otorga para facilitar al asociado y sus familiares los estudios formales en centros de educación reconocidos por el Ministerio de Educación. Todo contra factura proforma.

Crédito Comercial: Para compra de electrodomésticos, muebles, rejas y toda contratación comercial o profesional que el asociado requiera. Todo contra factura proforma, exceptuando las compras que se realicen en el Depósito Libre de Golfito en Excursiones que realice la Cooperativa.

Crédito Gerencial: Este tipo de crédito es aprobado por la gerencia y se efectúa el desembolso a más tardar en el tercer día posterior a la fecha de recibido del expediente completo, siempre y cuando haya disponibilidad de fondos.

Crédito sobre Depósito a Plazo Fijo: Es una línea de crédito para aquellos asociados que tengan un Certificado de Depósito a Plazo Fijo en la cooperativa. Se presta hasta un 90 % del monto invertido y queda como garantía el mismo certificado. En estos casos no se harán deducciones, excepto el porcentaje para la Reserva de Educación. También se podrán aceptar certificados del Sistema Bancario Nacional y sí se aplicarán todas las deducciones. En ambos casos se puede cancelar el crédito al vencimiento con pago de intereses mensuales.

Crédito sobre el Ahorro Navideño: Es una línea de crédito que se otorga sobre el 50% del monto que tenga el asociado ahorrado en esta modalidad. El asociado autoriza a la cooperativa a deducir de la liquidación de su ahorro navideño, el monto prestado más los intereses, tomando como fecha de cálculo el primero de noviembre de cada año.

Crédito para refundición de deudas: Esta línea de crédito se dará únicamente para refundir deudas que se tengan en la cooperativa. El monto máximo que se otorga es la suma de las deudas que se desean cancelar.

Crédito de emergencia: Esta línea de crédito se otorgará para asuntos emergentes y hasta por un monto máximo de ¢100.000.00. A criterio de la administración se le pedirá al asociado probar la situación que respalda la solicitud.

Además de las líneas de crédito se ofrece planes de ahorro a tasas muy competitivas, por ejemplo:

- Ahorro Navideño, se inicia en el mes de noviembre y se entrega en el mes de diciembre 12 meses después.
- Ahorro Escolar, se inicia en el mes de diciembre y se entrega en el mes de enero del siguiente año.
- Ahorro para marchamo, se inicia en cualquier mes, preferiblemente en el mes de diciembre y se entrega en el mes de noviembre del siguiente año.

En el caso de las inversiones, las tasas son revisadas trimestralmente y puestas en conocimiento de todos los asociados.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

El PMBOK 2013, indica que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Su naturaleza implica que debe tener un principio y un final definidos. Este final se logra cuando el objetivo del proyecto se cumple, también puede finalizar el proyecto, pero no se cumplió el objetivo o la necesidad del mismo ya no existe. Además de ello, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

2.2.2 Administración de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.

Por el potencial que tienen los proyectos en cuanto a los cambios es que se les define que para su desarrollo deben tener actividad iterativa en su elaboración progresiva a lo largo del ciclo de vida del mismo. Esto implica que se debe mejorar y detallar de manera continua a medida que avanza el proyecto. (PMI, 2013)

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

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

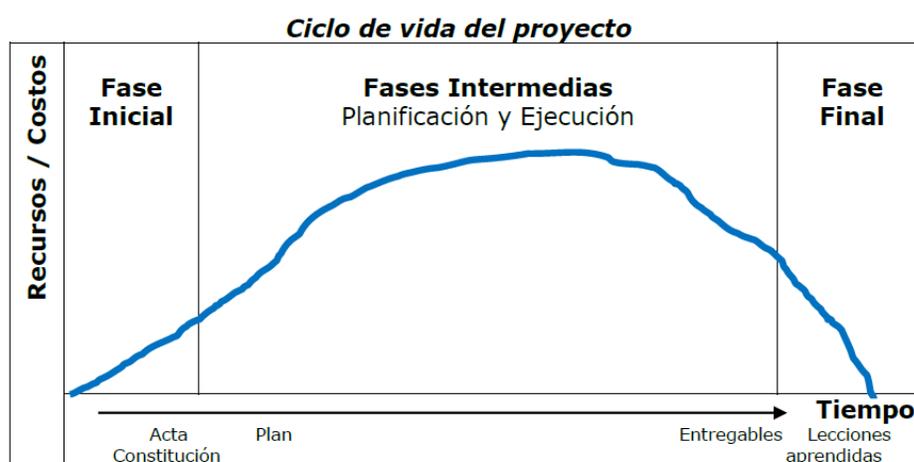


Figura 5: Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, tomada de (Lledó, 2013)

Como se muestra en la Figura 5, los proyectos varían de tamaño y complejidad, pueden configurarse dentro de la estructura genérica del ciclo de vida: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto. La estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características: 1. Niveles de costo y dotación de personal bajos al inicio del proyecto, alcanzan un punto máximo al desarrollarse el mismo y luego cae cuando se acerca el cierre. (Ver figura 6). 2.

La curva típica de costo y dotación de personal. 3. Los riesgos y la incertidumbre, que son mayores al inicio del proyecto. (Ver figura 3). 4. La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto. (PMI, 2013)

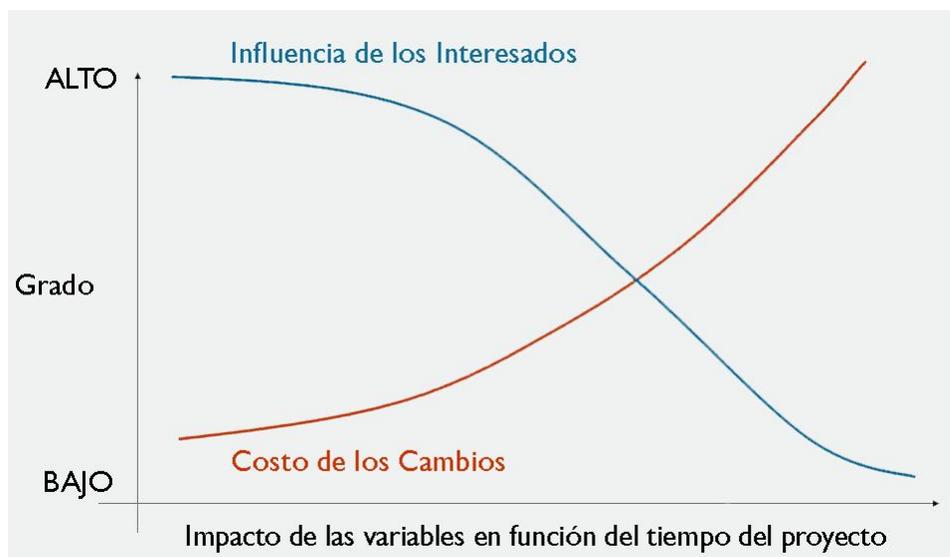


Figura 6. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto.
Fuente: (Elaboración propia)

2.3.4 Procesos en la Administración de Proyectos

De acuerdo con la guía del PMBOK 2013 los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías principales:

Los procesos de dirección de proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las Áreas de Conocimiento.

Los procesos orientados al producto especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación.

El alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado. Por ejemplo, al determinar la complejidad global de una casa que se planifica construir, se deben tener en cuenta diversas técnicas y herramientas de construcción.

Los procesos de dirección de proyectos se aplican globalmente y a todos los grupos de industrias. Buena práctica significa que existe un acuerdo general en cuanto a que se ha demostrado que la aplicación de los procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (Ver Figura 7):

Grupo del Proceso de Iniciación. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Grupo del Proceso de Planificación. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

Grupo del Proceso de Ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control. Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo del Proceso de Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos

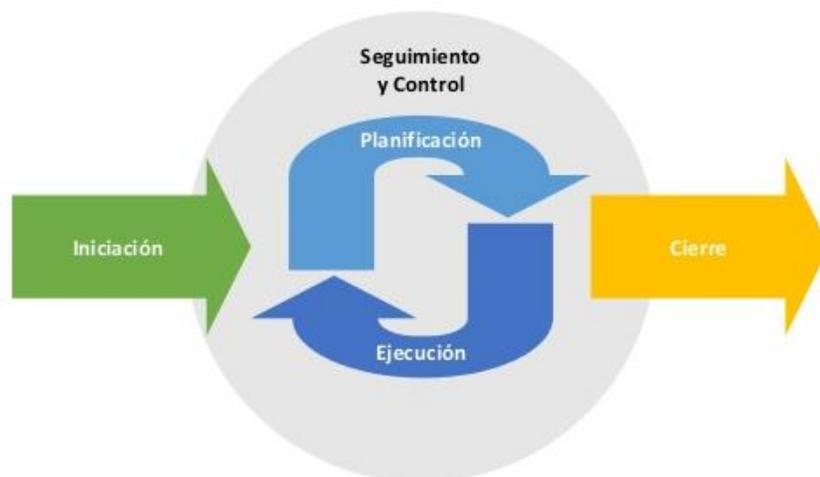


Figura 7: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos.
Fuente: (Elaboración propia)

Los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de salidas que producen. No son eventos discretos o únicos, son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada de otro proceso. En la figura 8, se ilustra como los grupos de procesos interactúan entre sí, y muestra el nivel de superposición en distintas etapas.

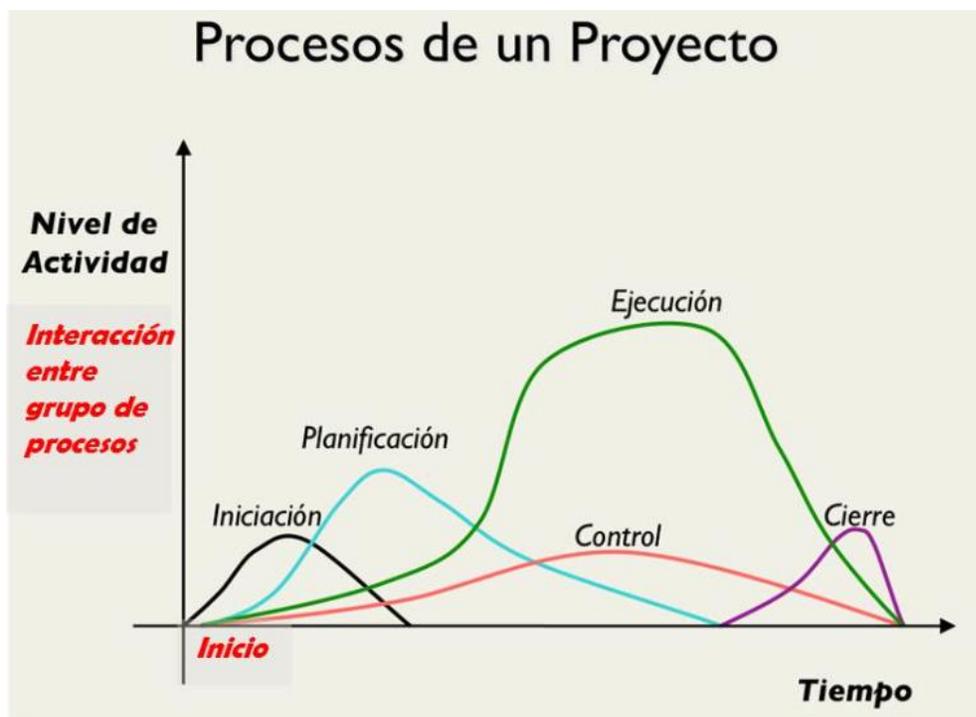


Figura 8. Interacción de los grupos de proceso.
Fuente: (Elaboración propia)

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

La Guía del PMBOK 2013 identifica 47 procesos de la dirección de proyectos que se agrupan a su vez en 10 áreas de conocimiento como se muestra en la Figura 9. Estas últimas representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Por lo general son utilizadas en todos los proyectos.



Figura 9 Áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK.
Fuente: (Elaboración propia)

Este proyecto se desarrollará dentro de los lineamientos del Project Management Institute, en los grupos de procesos de Iniciación y Planificación, y se utilizará las siguientes áreas del conocimiento y tomando en cuenta la guía de referencia GPM para la sostenibilidad en la Dirección de Proyectos:

Integración: esta área permite integrar los procesos y actividades necesarios para identificar, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto. Además de ello, se incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, se maneje con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos.

Alcance: esta área incluye procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar con éxito. Se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Tiempo: esta área define los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Costos: esta área se enfoca en los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Calidad: esta área incluye procesos y actividades que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades, además apoya las actividades de mejora continua del proceso.

Recursos Humanos: esta área organiza, gestiona y conduce al equipo del proyecto, las cuales se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.

Comunicaciones: esta área incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Interesados: se enfoca en los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Riesgo: diseña, controla y supervisa la matriz de riesgos mediante el desarrollo de un plan de gestión de riesgos en donde se identifican, seleccionan, caracterizan y priorizan los riesgos con base en lecciones aprendidas, estadísticas, experiencias, criterio de experto, análisis de tendencias, análisis estadísticos u otras herramientas que ponderadas permitan minimizar los riesgos y actuar de forma efectiva y planificada en caso de que estos se presenten por distintas razones.

Adquisiciones: gestiona de forma centralizada las compras relacionadas con los proyectos, para lo cual debe mantener una comunicación efectiva con el

Área de Finanzas y de Contratación administrativa. Lo anterior con el fin de poder controlar y optimizar las compras, así como determinar de forma más efectiva los costos asociados a los proyectos en este rubro.

2.3 Teoría de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos



Figura 10: Estructura del método PRISM de GPM
Fuente: elaboración propia

GPM Global es una organización dedicada a promover el desarrollo sostenible a través de la gestión responsable de Carteras, Programas y Proyectos. Es un movimiento global que aboga por la sostenibilidad en la profesión del proyecto. Ayuda a las empresas a ser más resistentes, a los gobiernos más eficientes ya las sociedades más sólidas, a la vez salvaguardar nuestros recursos naturales. Como una empresa social se centra en la evolución de la profesión del proyecto a través de principios y métodos basados en el valor. El objetivo es impulsar negocios sostenibles y alcanzar los 2030 objetivos de desarrollo sostenible (SDGs).

Las organizaciones están abrazando la responsabilidad social corporativa y sus prácticas de negocios están cambiando para adoptar nuevos modelos. Mediante la aplicación de un marco de referencia simple de métodos sostenibles que esté alineado a estándares internacionales, a los objetivos organizacionales y a la ética, la dirección de proyectos puede entregar mayor valor a nivel macro. El objetivo del GPM y el propósito de esta guía es hacer evolucionar la disciplina sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. (GPM Global, 2013)

2.3.1 Proyectos que integran Métodos Sostenibles

PRiSM™ (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) es el método de entrega de los proyectos basados en la Sostenibilidad, que incorpora herramientas y métodos tangibles para gestionar el balance entre los recursos finitos, la responsabilidad social, y la entrega de resultados de proyectos “verdes”. Fue desarrollado para que las organizaciones integren los procesos del proyecto con iniciativas de sostenibilidad para alcanzar los objetivos del negocio a la vez que disminuyen el impacto ambiental negativo. (GPM Global, 2013)

Según GPM, PRiSM es una metodología estructurada de gestión de proyectos que pone de relieve las áreas de sostenibilidad y las integra dentro de las principales fases de los proyectos tradicionales que, cuando es entendida y eficazmente abordada, puede reducir los impactos ambientales negativos en todo tipo de proyecto a la vez que maximiza las oportunidades para gestionar la sostenibilidad y los recursos finitos.

PRiSM incorpora un marco de referencia derivado de las Guías ISO 21500 e ISO 26000 y los Estándares Normativos ISO 14000, ISO 50001 e ISO 9000, se enfoca en áreas específicas e incorpora las mejores prácticas. En él se incluyen los

aspectos claves de la sostenibilidad, los conceptos de dirección de proyectos y el enfoque GPM, que nuestros profesionales globales usan para integrar la sostenibilidad a la dirección de proyectos.

La Sostenibilidad es acerca de balancear los intereses económicos, ambientales y sociales, en el corto y el largo plazo, a nivel local y global, de forma transparente y de responsabilidad con valores personales y éticos.

2.3.2 Responsabilidad Social Corporativa, RSC

Es conocida también como conciencia corporativa, ciudadanía corporativa, desempeño social, o negocio responsable sostenible/Negocio Responsable. Es una forma de auto-regulación corporativa integrada dentro de un modelo de negocio. La política de RSC funciona como un mecanismo incorporado de auto-regulación por el que un negocio monitorea y asegura su activa conformidad/cumplimiento con el espíritu de la ley, los estándares éticos y las normas internacionales. La RSC es un proceso que tiene el objetivo de abarcar la responsabilidad por las acciones de la compañía y promueve un impacto positivo, a través de sus actividades, sobre el medio ambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades, los interesados y todos los otros miembros de la esfera pública que puedan ser también considerados como interesados. (GPM Global, 2013)

2.3.3 ¿Por qué necesitamos una Guía de Responsabilidad Social?

La percepción y la realidad del desempeño en Responsabilidad Social de una organización se ha convertido en parte fundamental para medir la capacidad de las empresas de operar de forma eficiente, esto es una necesidad para garantizar salud a los ecosistemas, la equidad social y la buena gobernabilidad organizacional, que también puede influir en:

- La Ventaja Competitiva
- La Reputación
- La habilidad para atraer y retener a trabajadores o miembros, consumidores, clientes o usuarios
- La Moral, Compromiso y Productividad de los empleados
- La Opinión de Inversionistas, Donantes, Patrocinadores y Comunidad Financiera
- La relación con empresas, gobiernos, medios y proveedores, pares, consumidores y la comunidad en la que opera. (GPM Global, 2013).

2.3.4 ¿Qué es la Dirección de Proyectos y por qué es tan importante?

Es un grupo temporal de actividades diseñadas para desarrollar un producto, servicio o resultado único. Un proyecto es temporario dado que tiene un principio y un fin en el tiempo, y por lo tanto un alcance y recursos definidos. (GPM Global, 2013).

Es importante para las organizaciones porque representa una competencia estratégica, que les posibilita vincular los resultados de los proyectos con los objetivos de la empresa.

2.3.5 ¿Qué es un Director de Proyecto y un Director de Proyecto Green?

Un director de proyecto es la persona responsable de lograr los objetivos establecidos del proyecto. Un Green Project Manager (GPM®) es quien asume el compromiso de actuar como agente de cambio gestionando y dirigiendo esfuerzos para maximizar la sostenibilidad dentro del ciclo de vida del proyecto, mejorando el desarrollo y entrega de bienes y servicios producidos como un entregable del proyecto. (GPM Global, 2013).

2.3.6 Las Fases del PRISM

Consta de 4 fases las cuales interactúan entre los grupos de procesos, entre ellas están la fase de pre/iniciación, la fase de planificación, la fase de ejecución y control y la fase de cierre y revisiones de PRISM.

2.3.6.1 Fase de Pre Proyecto/Iniciación de PRISM

La fase de pre proyecto/iniciación es donde se formulan las ideas y el negocio revisa si este es un proyecto, o elemento de un proyecto, factible de ser incluido dentro del Portafolio de Proyectos que está actualmente en marcha. (GPM Global, 2013). Es donde se realiza el Acta de Constitución del proyecto, la cual es un elemento clave en esta fase.

Dentro de esta etapa se toma en cuenta la Triple Línea Base (TLB), la cual se compone del lucro (beneficio), la gente y el planeta (Ver figura 11). Apunta a medir el desempeño ambiental, social y financiero de la compañía sobre un período de tiempo. Solo una compañía que produce una TBL está tomando en cuenta el costo total involucrado en hacer el negocio. (GPM Global, 2013).

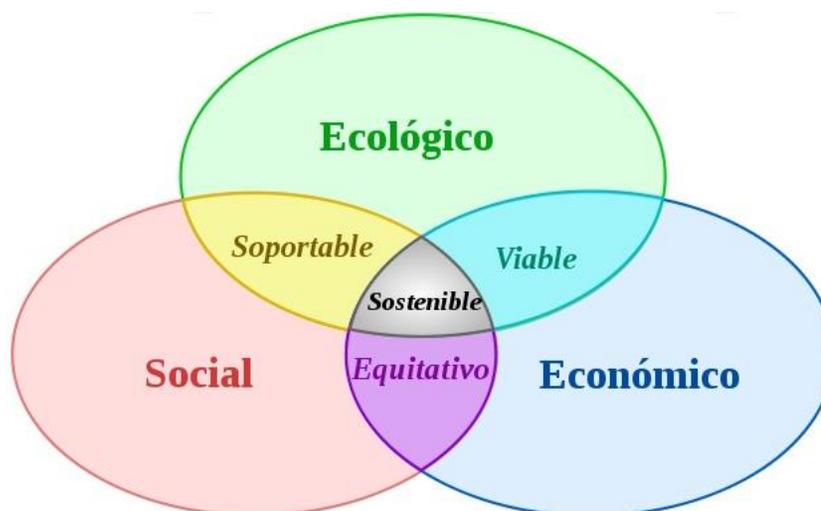


Figura 11: Triple Línea Base.
Fuente: (elaboración propia)

El desafío de la dirección de proyectos es que a fin de aplicar los principios de TBL, debe adaptarse al ciclo de vida del proyecto. Esto es donde P5 entra en juego. El Concepto P5 de GPM se expande sobre la teoría para permitir la integración de la dirección de proyectos y es una adaptación de un listado de evaluación de la sostenibilidad que fue desarrollada en el Seminario de Expertos IPMA® 2010, “Supervivencia y Sostenibilidad como desafíos para los proyectos.” Estos 5 elementos son medibles para la sostenibilidad. Cada elemento medido individualmente y a través de su Posesión Mutua: Planeta (Aspecto de Medio Ambiente), Personas (Aspecto Social), Profit/Beneficio (Aspecto Financiero), Proceso (Aspecto de Gobernanza), Producto (Aspecto Técnico). P5 examina el ciclo de vida del producto desde una perspectiva diferente. El impacto del producto desde una perspectiva social, ambiental y económica en cada una de estas fases debe ser contabilizado en el proyecto del producto desde el momento en que la idea para el producto es concebida hasta que se entrega en su forma final (Ver figura 12).

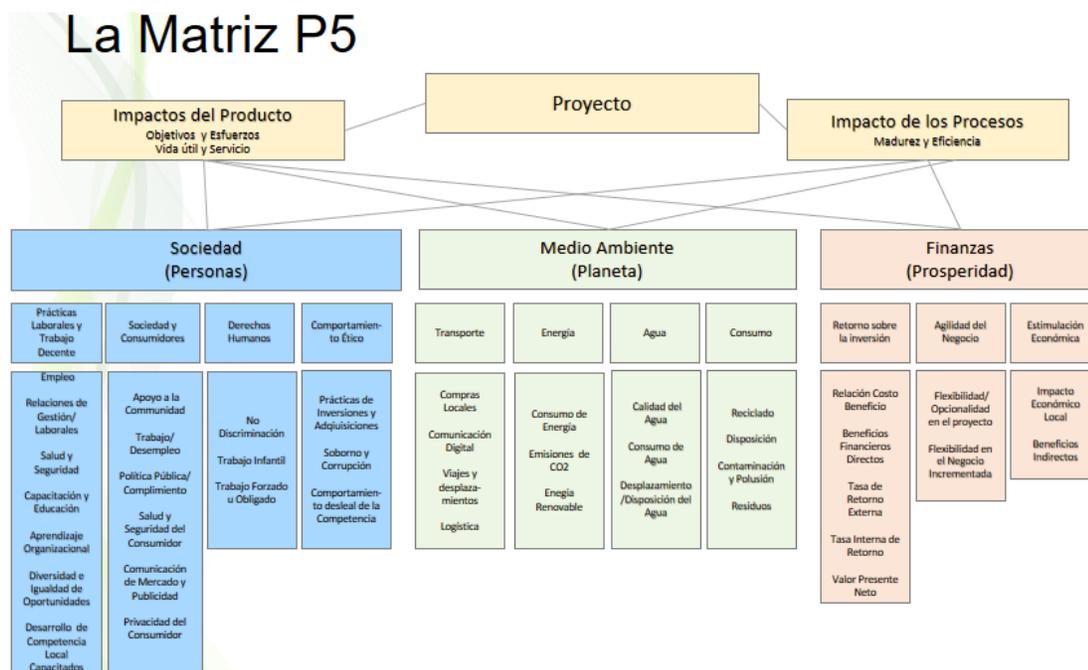


Figura 12: Matriz P5 de GPM.
Fuente (elaboración propia)

En esta etapa se utiliza una herramienta analítica conocida como PESTLE, que considera a los factores externos, para asistir en la determinación de los impactos. Esta herramienta se ha utilizado en los últimos 10 años, es útil para entender la “gran foto” del ambiente en el cual se está operando.

Los Factores en un Análisis PESTLE:

- P – Político - Las influencias actuales y potenciales desde presiones políticas
- E – Económico - El impacto económico mundial, nacional y local
- S – Sociológico - Los modos en que los cambios en la sociedad afectan al proyecto
- T – Tecnológico - Cómo la nueva y emergente tecnología afecta nuestro proyecto/organización
- L – Legal - Cómo la legislación global, nacional y local afecta al proyecto
- E – Ecológico - Los problemas ambientales globales, nacionales y locales

En esta etapa se considera la integración de los procesos, a fin de que lo verde/la sostenibilidad en la dirección de proyectos tome una posición determinada. Permanente se requiere que un nuevo conjunto de actividades, vía la gobernabilidad del proyecto, se focalice estrictamente sobre los aspectos sostenibles de una iniciativa. El Plan de Gestión de la Sostenibilidad aborda esta necesidad.

Su uso es por medio de un documento fundacional para promover visibilidad y gobernabilidad, en él se establece el plan de comunicaciones para transmitir los beneficios en la gestión de los recursos finitos y en la minimización de los residuos, se indica y mejora el foco hacia conexiones compartidas con los próximos proyectos en la cola, se destaca las oportunidades para la comunicación de interesados externos identificando mayores controles en el proceso como también impactos ambientales positivos y se refuerza que la sostenibilidad es igual a rentabilidad.

El Plan de Gestión de la Sostenibilidad se utiliza para permitir tomar una decisión “en principio” sobre aquellos proyectos que se ajustan estratégicamente con los Objetivos y Prioridades de la organización en relación con sus políticas y directrices sobre la gobernabilidad de la sostenibilidad y ambiental. (GPM Global, 2013).

2.3.6.2 La Fase de Planificación PRiSM

La fase de planificación es el momento en el que el proyecto comienza a tomar vida. Aquí el director de proyecto necesita lograr una real comprensión de lo que el cliente u organización está esperando lograr de modo de poder transportar al papel la mejor manera de entregar el proyecto, sus principales entregables y los beneficios planeados del modo más razonable y seguro en beneficio de todas las partes involucradas. (GPM Global, 2013).

2.3.6.3 La Fase de Ejecución y Control de PRiSM

Los procesos de ejecución (implementación) se usan para llevar a cabo las actividades planificadas en la Fase de Planificación y para dar soporte a la provisión de los entregables del proyecto de acuerdo con los planes del proyecto. Los procesos de control se usan para monitorear, medir y controlar el desempeño del proyecto en relación con el plan del proyecto, de modo que puedan tomarse las acciones preventivas y correctivas y generarse solicitudes de cambio cuando sean necesarias para el logro de los objetivos del proyecto. (GPM Global, 2013).

2.3.6.4 La Fase de Cierre de PRiSM™ y Revisiones

La fase final del proyecto es la fase de cierre. El director del proyecto tiene muchas actividades que entregar en esta fase y debe cerciorarse de que tiene planificado el cierre de una manera estructurada y organizada para asegurarse de que todo está verdaderamente tenido en cuenta dentro del proyecto. Llevar a cabo una revisión del proyecto una vez que se ha entregado es esencial para el

aprendizaje y para el desarrollo futuro. Los aspectos (“green”) del proyecto deben ser incluidos como parte de la revisión del mismo. Sin embargo, organizaciones con madurez temprana o altamente maduras pueden optar por mantener el elemento de sostenibilidad de la revisión en forma separada del resto de la revisión post proyecto. (GPM Global, 2013).

2.4 Otra Teoría propia del tema de interés

En la actualidad es importante generar elementos técnicos y prácticos para que las Cooperativas introduzcan en la gestión propia de sus líneas de negocios, los elementos y conceptos de la Responsabilidad Social e informar estas acciones que son de interés interno y externo y no una moda.

Es por ello por lo que debemos conocer sobre la Sostenibilidad en las Cooperativas, la problemática existente y las acciones que se deben implementar en la Responsabilidad Social Cooperativa.

2.4.1 Sostenibilidad en las Cooperativas

La forma macro de evidenciar la necesidad de un cambio en la sostenibilidad en las cooperativas se encuentra en los planes internacionales que se llevan a cabo. El año 2009, la Asamblea General de Naciones Unidas declara el 2012 como año internacional de las Cooperativas y para ese año, la Alianza Cooperativa Internacional redacta un plan para una década Cooperativa el cual tiene como objetivo 5 temas críticos interrelacionados y con estrategias establecidas en las cuales se destaca posicionar las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad. (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2013)

Dicho plan toma en cuenta lo referente al PRiSM del GPM sobre la triple línea base en cuanto a lo que tiene que ver con falta de sostenibilidad en términos económicos, sociales y medioambientales. Lo que se busca es que, aunque

existen algunas excepciones locales, en estos tiempos la sostenibilidad no es un término universalmente asociado con las cooperativas y esto se debe cambiar antes de 2020 para posicionar las cooperativas como creadoras de sostenibilidad.

El aporte de las cooperativas es reconocido a nivel internacional, con acciones positivas por ofrecer servicios sociales a los más necesitados y crear asociaciones basadas en los miembros que son verdaderos activos en sí mismas. Por su naturaleza, las cooperativas generan valor de utilidad para el entorno, esto no necesariamente lo hacen las empresas propiedad de sus inversionistas o socios.

Es importante reconocer que el movimiento cooperativo tiene una participación destacada a nivel mundial, por ejemplo, en Canadá: 1 de cada 3 canadienses están afiliados al sistema de cooperativas de crédito (The Globe and Mail, 2012); en China, las cooperativas representan un 91% de los microcréditos, en Kenia, las cooperativas proporcionan empleo a 300.000 personas y empleos indirectos a 2 millones a través de las oportunidades financieras que se han creado (OIT, 2012).

En Costa Rica según el IV Censo Nacional Cooperativo, genera alrededor de 21.000 empleos directos, con una inversión social de ₡ 10.113 millones y ₡132 mil millones en exportaciones.

2.4.2 Problemática en la Sostenibilidad

Enfrentar la problemática en la sostenibilidad implica comprender su definición. J. R. Ehrenfeld (Director de la International Society for Industrial Ecology y un referente en el campo de la sostenibilidad) nos dice y afirma que: “La insostenibilidad es un fallo sistémico y debe ser abordado al nivel de su fundamento (...) La sostenibilidad no puede ser creada hasta que las estructuras cambien” (Ehrenfeld, 2010). El HLPGS llega a la misma conclusión desde un

enfoque negativo: “Por definición, cualquier tendencia que no es sostenible, no puede durar” (HLPGS, 2013)

La problemática en la sostenibilidad existe desde hace muchos años y se ha hecho un desafío desde el siglo XX, con la búsqueda de un modelo integral, endógeno y sostenible; sin embargo, el modo en que las empresas controlan la economía está imponiendo una globalización asimétrica, injusta, que ha traído al mundo a una crisis profunda. Si es peligroso que un sistema basado en la igualdad se olvide de la libertad, no lo es menos que un sistema basado en la libertad se olvide de la igualdad y la justicia. (Mayor Zaragoza, 2012)

El desarrollo es un derecho humano y un imperativo ético. Pero es precisa la participación de la población en sus procesos sociales y en el tratamiento de los problemas ambientales. La insostenibilidad de nuestros modelos se hace patente cuando vemos que, junto a «la verdad incómoda» presentada por Al Gore en el año 2006 sobre el cambio climático, tenemos entre nosotros otra verdad más incómoda todavía, la de la vida de la gente, de una gran parte de la población mundial que debe afanarse por sobrevivir en condiciones realmente adversas. El error que representa haber cambiado los valores democráticos (justicia social, igualdad, solidaridad...) por las leyes del mercado, exige un cambio de rumbo y una urgente decisión de proceder al «rescate» de la gente. Por lo que ha llegado el momento de la participación ciudadana, con la cual esta crisis podría convertirse en gran oportunidad. La educación juega, sin duda, un importantísimo papel en este proceso, contribuyendo a la transición esencial de las personas desde su condición (implícita o explícita) de súbditos a la de ciudadanos participativos. (Mayor Zaragoza, 2012)

Se hace necesario reconocer que somos parte del sistema Tierra, como parte integrada en un conjunto y no de forma separada, esto porque subsistimos de ella por lo que nuestra supervivencia, depende de elecciones sabias sobre cómo coexistir con la Madre Tierra. (Naciones Unidas, 2012)

Es imperativo resaltar la deficiencia respecto al uso de los recursos naturales. Se dice que la huella ecológica es un indicador sintético que pretende dar cuenta del comportamiento ambiental en su conjunto. En el informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2014, se menciona que este cálculo se realizó para Costa Rica por parte de la Organización Global Footprint Network para el Programa del Estado de la Nación (PEN) en donde mencionan que este es un país con deuda ecológica, es decir, cuya huella (uso) supera su biocapacidad (disponibilidad), lo que significa que se está comprometiendo la disponibilidad de recursos para las futuras generaciones (Ver figura 13).

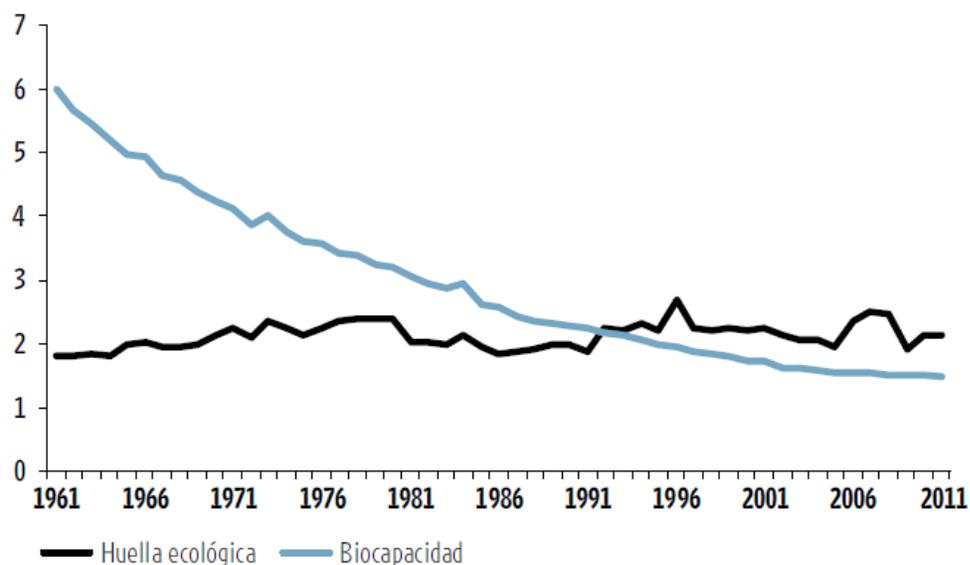


Figura 13. Medición de la evolución de la huella ecológica y la biocapacidad de Costa Rica. (Hectáreas globales por persona)
Fuente: Global Footprint Network, 2015

Se está en un proceso de colisión con el mundo natural, como lo menciona, el “Aviso a la Humanidad de la Comunidad Científica” realizado en 1992 por más de 1500 científicos, entre ellos 103 Premios Nobel. En Union of Concern Scientists, 1992, resulta abrumadora la información sobre el proceso de colisión, su gravedad y, en consecuencia, la urgencia del cambio. Naciones Unidas alerta desde hace tres décadas, la Declaración del Milenio afirmó que no debemos escatimar esfuerzos para mejorar la sostenibilidad, sobre todo para con nuestros hijos y nietos, vivimos la amenaza de estar en un planeta irremediablemente deteriorado por las actividades humanas y cuyos recursos no sean nunca suficientes para todas nuestras necesidades. (United Nations, 2010)

Cada vez hay menos tiempo para detener el proceso de insostenibilidad (sin que genere daños enormes e irreversibles) y de desintegración social. El Foro Económico Mundial realiza informes anuales sobre los riesgos mundiales y muestran un crecimiento rápido. El de 2013 muestra que el cambio climático es el problema ambiental más probable, se agrava rápidamente y es el que más impacto económico tiene. (World Economic Forum, 2013)

2.4.3 Acciones de Sostenibilidad

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en el año 2012, celebradas en Río de Janeiro, Brasil, los Jefes de Estado y de Gobierno aprobaron el documento “El futuro que queremos” en el que se reconoce al planeta Tierra y sus ecosistemas como nuestro hogar y que algunos países reconocen los derechos de la naturaleza en el contexto de la promoción del desarrollo sostenible. También convinieron en que, para lograr un justo equilibrio entre las necesidades de las generaciones presentes y futuras, es necesario promover la armonía con la naturaleza. Posteriormente en setiembre del 2015 la Asamblea General aprobó la agenda para el desarrollo, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que busca

asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza, además proporciona información y recomendaciones de expertos en la Gobernanza de la Tierra, conocida también como la Jurisprudencia de la Tierra.

Estas acciones internacionales llegaron a nuestro país por medio de la ACI, en su plan para una década cooperativa en el año 2013, el cual tiene entre sus objetivos: elevar la conciencia pública sobre las cooperativas y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, promover la formación y desarrollo de cooperativas y estimular a los gobiernos a establecer políticas, leyes y regulaciones conducentes a la formación, el desarrollo y la estabilidad de las cooperativas, todo ello en el eje de 5 temas interrelacionados como se muestra en la figura 14. (ACI, 2013)

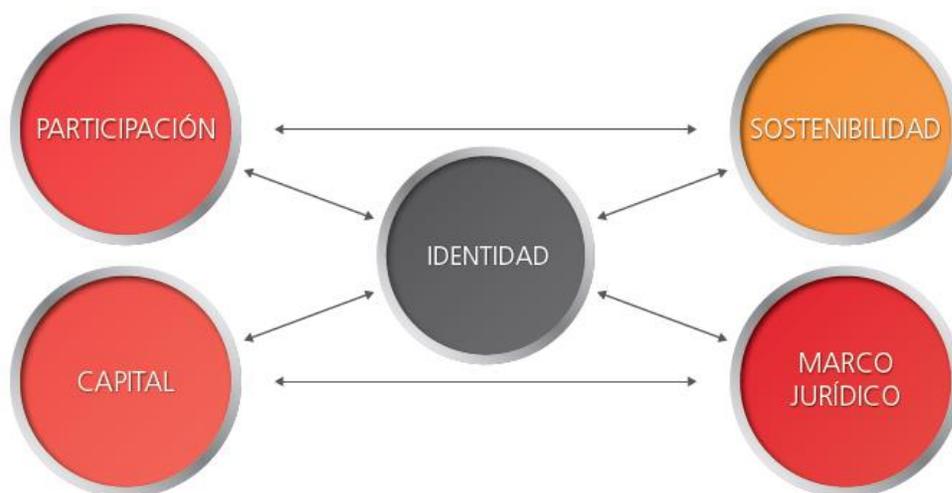


Figura 14: Cinco temas interrelacionados y superpuestos que definen la estrategia del Proyecto.

Fuente: (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2013)

Estos planes se realizan al contemplar toda la problemática existente y se considera necesario realizar acciones que permitan conocer y concientizar los conceptos y procesos para implementar la Responsabilidad Social como un modelo de gestión. En este plan se quiere posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad, es por ello por lo que las cooperativas se proponen 'optimizar' los resultados para una amplia gama de partes interesadas, sin tratar de 'maximizar' los beneficios de ninguna parte interesada en particular. Por ende, el desarrollo de la sostenibilidad económica, social y medioambiental debe ser una de las principales motivaciones y fundamentos del cooperativismo. Se pretende lograr el objetivo por medio de acciones posibles o de carácter indicativo como: (ACI, 2013)

Desarrollar innovaciones en la contabilidad: el sector cooperativo debe ser líder en este campo. Ya hay un gran número de iniciativas mediante las cuales se estimula a las empresas, las empresas sociales y las organizaciones caritativas a contabilizar su desempeño no financiero. Algunos métodos intentan reconvertir en cifras monetarias los distintos datos. El uso de las auditorías sociales es importante para verificar los niveles de rendimiento.

Estudios específicos: No se ha reconocido a cabalidad la diversidad de las modalidades y objetivos de las cooperativas. En este sentido son importantes y necesarios los estudios específicos y los relatos de primera mano en que se documenten las contribuciones de las cooperativas a la educación, a las comunidades, a la salud y otros objetivos públicos.

Recolección de evidencias: Con el fin de demostrar su aporte a la sostenibilidad ante quienes toman decisiones públicas, resulta valioso el análisis de los 'efectos externos' de las cooperativas.

Defensa pública: El mensaje relativo a las cooperativas ya no puede limitarse exclusivamente al lenguaje de la gestión democrática por parte de los miembros. Debe ser más extenso y, ahora, es necesario que incluya sistemáticamente una referencia a la sostenibilidad, con el fin de atraer el interés de quienes toman las decisiones públicas, el público en general y las jóvenes generaciones.

Tecnología: El sector cooperativo debería tener como objetivo convertirse en líder en el desarrollo y uso de tecnologías y de sistemas sociales que aportan ventajas concretas a los seres humanos sin destrozar el ecosistema.

Modelo de gestión: El sector cooperativo debe hacer más para desarrollar e impulsar prácticas gerenciales distintas que reflejen los valores democráticos y la situación a largo plazo del modelo de negocio cooperativo, y que aproveche al máximo las ventajas potenciales que presentan las cooperativas.

Fortalecer e integrar la red de cooperativas: El sector cooperativo debería identificar y eliminar los obstáculos que dificultan la cooperación entre cooperativas favoreciendo, de ser posible, la integración de sistemas, como el sistema de compras, haciendo uso del principio de subsidiariedad.

Este es un proceso endógeno que debe estar orientado por los líderes de la institución, que necesitará el apoyo de los profesionales externos y una integración a largo plazo. Esto permitirá dotar a los administradores de un instrumento que contiene avances técnicos y experiencias prácticas, que de manera sistemática puedan incursionar en una nueva manera de administrar de forma innovadora, generando valor y mantener el reconocimiento de las acciones que se realicen.

2.4.4 Responsabilidad Social Sostenible en las Cooperativas

La responsabilidad social sostenible se debe medir por el impacto que genere en la sociedad. Esta valora el compromiso, obligación y deber de los individuos, sociedad o empresa, en contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. (Mayor Zaragoza, 2012)

Implementar acciones de RSS en la cooperativa, debe estar basado en la sensibilización como eje central de todo proceso. Debe llevar un compromiso de la alta dirección con el propósito de transferir los conceptos, elementos y pasos que se requieran para lograr el objetivo de RSS.

Algunos de los temas más importantes que se deben dar a conocer a los asociados para que puedan transferir pueden ser:

- Conceptos de responsabilidad social, beneficios internos y competitivos.
- Valores y principios cooperativos.
- Conceptos de modelos de gestión de responsabilidad social.
- Propósito de responsabilidad social, mitigar riesgos, abordar temas de interés.
- Procesos para implementar y requisitos.
- Análisis del aporte a la cooperativa por ejemplo inversión vrs beneficio, fuente de recursos, etc.

Las cooperativas llevan dentro de sus principios muchos de los ejes de responsabilidad social, sin embargo, se requiere de un esfuerzo para que estas acciones integren la sostenibilidad.

Realizar acciones de RSS permite a las cooperativas:

- Incluir criterios de RSS en las relaciones con los proveedores y subcontratistas por medio de una evaluación de su compromiso con la responsabilidad social sostenible.
- Mayor transparencia fiscal.
- Elaborar planes de movilidad sostenible.
- Adoptar medidas de igualdad en las cooperativas.
- Formar por medio de talleres, sobre la RSS.

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Según (Gallego, 2010), las fuentes de información son toda huella o vestigio, testimonio y conocimiento legado por el discurrir de los hombres y mujeres a lo largo de la Historia. De ello se desprende que la fuente de información es todo lo que contiene información para ser transmitida o comunicada y que permite identificarse con el origen de la información. Esta idea es reforzada por la definición (Lopez, 2011), pues para ella las fuentes de son todo aquello que suministre una noticia, una información o un dato, que pueda transmitir conocimiento.

3.1.1 Fuentes Primarias

Según (Hurtado, 2012) son los documentos, testimonios u objetos originales que le permiten al historiador investigar directamente en ellos, sin la intervención de un intermediario (traducción, paleografía, edición, entre otros), pues se corre el riesgo de partir de una interpretación, o segunda lectura. Generalmente las fuentes primarias pertenecen al mismo período histórico que se esté investigando, pero no necesariamente; por ejemplo, puede haber varios años de diferencia entre dos 6 documentos originales, pero si ambos tratan de un mismo suceso, no dejan de ser fuentes primarias en la misma investigación.

Según (Hernández, 2014) las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. Son fuentes primarias las monografías y publicaciones periódicas, la literatura gris (tesis doctorales, actas de congresos, programas de ordenador), etc. Las obras de referencia sirven para satisfacer una necesidad de información puntual y son un primer paso en la investigación de cualquier materia. Entre las obras de referencia se encuentran las enciclopedias, los diccionarios, anuarios, directorios, guías, etc. (Gallego, 2010)

Las fuentes primarias corresponderán a: documentación por parte del Consejo de Administración, Comité de Educación y asociados activos e inactivos y funcionarios administrativos.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Gallego (2010) afirma: “las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información, sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Estos nos remiten generalmente a documentos primarios. Son fuentes secundarias los catálogos, las bibliografías, los repertorios, etc.” (p.12).

Para efectos de este proyecto se utilizan: documentos varios, Manuales de la Cooperativa, libros de consulta y documentos digitales relacionados con responsabilidad social sostenible.

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

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.	Libros de actas del Comité. Documentos de expresidentes del Consejo de Administración.	Documentos y Manuales de la cooperativa Documentos relacionados con responsabilidad social sostenible de la ACI, Naciones Unidas, INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP, entre otras.
Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI	Documentos del Comité de Educación y consultas al personal administrativo asignado para el desarrollo y seguimiento del programa de RSS cooperativa.	Libros de preparación y evaluación de proyectos. Manuales o guías de proyectos de responsabilidad social. Documentos en la web relacionados con la RSS en las Naciones Unidas, ACI, Universidades, INFOCOOP, Otras cooperativas.

y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.		
Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.	Documentos del Comité de Educación, asesores y personal asignado.	Libros de proyectos. Periódicos nacionales. Documentos en la web relacionados con el desarrollo de proyectos bajo los estándares del PMI, según la Guía del PMBOK 2013 y PRiSM como la ACI y Naciones Unidas.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

Se entiende como método de investigación a un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández, 2014)

En el presente proyecto se aborda los métodos de investigación como herramientas que faciliten investigar acciones para desarrollar la responsabilidad social sostenible en la cooperativa.

A continuación, se detallan los métodos a utilizar para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

3.2.1 Método analítico

El Método Analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruiz, 2011)

Es por ello por lo que se utiliza en este proyecto debido al análisis que se realizará a los interesados y localizar las faltas en la responsabilidad social en la cooperativa y los procesos para implementarla.

3.2.2 Método Cuantitativo

El método cuantitativo es aquel método de investigación que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2014).

Este método permite ver la realidad de la cooperativa y examinar los datos de manera numérica, donde se obtiene objetividad y una medición exhaustiva y controlada de la información.

3.2.3 Método Cualitativo

El método cualitativo es aquel método de investigación que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, 2014).

Este método permitirá conocer los hechos, procesos y estructuras que la cooperativa tiene en responsabilidad social y comprender a los interesados y entender sus necesidades. En el Cuadro 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizados.

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico	Método cuantitativo	Método cualitativo
Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.	Se analizan los procesos que se llevan a cabo en RSS y se realiza un análisis FODA para determinar el desempeño actual.	Se aplican entrevistas y encuestas y se procesan cuantitativamente.	Se estima el impacto en la comunidad y en los asociados de la cooperativa.
Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad	Se analiza el estado actual y se integra soluciones para desarrollar el proyecto.	Se estiman los recursos, costos y necesidades para el desarrollo del proyecto.	Se valoran las experiencias de los involucrados en otros proyectos para

Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.			comprender sus necesidades.
Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.	Se sintetiza la información y se aplica según el PMI en los procesos que corresponda.	Se tiene probado la necesidad del proyecto y se lleva a cabo.	Se recolecta información de recursos disponibles para el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas

Se define como herramienta “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un resultado (servicio o producto)” (PMI, 2013).

Según (Rodríguez & Valldeoriola, 2010) herramienta es un instrumento diseñado para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento.

Estas herramientas facilitan la realización del proyecto, obtener un resultado confiable y tomar acciones acordes a las necesidades.

Las herramientas que se utilizarán en el proyecto son las siguientes:

3.3.1 Entrevistas

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto a patrocinadores y otros ejecutivos, así como expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones de los entregables del producto (PMI, 2013), razón por la cual se realizan en este proyecto.

El proceso de la entrevista permite en este proyecto una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva, la misma se desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informarse y orientarse.

3.3.2 Grupo focales

Este concepto de grupos focales reúne a interesados y expertos en la materia, previamente seleccionados, a fin de conocer sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto. Un moderador capacitado guía el grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más

coloquial que una entrevista individual. (PMI, 2013), lo que hace más enriquecedor el aprendizaje.

Como método cualitativo de bajo costo, permite en este proyecto utilizarlo como técnica para la recopilación de la información, por lo que bien diseñada se puede utilizar como estrategia para obtener las percepciones del grupo de interesados sobre las acciones de responsabilidad social sostenible en la cooperativa que podamos desarrollar.

3.3.3 Cuestionario y encuestas

Estas son un conjunto de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados. Los cuestionarios y/o encuestas son especialmente adecuados en casos de público variado, cuando se requiere una respuesta rápida, cuando los encuestados están geográficamente dispersos y cuando es conveniente realizar análisis estadísticos. (PMI, 2013)

En este proyecto se pretende mediante la encuesta medir las actitudes de los interesados, en este caso en concreto: conocer la percepción de la responsabilidad social sostenible de la cooperativa así como la calidad del servicio que se les brinda.

3.3.4 Análisis de interesados

El análisis de interesados es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados y relacionarlos con el propósito del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las

probabilidades de éxito del proyecto, así como las relaciones de los interesados sobre las que habría que influir de manera diferente en diversas etapas del proyecto o fase. (PMI, 2013)

Análisis de interesados es una técnica que consiste en clasificar para realizar el análisis, se puede cruzar interés, poder, influencia, impacto, urgencia y legitimidad. Este análisis permite en el proyecto clasificar los interesados del proyecto y darle prioridad a los problemas percibidos sin dejar por fuera ningún interés.

Es una técnica que nos permite indentificar a los interesados y analizar su impacto o influencia en el proyecto a lo largo de todo el ciclo de vida. Partiendo de la lista inicial de interesados reflejados. (Céspedes, 2015)

3.3.5 Juicio de Expertos

Para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de los interesados, se debería procurar el juicio y la experiencia de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia, como, por ejemplo:

- La alta dirección;
- Otras unidades dentro de la organización;
- Los interesados claves identificados;
- Los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito (de manera directa o a través de lecciones aprendidas);
- Expertos en la materia en el ámbito de los negocios o de los proyectos;
- Grupos de la industria y consultores; y
- Asociaciones profesionales y técnicas, organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales.

El juicio de expertos puede obtenerse mediante consultas individuales (reuniones uno a uno, entrevistas, etc.) o mediante un formato de panel (grupos focales, encuestas, etc.) (PMI, 2013)

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso, frente a lo cual (Skjong & Wentworth, 2016) proponen los siguientes criterios de selección: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Realizar este método permite en el proyecto evaluar los resultados con personas experimentadas y no empíricas, es una parte importante de la información cuando las observaciones que se realicen tenga validez de contenido.

3.3.6 Reuniones

Las reuniones de análisis de perfiles son reuniones de proyecto diseñadas para desarrollar un entendimiento sobre los principales interesados del proyecto y se pueden utilizar para intercambiar y analizar información acerca de roles, conocimientos y la postura general de cada uno de los interesados respecto al proyecto. (PMI, 2013)

Las reuniones con una agenda y convocatoria previa permiten en este proyecto informar el alcance y objetivo del proyecto a los interesados, permite intercambiar puntos de vista y opiniones acerca de las acciones que mejor se puedan desarrollar en la cooperativa.

En el Cuadro 3, se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3: Herramientas utilizadas.

Objetivos	Herramientas
Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.	Grupos focales, reuniones, análisis de interesados y entrevistas.
Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.	Cuestionario, reuniones y juicio de expertos.
Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo,	Reuniones y juicio de expertos.

costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.	
---	--

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

3.4.1 Restricciones

Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo, como, por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o cualquier fecha o hito del cronograma impuesto por el cliente o por la organización ejecutora. Cuando un proyecto se realiza bajo un acuerdo, por lo general las disposiciones contractuales constituyen restricciones. La información relativa a las restricciones puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente. (PMI, 2013)

Según el diccionario ABC el término restricciones o restricción puede utilizarse en diferentes ámbitos, sin embargo en la mayoría de estos implicará lo mismo: una limitación o una reducción ya sea natural o impuesta.

Las restricciones son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. La importancia ante el proyecto y el impacto puede ser la causa de no lograr el objetivo del proyecto. (Oviedo, 2010)

Restricciones son aquellos elementos que restringen, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos no están en control del equipo del proyecto.

Es una condición, circunstancia o evento limitante, estableciendo límites al proceso del proyecto y su resultado esperado. Generalmente se enfocan en tiempo, dinero y recursos disponibles para el proyecto. (Jaramillo, 2015)

Las restricciones que afectan este proyecto limitan en cuanto al tiempo de entrega del proyecto, lo que deriva en realizar un detallado cronograma de actividades para lograr el objetivo final. Además de la poca información sobre el alcance en los interesados en cuanto a lo que es RS y su aplicación en la parte sostenible.

3.4.2 Supuestos

Son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan los supuestos. La información relativa a los supuestos puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente. (PMI, 2013)

Supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto. Los supuestos son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados. (Jaramillo, 2015)

Según el artículo (Universidad de Loyola, 2015) "Project-Project: Assumptions and Constraints" de la Universidad de Loyola de Chicago en EU, los supuestos son creencias educadas que se presumen conocidas y ciertas en la ausencia de una certeza absoluta.

Los supuestos de este proyecto son considerados como riesgos o posibles actos que se pueden dar, por lo tanto, es necesario dar seguimiento, para que los mismos no se desarrollen y si suceden el impacto sea el menor posible.

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

Cuadro 4: Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.	Se cuenta con el presupuesto para realizar el proyecto. Se cuenta con el apoyo del Consejo de Administración.	Las herramientas se aplicarán a los interesados en un plazo máximo de 2 semanas. Se dispone de 1 profesional y dos técnicos.
Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.	Se cuenta con suficiente información para realizar el proyecto. Se cuenta con tiempo suficiente para la entrega del proyecto.	La propuesta se desarrollará en responsabilidad social sostenible según la triple línea base.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.	Se cuenta con los asesores y equipo multidisciplinario para el desarrollo de la propuesta.	La propuesta debe finalizar a más tardar el 22 de octubre 2017. La propuesta se desarrollará únicamente con asociados de COOPENACIONAL. La propuesta se desarrollará en los grupos de procesos de iniciación y planificación. En las áreas de conocimiento de: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones e interesados.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables también incluyen resultados complementarios, tales como los informes y la documentación de dirección del proyecto. Estos entregables se pueden describir de manera resumida o muy detallada. (PMI, 2013)

En el proyecto que se desarrolla, los entregables cumplen con los requisitos y sus objetivos. Se espera dar seguimiento a los mismos para no afectar el alcance del proyecto, realizar las modificaciones necesarias y dar prioridad según acuerdo de todas las partes interesadas. En el Cuadro 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 5: Entregables.

Objetivos	Entregables
Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa.	Informe final de diagnóstico. Se refiere al informe que contiene la valoración de la RSS actual en la cooperativa mediante la triple línea base, y las expectativas de los grupos de poder e interés, el diagnóstico de percepciones e indicadores de responsabilidad social y el resultado final del diagnóstico.
Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRiSM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía.	Lista de proyectos y cronograma de implementación. Se refiere al documento de análisis de temas o áreas que hacen parte del Modelo de Responsabilidad Social Sostenible para la cooperativa.
Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología	Documento final de propuesta de RSS para la cooperativa. Se refiere al documento donde se ejecutan los procesos según los

PRiSM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados.	estándares del PMI y conforme la metodología PRiSM.
--	---

Fuente: Elaboración propia

4. DESARROLLO

4.1 Diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible.

Para el desarrollo de este objetivo se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual por medio de encuestas y reuniones con grupos focales. Se interactuó con los participantes y se analizaron las oportunidades y debilidades de COOPENACIONAL con respecto a la Responsabilidad Social Sostenible que se realiza en la cooperativa.

4.1.1 Diagnóstico de la situación actual

En este proyecto se pretende valorar la situación actual de la Cooperativa sobre el concepto de Responsabilidad Social Sostenible, desde la perspectiva del sector cooperativo y las prácticas que se desarrollan en este.

Se realizaron encuestas a los asociados, miembros del Consejo de Administración y Comités, con preguntas abiertas y flexibles de manera que se pudiera obtener su perspectiva y el grado de cumplimiento de lo indicado y evidenciar el conocimiento real del tema estudiado (ver anexo 4). La misma se aplicó a la totalidad de miembros del Consejo de Administración y miembros del Comité de Educación, además se tomó en cuenta al total de los funcionarios y algunos asociados activos. La muestra fue de 20 personas. Además, se realizó una verificación de políticas y reglamentos existentes para valorar que tanto contemplan lineamientos sobre RSS.

En el Cuadro 6 se observa las debilidades indicadas por los interesados, estas se dan por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de datos como

entrevistas realizadas, reuniones y encuestas, lo que nos permite tomar acciones para mejorar la RSS con que cuenta la cooperativa.

Cuadro 6. Diagnóstico de debilidades.

Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Valores, transparencia, Gobierno Corporativo	No se conoce documento de apoyo o material impreso para dar a conocer RSS.
	No se conoce el código de ética de la cooperativa para evitar prácticas ilegales.
	No se cuenta con código de ética que estimule valores y principios cooperativos.
	No se conoce comité o grupos formales para cuestiones éticas.
	No se conoce la verificación de la actuación de proveedores que van de la mano con los principios y valores cooperativos.
	No se cuenta con una adecuada infraestructura de la facultad para atender personas con necesidades especiales.
	No se conoce buenas prácticas de los funcionarios sobre valores éticos.
	No se cuenta con procesos definidos para resolución de conflictos o denuncias por actos en contra de la ética.
	No se cuenta con mecanismos formales para la evaluación del desempeño de los funcionarios.
	No se realiza estudios o se busca apoyo de especialistas para fundamentar la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a los derechos humanos.
	No existe material publicitario que exponga los principios y valores con la competencia.
	No se conoce que los aspectos sociales y ambientales son auditados por terceros.
	No se existe un balance social en la cooperativa.
No se conoce el involucramiento de la cooperativa con la comunidad, proveedores, sociedad en general.	

	No existe balance social de críticas, sugerencias y testimonios de partes interesadas.
	No se conoce actividades de cooperación entre cooperativas.

Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Funcionarios	No se conoce programas de capacitación para los empleados.
	No existe un programa para estimular y reconocer sugerencias de los funcionarios.
	No existe un programa para la contratación de aprendices o practicantes.
	No se cuenta con un programa especial de contratación de personas con discapacidad.
	No se conoce algún programa de no discriminación por salario, edad o género.
	No se cuenta con una forma de medición de la satisfacción laboral y salarial de los funcionarios.
	No se cuenta con campañas de sensibilización en temas de RSS.
	En las compras y adquisiciones no se incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental.
	En las políticas dictadas no se valoran los objetivos de Desarrollo Sostenible.
	No se programan cursos para funcionarios sobre RSS y ética.
Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Medio Ambiente	No se cuenta con personal responsable del área de medio ambiente.
	No se participa de actividades en la comunidad para tratar temas del medio ambiente
	No se cuenta con una política con fines ambientales.
	No existe política interna para reducción del consumo de agua y energía.

	No se participa de campañas en materia de reciclado de materiales o de recolección de residuos tóxicos.
	No se cuenta con un Plan de Emergencia Ambiental.
	No existe una política para contratar proveedores con buenas prácticas ambientales.
	No se cuenta con procesos para valorar la contaminación causada por vehículos propios.
Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Proveedores	No se cuenta con políticas para la contratación de proveedores.
	No existen procesos para conocer si un proveedor respeta en sus productos los derechos humanos y el medio ambiente.
	No se cuenta con programas de capacitación sobre RSS con proveedores.
	No se realiza contratación de proveedores de la comunidad, otras Cooperativas, Asociaciones de Desarrollo y otros.
	No existen políticas sobre la contratación de proveedores de forma justa privilegiando al pequeño proveedor.
Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Asociados	No se conoce las actualizaciones de los documentos internos de la cooperativa.
	No se conoce una política sobre propaganda o publicidad no discriminatoria.
	No se conoce el seguimiento o control que se realiza a la atención de sugerencias, opiniones y reclamos.
	No se cuenta con un programa de capacitación para servicio al cliente.
	No se cuenta con una política para evitar la corrupción en la obtención de los servicios.
Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas

Comunidad	No se conoce políticas para integrar la comunidad dentro de la planeación estratégica.
	No se realizan programas de apoyo o armonía con la comunidad.
	No se realizan capacitaciones para promover valores o tradiciones de la comunidad.
	No se realizan acciones como apoyo a la comunidad en cuanto a exceso de basura, mal olor u otras formas de contaminación.
	No se cuenta con apoyo a la comunidad en temas de educación ambiental y cooperativismo.
	No se conoce si la cooperativa utiliza incentivos fiscales.
	No se realizan actividades en conjunto con la comunidad de forma voluntaria por parte de los funcionarios.
Valoración de la situación actual	
Eje de RSS	Debilidades detectadas
Gobierno y Sociedad	No se conocen actividades o programas de política en la cooperativa.
	No se conoce la realización de actividades de índole político.
	No se realizan campañas o patrocinios de interés público.
	No se realizan patrocinios o programas de becas escolares.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Principios Cooperativos

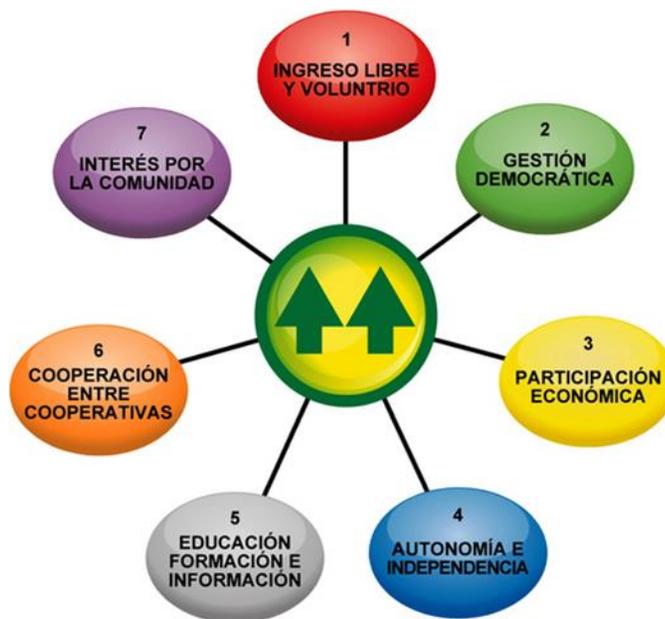


Figura 15: Principios Cooperativos.
Fuente: Elaboración propia.

Hace referencia a los principios y valores cooperativos, estos no se difuminan dentro de los asociados, según las entrevistas realizadas, estos son elementos que marcan la diferencia entre las entidades del sector solidario y las empresas de capital privado, la relación con las acciones y prácticas de RSS en las cooperativas, son los cimientos y fundamentos para guiar y orientar nuestras prácticas. Según (Alianza Cooperativa Internacional ACI, 2013) estos principios y valores son:

Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social y posición política o religiosa.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las cooperativas tienen como base a los miembros, quienes pueden tomar decisiones al momento de ser necesario.

Tercer Principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

De lo anterior se destaca como debilidad la falta de compromiso e interés de conocer el concepto de cooperativa y su valor en la RSS.

Como parte de las funciones del Comité de Educación y Bienestar Social no se pudo verificar que se socializara los temas de RSS, ni existe sensibilización con los asociados de la cooperativa, muy a pesar de conocer el concepto de RSS y lo importante para el crecimiento competitivo en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sostenible.

4.1.3 Hallazgos más relevantes del Diagnóstico de la Situación Actual

Ser sostenibles en la Dirección de Proyectos se inicia abordando el impacto de la entrega de un proyecto sobre el ambiente (ecológico), la sociedad y la economía (GPM Global, 2013). La importancia de las cooperativas es enfocarse en la intervención social con el objetivo del negocio y la parte estratégica, donde se refleje en la visión a largo plazo y se produzcan excedentes y beneficios para los grupos de interesados.

En el Cuadro 7 se demuestra que existe conocimiento en el tema de RSS y algunos de sus beneficios e impactos para la cooperativa. Sin embargo, en el momento de llevar a cabo un proyecto no se sensibiliza y no se aplica la RSS como modelo para gobernar los beneficios del proyecto.

Cuadro 7: Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.

Situación actual de COOPENACIONAL R. L.	
Resultados de la encuesta realizada sobre temas de RSS	El total de los encuestados conoce o ha escuchado sobre RSS.
	En la definición de RSS la mayoría considera que es un compromiso de una empresa con el medio ambiente, una integración de temas sociales y comportamiento ético.
	En temas asociados a RSS un 57% indicó que tiene relación con cuidar el medio ambiente y el entorno en donde se vive, un 28% mencionó con la ayuda a la comunidad y un 15% dijo con mejoramiento de la imagen.
	Mantener conversaciones acerca de RSS un 57% mencionó que pocas veces, un 28% al menos una vez y un 15% muchas veces.
	En el tema de castigar a una empresa por no ser socialmente responsable un 71.5% indicó que lo ha considerado y un 28.5% no lo ha considerado.
	Sobre la influencia de preferir alguna cooperativa que practique en RSS, un 57.5% la escogería en menor grado, un 28.5% indicó no influye y un 14% mencionó que sí influye.
	En el caso de cambiarse a la competencia solo porque se practique la RSS: un 14% mencionó que podría ser, un 44% indicó que sí y un 42% dijo que no.
	Los grupos en los que se debería enfocar la RSS un 30% indica que, en la comunidad, un 28% en el medio ambiente y un 14% en las personas, consumidores e interesados.
	En cuales temas la cooperativa debe tener más prácticas para ser más socialmente responsable, un 51% indica que, en ayudar a la comunidad, un 17% mencionó que en prácticas que no dañen la naturaleza, no contaminar y comprometerse con la comunidad, un

	<p>20% dijo acercarse a los trabajadores para apoyarlos y preocuparse más por los demás que por ellos mismos; y un 12% mencionó que dar mejor trato a los trabajadores y comprometerse con la sociedad.</p>
	<p>Un colaborador influye en la manera como la cooperativa es socialmente responsable un 86% indicó que sí y un 14% indicó que no.</p>
	<p>Las formas o posibles maneras como puede influir la RSS en la Cooperativa: un 44% indicó recomendando la cooperativa y exigiendo y verificando la calidad de los productos/servicios. Un 32% mencionó estando informado y exigir buenas prácticas y un 24% dijo consumiendo sólo los buenos productos, reclamando y haciendo sugerencias.</p>
	<p>La forma como la gente se puede dar cuenta si una empresa es socialmente responsable: un 57% indicó que por medio de la satisfacción de los clientes y el aporte a la comunidad. Un 32% dijo que por medio de un buen producto, atención y servicio y por la información en los medios de comunicación. y un 11% por el medio del trato a los empleados.</p>
	<p>Un 80% de los encuestados consideran que tener ética y respeto por el medio ambiente son de mucha importancia como práctica de RSS en la Cooperativa, mientras que un 20% dijo que es poco importante. En el caso de la importancia del marketing responsable, un 70% dijo muy importante y un 15% medio importante, en el compromiso con la comunidad indicaron 80% muy importante y 20% poco importante. La calidad de vida laboral, reputación y corrupción, un 100% dijo que es muy importante. La discriminación: un 80% indicó que es muy importante, mientras que un 20% dijo poco importante.</p>

	El 90% de los encuestados indicaron que se debe dar a conocer por medio de publicidad las prácticas que se realizan de RSS.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de temas de RSS para la Cooperativa.

Las cooperativas socialmente responsables deben integrar en su misión, visión, estrategia y objetivos el concepto de RSS. El objetivo debe ser mantener un equilibrio entre la RSS y el fin por el cual se creó la cooperativa, con la probabilidad de obtener una ventaja competitiva. Es necesario tomar en cuenta que las cooperativas no funcionan de manera aislada con la sociedad, a largo plazo los objetivos sociales y económicos, no son conflictivos entre sí, sino iterativos.

Desarrollar temas de RSS permite mejorar la estrategia del entorno cooperativo que muy probablemente mejorará la productividad. Los beneficios al aplicarlos son importantes, ya que puede mejorar el contexto social ya sea para beneficio del asociado o de una organización de la comunidad.

Como se muestra en la Figura 16, al consultar sobre algún proyecto de RSS que la cooperativa pueda realizar, se indican las áreas en que los encuestados sugieren se podrían desarrollar proyectos.

Temas de RSS para COOPENACIONAL R.L

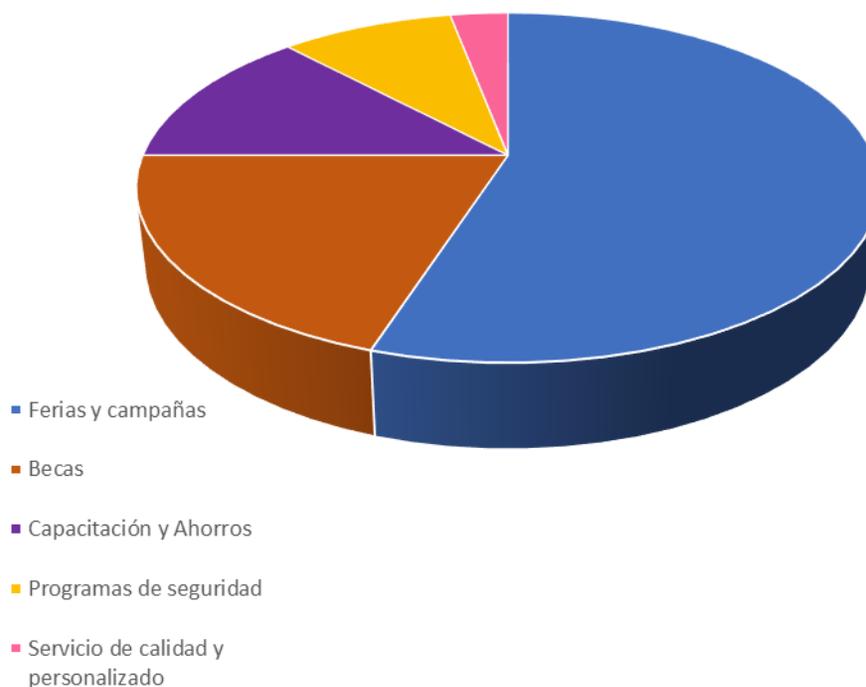


Figura 16: Temas de RSS para COOPENACIONAL R.L.
Fuente: Elaboración propia.

Considerando algunos de los temas más importantes a continuación se sugieren algunos proyectos que se podrían llevar a la práctica.

4.2.1 Ferias de productos

Estas ferias benefician a los asociados porque venden productos o artículos hechos por ellos mismos o por pequeñas empresas que ellos han creado; además de que les permite dar a conocer sus productos.

El objetivo principal es la venta del producto, darse a conocer y crear alianzas estratégicas con los demás productores.

Se realizan en momentos festivos o fechas especiales como el Día de la Madre, Día del Padre, Navidad o Semana del Cooperativismo.

Se llevan a cabo por parte del Comité de Educación y Bienestar Social, los cuales tienen la actividad dentro de su plan anual de trabajo y la misma tiene contenido presupuestario.

Estas ferias son de corto plazo, debido a que se realizan en un momento dado; no son permanentes, se trasladan de lugares para facilitar la accesibilidad de los asociados y público en general.

En algunas de estas ferias también se puede dar un servicio de salud por medio de convenios con empresas que ofrecen servicios de atención primaria y servicios de odontología, el beneficio constituye en que la empresa solicita permiso para tener un stand o unidad móvil en la misma institución y se le da la opción que el costo del servicio recibido pueda ser rebajado de planilla en un plazo determinado.

4.2.2 Becas estudiantiles

Esta es una ayuda económica para algunos hijos de asociados de bajos recursos. Se lograría conformando un Comité de Becas quienes serían los encargados de recibir la información previamente solicitada para valorar la situación financiera de las familias y así determinar cuáles familias necesitan el apoyo económico. Este Comité estaría integrado por directores y funcionarios de la administración. Se realizaría un documento de requisitos y se definirían fechas para la entrega y recepción de la información.

En el presupuesto se contemplaría una partida para la entrega de becas, el monto sería medido por medio de los precios de la canasta básica y la decisión final del monto sería acordado por parte del Consejo de Administración.

El reconocimiento de la beca es anual, solicitando o renovando cada año los documentos para mantener el beneficio, se incluiría agregar becas nuevas por año.

4.2.3 Capacitaciones en temas financieros

El Comité de Educación y Bienestar Social tiene dentro de sus funciones el diseño y ejecución de programas de formación cooperativa para directivos, funcionarios y asociados en general. El mismo dentro de su plan de trabajo incluye estas capacitaciones y da el contenido presupuestario necesario.

Por medio de encuestas previamente entregadas se determinan los temas que pueden estar necesitando los asociados.

Estas capacitaciones se pueden llevar a cabo por medio de contrataciones directas a profesionales o empresas especialistas en el tema. También se pueden realizar con asociados que sean profesionales en esos temas y que quieran dar el servicio ad honorem, o por medio de convenios con otras instituciones cooperativas que se encargan de dar talleres o capacitaciones sin costo para las cooperativas.

4.2.4 Programas de seguridad

Dentro del Plan de Trabajo del Comité de Educación se pueden agregar cursos o capacitaciones en temas de primeros auxilios básicos.

Estos pueden ser impartidos por parte de voluntarios de la Cruz Roja o Bomberos, previamente invitados y realizando una convocatoria para tener una buena participación. Por lo general, estos servicios son sin costo alguno, también se puede tomar en cuenta a los asociados con conocimiento en esos temas.

Todos estos proyectos son realizables en la cooperativa y se puede dar contenido presupuestario si el Comité de Educación y Bienestar Social los incluye dentro de su plan de trabajo. El Comité es una unidad administrativa encargada de asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que desean ingresar a ella lo necesario para que reciban educación cooperativa, y amplíen sus conocimientos sobre los principios filosóficos y doctrinarios del cooperativismo, como alternativa de desarrollo económico y social. Asimismo, el Comité de Educación cada año redacta y somete a la aprobación del Consejo de Administración, proyectos y

planes de obras sociales de los asociados y sus familias, así cómo ponerlos en práctica.

Parte de la problemática existente es que no se finalizan los proyectos seleccionados, o no se conoce si el objetivo fue logrado. Es por ello que este proyecto es una base para que los miembros del Comité de Educación lleven a cabo los proyectos de manera segura y guiada, sin importar el tema que elijan, puedan dar un seguimiento al proyecto, y tener certeza de que cumplirán los objetivos si llevan a cabo cada paso como se muestra en este trabajo.

La administración de la cooperativa con sus unidades staff le proporciona al Comité de Educación un apoyo para lograr los procesos señalados y una planificación estratégica de los temas que se quieran desarrollar, además le ofrece asesoría en la administración de los recursos asignados, esto se logra trabajando en conjunto, desarrollando el bienestar de los asociados que es el objetivo general de la cooperativa.

4.3. Aplicación de las áreas de conocimiento para los procesos del Plan del Proyecto, según la metodología del PMBOK.

4.3.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto. Implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento. (PMI, 2013). En el presente proyecto se hará uso de formatos y plantillas sugeridas iniciando por el Acta de Constitución del Proyecto.

4.3.1.1 Acta Constitutiva para el Plan de Acción de Responsabilidad Social para COOPENACIONAL R.L.

Este proceso desarrolla un documento donde se autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al Director del Proyecto la autoridad para asignar recursos para las actividades del proyecto.

a) Entrada

Plan Estratégico: este documenta la visión, metas y objetivos estratégicos de la organización. Al estar el proyecto alineado con el Plan Estratégico de la cooperativa asegura que cada proyecto contribuya a lograr los objetivos generales de la cooperativa.

b) Salida

El acta que se presenta a continuación contiene información básica para iniciar el proyecto y cuenta con la autorización del Consejo de Administración para ser desarrollado en los siguientes meses.

Cuadro 8. Acta del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Julio de 2017	Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial para COOPENACIONAL R.L. aplicando el Modelo de Sostenibilidad PRISM de GPM.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación y planificación Áreas de Conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Comunicaciones, Recursos Humanos e Interesados.	Sector Financiero
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
16 de junio de 2017	16 de noviembre de 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo General Elaborar un Plan de Responsabilidad Social Sostenible para COOPENACIONAL R.L. Objetivos específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar un diagnóstico que permita describir las oportunidades y debilidades actuales de COOPENACIONAL en materia de RSS para definir las acciones a desarrollar. 2. Desarrollar acciones en conjunto con los actores de la Cooperativa para promover la cultura sostenible y realizar una sensibilización en el personal de la organización. 3. Elaborar los planes de gestión para las áreas de: alcance, tiempo, recursos humanos, comunicaciones e interesados del proyecto; para determinar los recursos necesarios para realizar el Plan de Responsabilidad Social Sostenible para COOPENACIONAL R.L. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Actualmente la cooperativa mantiene la filosofía del modelo cooperativo y se fundamenta en valores y principios que deben sumar al impacto ambiental que no se ha realizado hasta el momento. El propósito de este proyecto es brindar un Plan de Gestión que implemente actividades de responsabilidad social sostenible en la cooperativa, para fortalecer valores éticos comprometidos con el	

desarrollo social y ambiental, a través de la interacción de sus asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management).

Entre los principales beneficios esperados está presentar un Plan de Acción que proporcione un valor agregado a las actividades que realiza la Cooperativa y fomente la replicación en sus asociados como buenas prácticas; y permita comprometer a las generaciones futuras.

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

En el presente proyecto se generarán los siguientes entregables.

1. Un informe del diagnóstico interno de COOPENACIONAL con las oportunidades y debilidades.
2. Selección de proyectos que pueda realizar COOPENACIONAL.
3. Planes de gestión para desarrollar los proyectos con la metodología del PMI.
4. Informe de proyectos de Responsabilidad Social Sostenible que estén en línea con los objetivos, metas y política de gobernabilidad de la cooperativa.

Supuestos

Se cuenta con suficiente información para realizar el proyecto.

Se tiene apoyo por parte del patrocinador del proyecto.

El patrocinador del proyecto no solicita requerimientos adicionales.

El proyecto se presenta en el plazo solicitado.

Restricciones

Las herramientas se aplicarán a los interesados en un plazo máximo de 2 semanas.

Se dispone de 1 profesional y 2 técnicos para realizar esta labor.

El proyecto se desarrollará en conjunto con el Comité de Educación y Bienestar Social.

El proyecto se realizará en 5 meses.

El proyecto se desarrollará únicamente con asociados de COOPENACIONAL.

El proyecto deberá contar con los requisitos exigidos a las entidades financieras.

El presupuesto es anual por lo tanto el proyecto se debe llevar a cabo en el mismo año fiscal.

No se tiene mucha información del tema por lo que se deberá investigar a fondo y esto demandará tiempo.

Información histórica relevante

COOPENACIONAL R.L es una Cooperativa de Ahorro y Crédito y una empresa de carácter privado, con más de 30 años en el sector financiero, proporciona servicios de ahorro y crédito a los asociados en un entorno muy competitivo.

Inició con alrededor de 400 funcionarios del PANI y su nombre era COOPEPANI. Luego de varios años de mantener una base asociativa cerrada, deciden que para crecer y ser más competitivos se abrirían al sector público y privado. Ha tenido un crecimiento lento en cuanto a la base asociativa y es consecuente con los principios y valores cooperativos.

Dado lo anterior, se crea la necesidad de ofrecer nuevos y mejores productos financieros que vayan de la mano con la sostenibilidad y que las actividades generen una huella positiva en el mundo.

La iniciativa de la Universidad para la Cooperación Internacional para brindar la Maestría en Administración de Proyectos, permite que este tipo de trabajos (PFG) tenga una aplicación totalmente práctica, de manera que el estudiante aplique sus nuevos conocimientos en el diseño de un plan de proyecto de gran utilidad para su organización y así cumplir con uno de los principales requisitos para

obtener el grado académico esperado.	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
Involucrados Directos: De la Cooperativa: Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Calidad, Comité de Educación y Bienestar Social. Involucrados Indirectos: Asesores Financiero y Legal. La comunidad.	
Director de proyecto: Kattia Valverde Oviedo	Firma
Autorización de: Fabio Muñoz Jiménez	Firma

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito, se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (PMI, 2013)

El alcance del proyecto tiene como propósito la Propuesta de Gestión para elaborar un Plan de Responsabilidad Social Sostenible para COOPENACIONAL R.L., que en esta fase se propone todo un proceso de capacitación y sensibilización a los asociados, funcionarios administrativos y Comité de Educación y Bienestar Social.

Se consideran en este proyecto los siguientes entregables:

Entregable 1: Un informe evaluativo de la situación actual para valorar las acciones a tomar y actividades a realizar, la asignación y estructura del equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto.

Entregable 2: Desarrollo de proyectos que sean compatibles con la estrategia de la cooperativa y se puedan ejecutar en conjunto con el Comité de Educación y Bienestar Social.

Entregable 3: Un informe de los planes de trabajo, su desarrollo y evaluación en los temas a desarrollar sobre RSS para la cooperativa.

En el proceso de alcanzar el objetivo del proyecto y obtener estos entregables se tomará en cuenta:

- la línea base generada dentro del diagnóstico;
- el registro y las expectativas de los interesados;
- la EDT;
- y las herramientas y técnicas utilizadas dentro del proceso.

Entradas

Para la definición del alcance del presente proyecto se utilizan los siguientes soportes

- Acta de Constitución del Proyecto
- Documento de requisitos

Salidas

- Enunciado del alcance del proyecto

El enunciado del alcance del proyecto es la descripción del alcance, los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto, documenta el alcance en su totalidad, describe de manera detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crearlos. Permite al equipo del proyecto realizar una planificación más detallada y proporciona una línea base para evaluar si las solicitudes de cambio se encuentran dentro del límite del proyecto.

En el Cuadro 9 se presenta el enunciado del alcance del proyecto Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial para COOPENACIONAL R.L aplicando el Modelo de Sostenibilidad PRISM de GPM.

Cuadro 9: Enunciado del Alcance del Proyecto

ENUNCIADO DEL ALCANCE	
Fecha: Julio de 2017	Nombre del Proyecto: Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial para COOPENACIONAL R.L. aplicando el Modelo de Sostenibilidad PRISM de GPM.
Director del proyecto Kattia Valverde Oviedo	Fecha tentativa de finalización del proyecto Setiembre de 2017
Objetivo General Elaborar un Plan de Responsabilidad Social Sostenible para COOPENACIONAL R.L.	
Descripción del alcance del proyecto Proyecto de RSS para COOPENACIONAL R. L, el alcance del proyecto radica en la elaboración de un plan de responsabilidad social sostenible para una cooperativa de ahorro y crédito que contenga aplicado como guía los procesos del PMBOK y lo contenido en el PRISM del GPM para desarrollar cualquier tema en RSS.	
Criterio de aceptación Cumplimiento de entrega de un diagnóstico de la situación actual y aceptación del patrocinador. Cumplimiento de entrega de temas de RSS para desarrollar en la cooperativa. Cumplimiento del desarrollo de planes de los procesos del PMI para ejecutar conjunto las áreas de conocimiento.	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto Entregables: Informe evaluativo de la situación actual para valorar las acciones a tomar y actividades a realizar, la asignación y estructura del equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto Informe de temas que sean compatibles con la estrategia de la cooperativa y se puedan ejecutar en conjunto con el Comité de Educación y Bienestar Social. Informe de los planes de trabajo, su desarrollo y evaluación en los temas a desarrollar sobre RSS para la cooperativa.	
Exclusiones Grupos de procesos ejecución, seguimiento y control y cierre.	
Restricciones Plazo de entrega Monto de Presupuesto establecido Se dispone de 1 profesional y 2 técnicos para realizar esta labor. El proyecto se desarrollará en conjunto con el Comité de Educación y Bienestar Social. El proyecto se realizará en 5 meses. El proyecto se desarrollará únicamente con asociados de COOPENACIONAL. El proyecto deberá contar con los requisitos exigidos a las entidades financieras. El presupuesto es anual por lo tanto el proyecto se debe llevar a cabo en el mismo año fiscal. No se tiene mucha información del tema por lo que se deberá investigar a fondo y esto demandará tiempo.	
Supuestos Se tiene apoyo por parte del patrocinador del proyecto. El patrocinador del proyecto no solicita requerimientos adicionales. El proyecto se presenta en el plazo solicitado.	

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.1 Crear la EDT/WBS

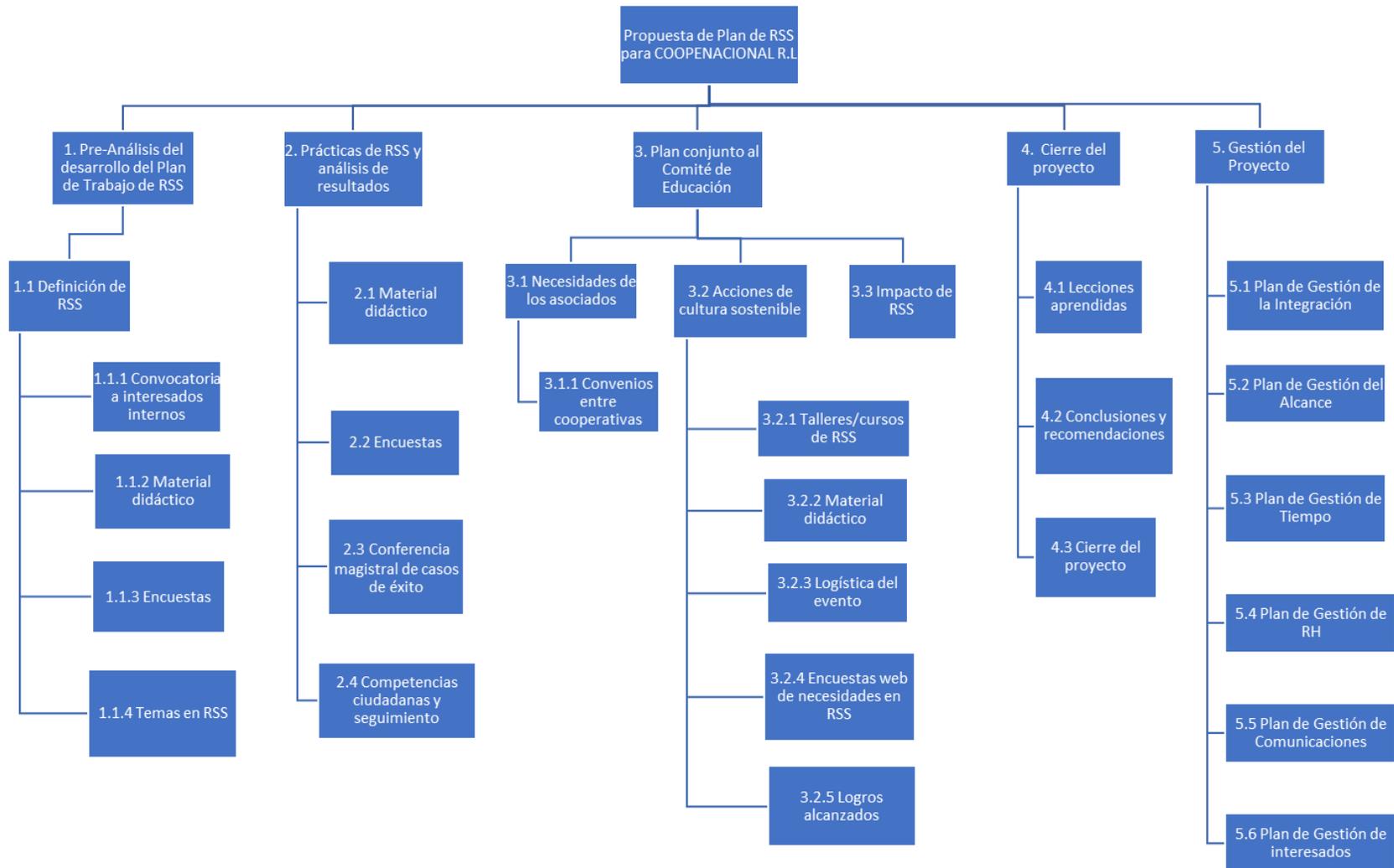
Este proceso subdivide los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, así como proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.

En la Figura 17 se presenta la EDT del proyecto en la cual se describen en detalle cada una de las actividades debidamente jerarquizadas y que permite orientar y desarrollar cada uno de los entregables del proyecto hasta su culminación.

Para el presente proyecto se acude al juicio de expertos para consignar cada tarea que ha de ser realizada y lograr una consecución de cada uno de los entregables y cumplir con el objetivo.

La EDT es una salida del proceso como parte de la línea base del alcance, y se modifica a través de procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación. Es un componente del plan para la dirección del proyecto.

Figura 17: EDT del proyecto
Fuente Elaboración propia



4.3.2.2 Diccionario de la EDT/WBS

Como se detalla en el Cuadro 10, el diccionario de la EDT es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT, es un documento de apoyo. (PMI, 2013).

Cuadro 10: Diccionario de la EDT.

ID: 1.1	Cta. Control: 1.1.1	Responsable: Sofía Vega Departamento de Promoción
<p>Descripción: Convocatoria a interesados internos.</p> <p>Criterios de aceptación: Programación de envío de correos y difusión de la información, participación mínima 25 personas.</p> <p>Entregables: Informe de participantes y confirmación al evento.</p> <p>Supuestos: Se cuenta con el tiempo suficiente para la convocatoria. Se cuenta con personal necesario para las actividades.</p> <p>Recursos asignados: funcionario administrativo, equipo de oficina y teléfonos.</p>		
ID: 1.1	Cta. Control: 1.1.2	Responsable: Carlos León Departamento Publicidad
<p>Descripción: Diseño e impresión de material didáctico.</p> <p>Criterios de aceptación: Información entregada por el capacitador.</p> <p>Entregables: material en CD y presentación.</p> <p>Supuestos: Se cuenta con profesional para diseño de calidad, material se entrega en la cooperativa con 3 días de anticipación.</p> <p>Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora y equipo de oficina.</p>		
ID: 1.1	Cta. Control: 1.1.3	Responsable: Carlos León Departamento Publicidad
<p>Descripción: Taller y aplicación de encuestas</p> <p>Criterios de aceptación: Información entregada por el capacitador.</p> <p>Entregables: Encuesta aplicar e informe de la actividad</p> <p>Supuestos: el material se tendrá en la cooperativa con 3 días de anticipación.</p> <p>Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.</p>		

ID: 1.1 **Cta. Control:** 1.1.4 **Responsable:** Comité de Educación

Descripción: Crear temas que puedan desarrollarse en RSS.

Criterios de aceptación: Temas relacionados con el mejoramiento del ambiente y del asociado.

Entregables: Informe de temas propuestos y más sobresalientes.

Supuestos: Se realizarán reuniones y lluvias de ideas, se consulta a los asociados sus necesidades.

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control:** 2.1 **Responsable:** Sofía Vega
Departamento de Promoción

Descripción: Realización de información impresa

Criterios de aceptación: Información debe ser aportada por el profesional contratado y aprobada por el Comité de Educación.

Entregables: 300 folder con la información impresa

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control:** 2.1.1 **Responsable:** Sofía Vega
Departamento de Promoción

Descripción: Recopilar información del impacto

Criterios de aceptación: documentar en las reuniones el cumplimiento del plan y las acciones correctivas

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material para desarrollar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control:** 2.1.2 **Responsable:** Sofía Vega
Departamento de Promoción

Descripción: Imprimir información

Criterios de aceptación: Información en digital para imprimir

Entregables: 300 folder con la información impresa

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control: 2.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Aplicar encuestas a los asociados

Criterios de aceptación: La encuesta debe ser aplicada a asociados de 25 a 60 años, una muestra no menor de 100 asociados, el diseño de la encuesta debe ser aportado por el exponente.

Entregables: 150 folder con la información impresa

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopiadora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control: 2.2.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Obtener información para la encuesta

Criterios de aceptación: Documento aprobado de las reuniones con el Comité de Educación.

Entregables: Documento de la encuesta.

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2 **Cta. Control: 2.2.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Seleccionar el grupo meta

Criterios de aceptación: Revisión en la base de datos de los posibles candidatos.

Entregables: Lista de seleccionados.

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2 **Cta. Control: 2.2.3** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Realizar la encuesta

Criterios de aceptación: Documento aprobado por el Comité de Educación

Entregables: 150 folder con la información impresa

Supuestos: Se realizarán reuniones para revisar la información, se toma en cuenta algunos miembros del Consejo de Administración.

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2 **Cta. Control: 2.3** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Conferencia Magistral de casos de éxito

Criterios de aceptación: El exponente es de amplia experiencia en el tema de RSS, el tema se aborda con temas actuales nacionales e internacionales.

Entregables: USB con la presentación y CD de la conferencia.

Supuestos: El lugar y la alimentación la provee la cooperativa, por medio del convenio con otras cooperativas se traen exponentes

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2 **Cta. Control: 2.3.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Búsqueda de conferencista

Criterios de aceptación: Aprobación del conferencista de fecha y lugar.

Entregables: Lista de posibles conferencistas.

Supuestos: Base de datos actualizada con las profesiones de los asociados.

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2 **Cta. Control: 2.3.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Agendar la conferencia

Criterios de aceptación: Confirmación de reservación de lugar y alimentación.

Entregables: Contrato firmado con el conferencista.

Supuestos: El lugar y la alimentación la provee la cooperativa, por medio del convenio con otras cooperativas se traen exponentes.

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2 **Cta. Control: 2.4** **Responsable: Sofía Vega
Departamento de Promoción**

Descripción: Taller de competencias ciudadanas y seguimiento

Criterios de aceptación: La exponente entrega la documentación 3 días antes.

Entregables: Folder con información, evaluación del taller.

Supuestos: El lugar y la alimentación la provee la cooperativa, por medio del convenio con otras cooperativas se traen exponentes

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2	Cta. Control: 2.4.1	Responsable: Sofía Vega Departamento de Promoción
--------------	----------------------------	---

Descripción: Seleccionar el capacitador

Criterios de aceptación: Aprobación del conferencista de fecha y lugar.

Entregables: Lista de posibles conferencistas.

Supuestos: Base de datos actualizada con las profesiones de los asociados.

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2	Cta. Control: 2.4.2	Responsable: Sofía Vega Departamento de Promoción
--------------	----------------------------	---

Descripción: Agenda del taller

Criterios de aceptación: Confirmación de reservación de lugar y alimentación.

Entregables: Contrato firmado con el conferencista.

Supuestos: El lugar y la alimentación la provee la cooperativa, por medio del convenio con otras cooperativas se traen exponentes.

Recursos asignados: funcionario administrativo.

ID: 2	Cta. Control: 2.4.3	Responsable: Sofía Vega Departamento de Promoción
--------------	----------------------------	---

Descripción: Realizar material

Criterios de aceptación: El exponente entrega la documentación 3 días antes.

Entregables: Folder con información, evaluación del taller.

Supuestos: se cuenta con presupuesto y equipo.

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 2	Cta. Control: 2.4.4	Responsable: Sofía Vega Departamento de Promoción
--------------	----------------------------	---

Descripción: Entrega de material

Criterios de aceptación: Entrega de material el día del evento.

Entregables: Folder con información, evaluación del taller.

Supuestos: Se cuenta con la cantidad suficiente para entregar el material.

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopidora, papelería.

ID: 3.1 **Cta. Control: 3.1.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Formular convenios entre cooperativas

Criterios de aceptación: Documento de convenio con los alcances acordados.

Entregables: Informe

Supuestos: Existe interés de las partes en realizar convenios.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. De Promoción.

ID: 3.2 **Cta. Control: 3.2.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Realizar talleres de RSS para los asociados

Criterios de aceptación: El exponente entrega la documentación 3 días antes.

Entregables: Folder con información, evaluación del taller.

Supuestos: El lugar y la alimentación la provee la cooperativa, por medio del convenio con otras cooperativas se traen exponentes

Recursos asignados: funcionario administrativo, fotocopiadora, papelería.

ID: 3.2 **Cta. Control: 3.2.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Crear material didáctico.

Criterios de aceptación: Material didáctico entregado por el exponente.

Entregables: Folletos, USB con información.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material, se dispone de equipo de oficina y fotocopiadora.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3.2 **Cta. Control: 3.2.3** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Coordinar logística del evento

Criterios de aceptación: Seguridad de reservación del lugar y aprobadas proformas de servicio de alimentación

Entregables: Contrato de servicios del lugar y alimentación

Supuestos: Se cuenta con presupuesto.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3.2 **Cta. Control: 3.2.4** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Realizar encuesta web a los asociados

Criterios de aceptación: Entrega de preguntas a realizar y revisadas por el Comité de Educación

Entregables: Encuesta

Supuestos: Se cuenta con la base de datos disponible con los correos electrónicos

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3.2 **Cta. Control: 3.2.5** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Evaluación de logros alcanzados

Criterios de aceptación: Ser participante del evento

Entregables: Informe de evaluación

Supuestos: Se cuenta con suficiente material, se dispone de equipo de oficina y fotocopidora.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3 **Cta. Control: 3.3** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Elaborar informes del impacto de RSS

Criterios de aceptación: Reuniones semanales para verificar el cumplimiento del plan y realizar acciones correctivas

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material para desarrollar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3 **Cta. Control: 3.3.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Recopilar información del impacto

Criterios de aceptación: documentar en las reuniones el cumplimiento del plan y las acciones correctivas

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material para desarrollar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 3 **Cta. Control: 3.3.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Presentar el informe del impacto

Criterios de aceptación: tener el informe aprobado

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con datos para presentar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 4 **Cta. Control: 4.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Evaluación de lecciones aprendidas

Criterios de aceptación: Reconocimiento de las actividades planteadas en el proyecto y formulación de nuevas alternativas.

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material para desarrollar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 4 **Cta. Control: 4.1.1** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Recopilar información de las lecciones aprendidas

Criterios de aceptación: documentar en las reuniones el cumplimiento de las lecciones aprendidas

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con suficiente material para desarrollar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 4 **Cta. Control: 4.1.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Presentar el informe del impacto

Criterios de aceptación: tener el informe de lecciones aprendidas aprobado

Entregables: Informe detallado de los objetivos alcanzados.

Supuestos: Se cuenta con datos para presentar el informe.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 4 **Cta. Control: 4.2** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Criterios de aceptación: Reunión para aportar los criterios de mejoramiento y detalle de lo aprendido.

Entregables: Informe detallado.

Supuestos: Se cuenta con información para la selección de las recomendaciones.

Recursos asignados: funcionario administrativo y de Depto. de Promoción.

ID: 4 **Cta. Control: 4.3** **Responsable: Comité de Educación**

Descripción: Cierre del proyecto.

Criterios de aceptación: El informe debe contener, lecciones aprendidas del proyecto, métricas del proyecto, acta de aceptación del proyecto.

Entregables: Informe detallado.

Supuestos: Se cuenta con todos los procesos aprobados por el patrocinador.

Recursos asignados: Materiales y equipo de cómputo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.1** **Responsable:** director del Proyecto

Descripción: Plan de Gestión de la Integración del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe contener el acta de constitución del proyecto que incluye: definición del proyecto, definición del producto, requerimiento de los stakeholders, necesidades del negocio, finalidad y justificación del proyecto, cronograma de hitos, organizaciones que intervienen, supuestos, restricciones, riesgos y oportunidades del proyecto.

Entregables: Acta de constitución.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.2** **Responsable:** Director del Proyecto

Descripción: Plan de Gestión del Alcance del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe contener la definición del alcance, la EDT, el diccionario de la EDT

Entregables: Documento que establece el trabajo que debe realizarse y los productos entregables que deben producirse.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.3** **Responsable:** Director del Proyecto

Descripción: Plan de Gestión del Tiempo del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe contener un cronograma del proyecto.

Entregables: Documento donde se definen las actividades de cada paquete de trabajo y la secuencia de las actividades dentro de cada paquete de trabajo, estimar recursos y duraciones y construir el programa del proyecto.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.4** **Responsable:** Director del Proyecto

Descripción: Plan de Gestión de Recursos Humanos del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe tener el alcance del proyecto, matriz de responsabilidades, descripción de roles y evaluación del desempeño.

Entregables: Documento que contenga las responsabilidades, las habilidades requeridas, relaciones de comunicación, la disponibilidad de los recursos humanos y el equipo necesario para el proyecto.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.5** **Responsable: Director del Proyecto**

Descripción: Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe contener los requisitos de comunicación de los interesados, la información que debe ser comunicada, el motivo de la información, la persona responsable de comunicar la información, grupos de personas que reciben la información, métodos a utilizar para transmitir la información, cadena de mandos.

Entregables: Matriz de información de la forma de comunicación con responsables, métodos y formas de comunicación.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

ID: 5 **Cta. Control: 5.6** **Responsable: Director del Proyecto**

Descripción: Plan de Gestión de Interesados del proyecto.

Criterios de aceptación: El plan debe contener un registro de interesados, el alcance e impacto del cambio de interesados, requisitos de comunicación de los interesados, interrelaciones, método para la actualización del plan.

Entregables: Documento con matriz de interesados.

Supuestos: Se cuenta con la aprobación del patrocinador.

Recursos asignados: funcionario administrativo y espacio físico y equipo.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto

Este proceso nos da una guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo. Permite desglosar los paquetes de trabajo en actividades que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto. Además de tener una secuencia lógica del trabajo para obtener eficiencia teniendo en cuenta las restricciones del proyecto, permite identificar el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar la actividad, estimar costos y la duración de manera más precisa.

Estimar las actividades establece la cantidad necesaria de tiempo para finalizar cada una de las actividades, lo que es fundamental para el proceso de desarrollar el cronograma.

4.3.3.1 Cronograma del proyecto

Desarrollar el cronograma determina las fechas planificadas de inicio y fin de las actividades del proyecto, así como los hitos.

A continuación, se detalla el cronograma a aplicar y las actividades críticas que lo componen:

Cuadro 11: Cronograma y actividades.

Cronograma de actividades																												
				Un mes antes										Mes 1														
Actividad				Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4									
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1	Socialización de la definición de RSS	1.1.1	Convocatoria a interesados internos																									
		1.1.2	Diseño e impresión de material didáctico																									
		1.1.3	Taller y aplicación de encuestas																									
		1.1.4	Crear temas que puedan desarrollarse en RSS																									
2.1	Realización de la información e impresa	2.1.1	Recopilar la información																									
		2.1.2	Imprimir la información																									
2.2	Aplicar encuestas a los asociados	2.2.1	Obtener la información para la encuesta																									
		2.2.2	Seleccionar el grupo meta																									
		2.2.3	Realizar la encuesta																									
2.3	Conferencia magistral de casos de éxito	2.3.1	Búsqueda de conferencista																									
		2.3.2	Agendar la conferencia																									

Cronograma de actividades																												
				Un mes antes				Mes 1				Mes 2																
Actividad				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4													
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
2.4	Taller de competencias ciudadanas y seguimiento	2.4.1	Selección de capacitador																									
		2.4.2	Agenda el taller																									
		2.4.3	Se realiza el material																									
		2.4.4	Se entrega material para fotocopiado																									
3.1	Investigar necesidades de los asociados	3.1.1	Formular convenios entre cooperativas																									

Cronograma de actividades																												
				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5												
Actividad				Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4												
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.2	Desarrollar acciones para promover la cultura sostenible	3.2.1	Realizar talleres de RSS para los asociados																									
		3.2.2	Crear material didáctico																									
		3.2.3	Coordinar logística del evento																									
		3.2.4	Realizar encuesta en la web de necesidades de los asociados																									
		3.2.5	Evaluación de los logros alcanzados																									

Cronograma de actividades																							
				Mes 5																			
Actividad				Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4										
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.3	Elaborar informes del impacto	3.3.1	Recopilar la información																				
	Presentar el informe	3.3.2	Presentación del informe de impacto																				
4.1	Evaluación de lecciones aprendidas	4.1.1	Recopilar la información																				
		4.1.2	Presentar informe de la evaluación																				
4.2	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	4.2.1	Presentar informe de las conclusiones y recomendaciones																				
4.3	Cierre del proyecto	4.3.1	Elaborar informe para cierre del proyecto																				

Cronograma de actividades																							
				Un mes antes																			
Actividad				Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.1	Plan de Gestión de Integración	5.1.1	Reunión con el patrocinador	■																			
		5.1.2	Elaborar acta del proyecto		■																		
		5.1.3	Revisar acta del proyecto			■																	
5.2	Plan de Gestión del Alcance	5.2.1	Elaborar el enunciado del alcance del proyecto			■																	
		5.2.2	Revisar el enunciado del proyecto			■																	
5.3	Plan de Gestión del Tiempo	5.3.1	Definir el cronograma				■																
		5.3.2	Definir la secuencia de las actividades del cronograma					■															
		5.3.3	Estimar los recursos de las actividades							■													

Cronograma de actividades																							
				Un mes antes																			
Actividad				Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
Código/EDT	Nombre	Actividad	Nombre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.4	Plan de Gestión de RH	5.4.1	Realizar matriz de roles y responsabilidades																				
		5.4.2	Realizar organigrama																				
		5.4.3	Indicar plan de liberación de personal																				
		5.4.4	Informe de necesidades de capacitación, de reconocimiento de recompensas																				
5.5	Plan de Gestión de Comunicaciones	5.5.1	Realizar matriz de requisitos de comunicación y su distribución																				
		5.5.2	Realizar informe de solicitudes y aprobación de cambios																				
5.6	Plan de Gestión de Interesados	5.6.1	Realizar el registro de los interesados																				
		5.6.2	Describir los interesados																				

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.2 Secuencia de las actividades

Cuadro 12: Actividades del paquete de trabajo

Paquete de Trabajo		Actividad del Paquete de Trabajo			Predecesor	Responsable
Código EDT	Nombre	Código	Nombre	Alcance del Trabajo de la Actividad		
1.1	Socialización de la definición de RSS	1.1.1	Convocatoria a interesados internos	Convocara a participantes	1.1.4	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		1.1.2	Diseño e impresión de material didáctico	Diseñar el material de la información para crear el material didáctico	1.1.3	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		1.1.3	Taller y aplicación de encuestas	Elaborar logística del taller y aplicar encuestas a los asociados para conocer sus necesidades	1.1.4	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		1.1.4	Crear temas que puedan desarrollarse en RSS	Dentro de la encuesta indicar temas de RSS para desarrollar en el taller		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
2.1	Realización de la información e impresa	2.1.1	Recopilar la información	Recopilar información del trabajo a entregar		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.1.2	Imprimir la información	Fotocopiar la información de los folletos y material a entregar	2.1.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
2.2	Aplicar encuestas a los asociados	2.2.1	Obtener la información para la encuesta	Recopilar la información para crear la encuesta a realizar a los asociados		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.2.2	Seleccionar el grupo meta	Seleccionar el grupo meta	2.2.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.2.3	Realizar la encuesta	Enviar la encuesta a los asociados	2.2.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
2.3	Conferencia magistral de casos de éxito	2.3.1	Búsqueda de conferencista	Seleccionar el expositor		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.3.2	Agendar la conferencia	Buscar la disponibilidad para realizar la conferencia	2.3.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
2.4	Taller de competencias ciudadanas y seguimiento	2.4.1	Selección de capacitador	Seleccionar el expositor		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.4.2	Agenda el taller	Buscar la disponibilidad para realizar el taller		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.4.3	Se realiza el material	Recopilar la información del material a entregar	2.4.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		2.4.4	Se entrega material para fotocopiado	Imprimir material y crear los folletos	2.4.3	Director Del Proyecto y equipo del proyecto

Paquete de Trabajo		Actividad del Paquete de Trabajo			Predecesor	Responsable
Código EDT	Nombre	Código	Nombre	Alcance del Trabajo de la Actividad		
3.1	Investigar necesidades de los asociados	3.1.1	Formular convenios entre cooperativas	Crear por medio de alianzas con otras cooperativas acciones de RSS		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
3.2	Desarrollar acciones para promover la cultura sostenible	3.2.1	Realizar talleres de RSS para los asociados	Realizar el taller	3.2.3	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		3.2.2	Crear material didáctico	Buscar información para crear el material didáctico	3.2.4	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		3.2.3	Coordinar logística del evento	Coordinar el lugar, alimentación, cantidad de participantes y confirmaciones de participación al taller		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		3.2.4	Realizar encuesta en la web de necesidades de los asociados	Crear una encuesta de necesidades para desarrollar temas con mayor interés	3.2.4	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		3.2.5	Evaluación de los logros alcanzados	Realizar la evaluación	3.2.3	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
3.3	Elaborar informes del impacto	3.3.1	Recopilar la información	Elaborar el informe con información seleccionada		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
	Presentar el informe	3.3.2	Presentación del informe de impacto	Presentar el informe	3.3.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
4.1	Evaluación de lecciones aprendidas	4.1.1	Recopilar la información	Recoger la información de los talleres y evaluaciones realizadas		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		4.1.2	Presentar informe de la evaluación	Presentar el informe	4.1.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
4.2	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	4.2.1	Presentar informe de las conclusiones y recomendaciones	Presentar el informe	4.1.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
4.3	Cierre del proyecto	4.3.1	Elaborar informe para cierre del proyecto	Elaborar el informe con información seleccionada	4.2.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
5.1	Plan de Gestión de Integración	5.1.1	Reunión con el patrocinador	Reunión inicial de trabajo		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.1.2	Elaborar acta del proyecto	Elaborar el acta	5.1.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.1.3	Revisar acta del proyecto	Revisar el acta del proyecto	5.1.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto

Paquete de Trabajo		Actividad del Paquete de Trabajo			Predecesor	Responsable
Código EDT	Nombre	Código	Nombre	Alcance del Trabajo de la Actividad		
5.2	Plan de Gestión del Alcance	5.2.1	Elaborar el enunciado del alcance del proyecto	Elaborar el enunciado del alcance del proyecto	5.1.1, 5.2.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.2.2	Revisar el enunciado del proyecto	Revisar el enunciado del proyecto		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
5.3	Plan de Gestión del Tiempo	5.3.1	Definir el cronograma	Identificar, codificar y elaborar la estructura jerárquica de entregables.	5.1.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.3.2	Definir la secuencia de las actividades del cronograma	Definir la secuencia de actividades	5.3.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.3.3	Estimar los recursos de las actividades	Estimar los recursos	5.3.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
5.4	Plan de Gestión de RH	5.4.1	Realizar matriz de roles y responsabilidades	Realizar matriz de roles y responsabilidades	5.3.3	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.4.2	Realizar organigrama	Realizar organigrama		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.4.3	Indicar plan de liberación de personal	Indicar plan de liberación de personal	5.4.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.4.4	Informe de necesidades de capacitación, de reconocimiento de recompensas	Realizar consulta de necesidades de capacitación, evaluar y escoger forma de reconocimiento y recompensas	5.4.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
5.5	Plan de Gestión de Comunicaciones	5.5.1	Realizar matriz de requisitos de comunicación y su distribución	Realizar matriz de requisitos de comunicación y su distribución	5.4.2	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.5.2	Realizar informe de solicitudes y aprobación de cambios	Realizar informe de solicitudes y aprobación de cambios	5.5.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto
5.6	Plan de Gestión de Interesados	5.6.1	Realizar el registro de los interesados	Analizar y seleccionar los interesados		Director Del Proyecto y equipo del proyecto
		5.6.2	Describir los interesados	Realizar una descripción de los interesados	5.6.1	Director Del Proyecto y equipo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3 Control integrado de cambios

En este proyecto se analizan las solicitudes de cambios las cuales serán aprobadas y gestionadas por medio de una plantilla. Se revisan todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, línea base y se procederá a aprobar o rechazar los cambios. Esto nos permite reducir el riesgo del proyecto, en cuanto que si surge algún cambio sea considerado de un modo integrado tomando en cuenta los objetivos y planes generales del proyecto.

Este proceso se realiza desde el inicio del proyecto hasta su finalización y es responsabilidad del Director del Proyecto.

Es importante destacar que, aunque se pueden solicitar cambios de forma verbal, los mismos deben registrarse por escrito y definir en la plantilla los impactos en tiempo y costo para definir su necesidad real.

A continuación, se muestra la plantilla con la cual se puede solicitar algún cambio en el proyecto:

Cuadro 13: Control integrado de cambios

Control integrado de cambios	
Número:	Fecha:
Petición de cambio:	
Solicitante	
Descripción del cambio solicitado:	
Recibido por:	
Evaluación del cambio. Impacto en:	
Tiempo:	

Costo:	
Alcance:	
Ambiente:	
Proceso:	
Producto:	
Personas:	
Aprobado: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechazado: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable de realizar el cambio:	
Producto:	Fecha:
Aprobado por: (Nombre y firma)	

Fuente: Elaboración propia.

El Director de Proyecto es el encargado de revisar en primera instancia cualquier solicitud de cambio. Sólo aquellos cambios que estén debidamente documentados pasarán al Comité de Control de Cambios (CCB) los cuales se reunirán cuando sea necesario para evaluar las mismas. Este Comité tendrá la responsabilidad de revisar, evaluar, aprobar, retrasar o rechazar los cambios del proyecto, así como registrar y comunicar dichas decisiones tanto las aprobadas como las rechazadas. Cualquier interesado puede solicitar un cambio, sin embargo, el mismo debe contar con un análisis de los posibles impactos en el calendario, costo, alcance y calidad.

La comunicación de los cambios se hará de forma prioritaria y se informará por medio de correo electrónico o por medio de reuniones. El CCB indicará el responsable de que el cambio se logre. El Director del Proyecto dará seguimiento al cambio aprobado y el CCB verificará por medio de auditoría que los cambios correspondientes se registraron, evaluaron e implementaron correctamente, esto para asegurar el cumplimiento de los requisitos funcionales definidos.

4.3.4 Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto

Planificar el talento humano es necesario para determinar los recursos humanos y sus habilidades necesarias para realizar el proyecto.

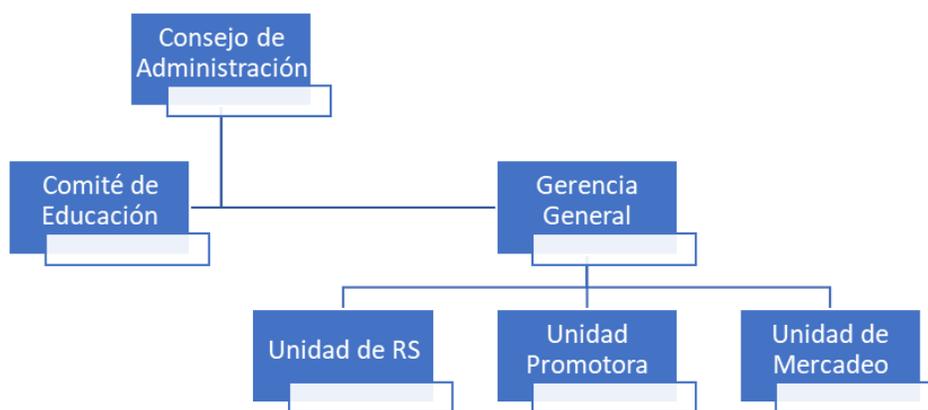
Gestionar los recursos humanos permite describir la forma en que se tratarán y estructurarán los roles y responsabilidades, las relaciones en la comunicación y la gestión del personal. Contar con un plan para la gestión del personal es de gran valor, el mismo debe incluir todos los impactos que existan en la gestión del personal.

En este proyecto la gestión del recurso humano se califica con criterios de importancia relativa como la disponibilidad durante la línea de tiempo del proyecto, el costo dentro del presupuesto aprobado, la experiencia que puede aportar al equipo del proyecto, la capacidad de lograr los objetivos, los conocimientos relevantes sobre proyectos para la cooperativa y los asociados; y con actitud y capacidad de trabajar en equipo.

4.3.4.1 Organigrama

Organigrama del Equipo de Trabajo que llevará a cabo el proyecto.

Figura 18: Organigrama del proyecto
Fuente: Elaboración propia



4.3.4.2 Roles y Responsabilidades

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto:

Cuadro 14: Roles y responsabilidades

Rol	Descripción del Rol	Responsabilidades
Consejo de Administración	Grupo ejecutivo de la cooperativa encargado de aprobar el proyecto, asegurar que el proyecto continúe siendo viable, de acuerdo a los costos-beneficios y el problema u oportunidad identificada en primera instancia. Así mismo, debe ser el punto de escalación para resolver conflictos que se salgan de las manos del Gerente director del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> · Autoriza el presupuesto, cronograma, solicitudes de cambio y arranque en vivo, así como las comunicaciones externas e internas. · Aprueba acceso a información según solicitud del Gerente · Debe mantenerse informado y revisar el progreso y avances del proyecto en términos generales para los principales hitos a nivel de información y operación adecuada.
Gerente General o Director de Proyectos	Encargado de la comunicación entre el Consejo de Administración y el Comité de Educación, tiene a cargo la dirección y guía del proyecto y de los procesos administrativos y estratégicos de la institución, su enfoque es lograr los objetivos planteados a nivel organizacional y el apropiado alineamiento con las iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> · Debe revisar las solicitudes que requieran aprobación del patrocinador · Mantenerse informado del progreso y avance del proyecto en general para ver si existe conflicto con algún otro proyecto dentro del programa · Revisar y aprobar cambios con relación a cronograma, presupuesto, cambios que puedan impactar el programa y los objetivos generales · Revisar el arranque en vivo del proyecto

Rol	Descripción del Rol	Responsabilidades
Comité de Educación	Grupo de asociados concedores del tema en educación cooperativa responsable de la ejecución de algunos proyectos	<p>Coordina y ejecuta la identificación de las fuentes de información y la solicitud de acceso a los mismos.</p> <p>Revisar todo lo relacionado con convocatorias, disponibilidad de expositores y logística del evento.</p> <p>Revisar y participar en los hitos relacionados a talleres las encuestas realizadas sobre los temas a elegir.</p> <p>Coordina y ejecuta elaboración de procedimientos operativos y así como las capacitaciones.</p> <p>Coordina y ejecuta todos los temas relacionados a revisión de cronograma, presupuesto, solicitud de cambios y arranque en vivo.</p>

Rol	Descripción del Rol	Responsabilidades
Unidades de apoyo	Colaboradores de la logística e implementación de proyectos, unidad experta en control de calidad. Controla y monitorea la validación de datos y el avance del proyecto.	<p>Es responsable de la logística.</p> <p>Debe participar en el proceso de identificación y obtención de información para las capacitaciones.</p> <p>Debe velar por la integridad.</p> <p>Debe coordinar y ejecutar procesos de apoyo a los requerimientos del proyecto.</p> <p>Responsable de informar los avances del proyecto.</p> <p>Participar en la elaboración de capacitaciones y talleres.</p> <p>Participar en todas las revisiones de proyecto en lo que respecta a cronograma, presupuesto y solicitud de cambios, así como en la puesta en marcha del mismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3.4.3 Matriz de roles y responsabilidades

Cuadro 15: Matriz de roles y responsabilidades

Matriz de roles y responsabilidades del proyecto		Consejo de Administración	Comité de Educación	Gerencia General	Unidad RS	Unidad Promoción	Unidad Mercadeo
ID							
1.	Preanálisis del desarrollo del Plan de Trabajo de RSS						
1.1	Socialización de la definición de RSS	I	P/I	R/A	C/P	E	C/P
1.1.1	Convocatoria a interesados internos	I	C	R/A	P	E	P
1.1.2	Diseño e impresión de material didáctico	I	C	R/A	I	E	I
1.1.3	Taller y aplicación de encuestas	I	P/I	R/A	I	C/P	I
1.1.4	Crear temas que puedan desarrollarse en RSS	I	C	R/A	P	P	P
2.	Senzibilización de prácticas de RSS y análisis de resultados						
2.1	Realización de información impresa	I	P/C	A/R	E	P	P
2.1.1	Recopilar la información	I	I	A	P/C	P	P
2.1.2	Imprimir la información	I	I	A	E	I	I
2.2	Aplicar encuestas a los asociados	I	P	A/R	C/E	I	I
2.2.1	Obtener la información para la encuesta	I	I	A/R	C/E	I	I
2.2.2	Seleccionar el grupo meta	I	P	A/C	P	P	P
2.2.3	Realizar la encuesta	I	I	A	C/E	P	P
2.3	Conferencia magistral de casos de éxito	I	R/I	A/P	C	P	P
2.3.1	Búsqueda de conferencista	I	R/I	A	C/E	P	P
2.3.2	Agendar la conferencia	I	R/I	A	C	I	I
2.4	Taller de competencias ciudadanas y seguimiento	I	R/I	A	E	I	I
2.4.1	Selección de capacitador	I	R/I	A	C	I	I
2.4.2	Agenda el taller	I	R/I	A	C	I	I
2.4.3	Se realiza el material	I	R/I	A	C	P	P
2.4.4	Se entrega material para fotocopiado	I	A	I	C	P	P
3.	Desarrollo del plan conjunto al Comité de Educación						
3.1	Investigar necesidades de los asociados	I	C/E	A	P	P	P
3.1.1	Formular convenios entre cooperativas	I	C/E	A/P	I	I	I
3.2	Desarrollar acciones para promover la cultura sostenible	I	C/E	A	P	P	P
3.2.1	Realizar talleres/cursos de RSS a los asociados	I	C/E	A	P	P	P
3.2.2	Crear material didáctico	I	C/E	A	P	P	P
3.2.3	Coordinar la logística del evento	I	C/E	A	P	P	P
3.2.4	Realizar encuestas por medio de la web de necesidades de RSS	I	C/E	I/A	P	P	P
3.2.5	Evaluación de logros alcanzados	I	C/E	R/P/A	P	P	P
3.3	Elaborar informes del impacto de RSS	I	C/E	R/P/A	P	P	P
3.3.1	Recopilar la información	I	C/E	R/A	P	P	P
3.3.2	Presentación del informe de impacto	I	C/E	R/P/A	I	I	I
4.	Evaluación y cierre del proyecto						
4.1	Evaluación de lecciones aprendidas	I/R	P	C/A	I	I	I
4.1.1	Recopilar la información	I	P/E	A	P	P	P
4.1.2	Presentar informe de la evaluación	A	P	E/C	I	I	I
4.2	Elaboración de conclusiones y recomendaciones	A	P	E/C	I	I	I
4.2.1	Presentar informe de las conclusiones y recomendaciones	A	P	E/C	I	I	I
4.3	Cierre del proyecto	A/R	P	E/C	I	I	I
4.3.1	Elaborar informe para cierre del proyecto	A/R	I	E/C	I	I	I

Matriz de roles y responsabilidades del proyecto		Consejo de Administración	Comité de Educación	Gerencia General	Unidad RS	Unidad Promoción	Unidad Mercadeo
ID							
5.	Gestión del proyecto						
5.1	Plan de Gestión de la Integración	A/R	P	C/E	P	P	P
5.1.1	Reunión con el patrocinador	A/R	P	C/E	I	I	I
5.1.2	Elaborar acta del proyecto	A/R	I/P	E/C	I	I	I
5.1.3	Revisar acta del proyecto	A/R	I	E/C	I	I	I
5.2	Plan de Gestión del Alcance	A/R	P	E/C	I	I	I
5.2.1	Elaborar el enunciado del alcance del proyecto	A/R	P	E/C	I	I	I
5.2.2	Revisar el enunciado del proyecto	A/R	P	E/C	I	I	I
5.3	Plan de Gestión del Tiempo	A/R	P	R/C	P	P	P
5.3.1	Definir el cronograma	A	P	E/C	P	I	I
5.3.2	Definir la secuencia de las actividades del cronograma	A	P	P/E	P	I	I
5.3.3	Estimar los recursos de las actividades	A	P	C/P	P	P	P
5.4	Plan de Gestión del RH	A/R	P/E	C	P	P	P
5.4.1	Realizar matriz de roles y responsabilidades	P/A	I	C/E	I	I	I
5.4.2	Realizar organigrama	P/A	I	C/E	I	I	I
5.4.3	Indicar plan de liberación de personal	I	P	C/A	P	P	P
5.4.4	Informe de necesidades de capacitación, de reconocimiento de recompensas	I	P	A	P	P	P
5.5	Plan de Gestión de Comunicaciones	A/I	P	C/E	P	P	P
5.5.1	Realizar matriz de requisitos de comunicación y su distribución	I	P	A/C	P	P	P
5.5.2	Realizar informe de solicitudes y aprobación de cambios	I	E/P	A/P	C/P	C/P	C/P
5.6	Plan de Gestión de Interesados	A/I	P	C/E	P	P	P
5.6.1	Realizar el registro de los interesados	I	P	A/C	P	P	P
5.6.2	Describir los interesados	I	P	A/C	P	P	P
*A: Autoriza / R: Revisa / P: Participa / C: Coordina / E: Ejecuta / I: Informado							

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 15, se indican los roles y responsabilidades del equipo del proyecto de los cuales se amplían en dos grupos a nivel de unidad de apoyo por la importancia y activa participación en el desarrollo del proyecto, donde la responsabilidad de conocer su aporte permite una efectiva ejecución de las tareas.

4.3.4.4 Competencias requeridas para el equipo

Las competencias requeridas para el equipo permiten tener una descripción generalizada para guiar el quehacer del proyecto y apoyarse en los procedimientos que corresponden a cada caso.

Estas definiciones que se requieren para cada rol o perfil justifican la preparación y mantenimiento de los profesionales a cargo y que se da de acuerdo con las necesidades propias del proyecto además busca equidad para el alcance de los objetivos.

Cuadro 16. Competencias requeridas para el Equipo

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Consejo de Administración	Liderazgo Motivación Comunicación	Autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto. Definir las políticas, reglamentos y otras normas necesarias para la buena marcha de la Dirección. Velar por las actividades de análisis y programación que cumplan con lo establecido.	Autoriza o cancela el proyecto
Gerente General	Capacidad analítica para resolver situaciones imprevistas. Capacidad para dirigir grupos, mantener compromiso con los objetivos. Experiencia en gestión y dirección de proyectos. Uso y conocimiento de herramientas de paquete office y programa MS Project.	Participar, coordinar y asesorar sobre procedimientos, normativa y políticas vigentes Integra, participa del trabajo del grupo técnico como apoyo a la Dirección Asistir a reuniones con el Patrocinador, Director, jefaturas y demás grupos para resolver y atender asuntos relacionados con las actividades a su cargo Promover el desarrollo de programas y actividades de capacitación para el personal relacionado con los objetivos del proyecto Coordinar el trabajo y control de proceso administración de proyecto Participa y colaborara en el control y evaluación periódica de riesgos.	Sigue instrucciones del Patrocinador de carácter general, sujeto a procedimientos, político, directriz y normativa que regula el proyecto Su labor se evalúa por medio de informes que presenta, la eficiencia y eficacia obtenida en el cumplimiento de los objetivos y la calidad de los resultados obtenidos. Elaborar, ejecutar y controlar el plan anual operativo, el presupuesto y cronograma con la unidad a su cargo y fijar fechas de entregables.

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Comité de Educación	<p>Liderazgo y excelente comunicación asertiva. Experiencia en administración de proyectos. Uso y conocimiento de herramientas de paquete office y programa MS. Debe poseer iniciativa para alcanzar las metas establecidas. Habilidad para resolver situaciones imprevistas, redactar y aplicar principios teóricos y prácticos según su profesión, para dirigir y organizar actividades por las cuales es responsable. Capacidad analítica y organizativa. Debe mantener actualizados los contenidos y técnicas para que su labor sea profesional, aportes creativos y originales.</p>	<p>Organizar, coordinar, supervisar y evaluar los procesos técnicos necesarios para efectuar diagnósticos del proyecto y de los procesos a realizar. Elaborar informes y ejecutar procedimientos para el cumplimiento de los entregables. Elabora planes de contingencia y de riesgos en su ámbito de acción. Atender, resolver consultas verbales y escritas de sus Desarrollar medidas para la identificación temprana de los riesgos propios de su función.</p>	<p>Supervisar las actividades del personal y liderar al equipo de trabajo. Revisar y firmar documentos diversos a su función para resolver cambios de personal o autorizar tiempo extraordinario.</p>
Unidades de apoyo	<p>Habilidad para planear, organizar y dirigir las actividades y tareas correspondiente. Habilidad mental e iniciativa para resolver asuntos o situaciones que se desarrollen dentro de sus funciones. Capacidad de dirección, gestión y ejecución para el logro de los objetivos. Habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria a los usuarios finales. Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas de la especialidad de sus funciones. Conocimientos en herramientas de monitoreo de la organización.</p>	<p>Generar reporte de proyección y consumo de horas. Coordinar y supervisar el estudio, diseño, desarrollo, ejecución, mantenimiento y documentación de sistemas de información de gran complejidad. Controla los procedimientos para mejoramiento continuo de los procesos en que interviene. Aplica normas y técnicas de calidad, para el desarrollo y monitoreo efectivo. Preparar informes de las actividades realizadas. Formular planes de trabajo y determinar los requerimientos de recursos para el desarrollo de los sistemas y programas. Conocimiento en procedimientos técnicos relacionados con el cooperativismo. Implementar, actualizar y evaluar el proyecto, facilita oportunamente la información para cumplir con las necesidades.</p>	<p>Sigue las políticas establecidas y cumple con los objetivos. Su labor es evaluada por el cumplimiento de los procesos establecidos, el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia y eficacia evidenciada por su capacidad de acción, también por la calidad de los resultados alcanzados y los informes presentados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.5 Capacitación

La formación es una oportunidad y un medio para alcanzar y desarrollar conocimientos indispensables para el progreso laboral que es lo que permite el éxito en los proyectos. Es necesaria la formación y capacitación del personal para mejorar los conocimientos y competencias de quienes quieren lograr los objetivos, por lo que se deben dar herramientas para desarrollar habilidades y mejorar el desempeño. Esta forma de desarrollo debe ser progresiva, sistemática, planificada y permanente para seguir adaptándonos a las exigencias de un entorno cambiante.

Para la detección de las necesidades de formación se utilizarán herramientas que determinan el inventario y principales medios utilizados como la evaluación de desempeño, observación de desempeño y entrevistas con superiores. Los grupos se han dividido de manera que todos logren capacitarse por lo que se realizan tres grandes grupos que se definen como coordinadores A, B Y C: el grupo A está integrado por la Gerencia, jefaturas y presidencia de los Comités, el grupo B está formado por los miembros del Comité de Educación y el grupo C, está formado por las unidades de apoyo y que además debe llevar todo el personal en general, los temas son:

- Trabajo en equipo y productividad.
- La comunicación en los equipos de trabajo.
- Para las unidades de apoyo se desarrollarán temas específicos a sus puestos.
- Para los grupos de Gerencia y supervisión se desarrollarán temas como:
 - Técnicas de supervisión efectiva.
 - Liderazgo aplicado al trabajo en equipo.
 - Desarrollo de competencias de supervisión.
 - Inteligencia emocional.

Para los jefes de los diferentes grupos se desarrollarán temas como:

- Proceso de trabajar con excelencia
- Empoderamiento y mejora de procesos
- Proceso de toma de decisiones efectivas

Estas capacitaciones se desarrollarán seis meses antes de iniciar el proyecto y según el cronograma que se presenta en el Cuadro 17:

Cuadro 17: Matriz de capacitaciones

Matriz de capacitaciones																								
Mes/Semana	Primero				Segundo				Tercero				Cuarto				Quinto				Sexto			
Grupo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Coordinador A				Trabajo en equipo y productividad.																La comunicación en los equipos de trabajo.				
Coordinador B											La comunicación en los equipos de trabajo.					Trabajo en equipo y productividad.								
Coordinador C				Trabajo en equipo y productividad.																La comunicación en los equipos de trabajo.				
Técnicos 1								Temas propios para técnicos						Trabajo en equipo y productividad.	La comunicación en los equipos de trabajo.						Temas propios para técnicos			
Técnicos 2						Trabajo en equipo y productividad.					Temas propios para técnicos									La comunicación en los equipos de trabajo.			Temas propios para técnicos	
Técnicos 3															Temas propios para técnicos							La comunicación en los equipos de trabajo.	Trabajo en equipo y productividad.	
Asistentes				La comunicación en los equipos de trabajo.			Inteligencia emocional.				Técnicas de supervisión efectiva.									Liderazgo aplicado al trabajo en equipo.		Desarrollo de competencias de supervisión.		
Supervisión			La comunicación en los equipos de trabajo.				Inteligencia emocional.				Técnicas de supervisión efectiva.				Trabajo en equipo y productividad.				Liderazgo aplicado al trabajo en equipo.		Desarrollo de competencias de supervisión.			
Jefaturas				Procesos de trabajar con excelencia				Trabajo en equipo y productividad.					La comunicación en los equipos de trabajo.		Empowerment y mejora de procesos				Procesos de trabajar con excelencia			Proceso de toma de decisiones efectivas		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.6 Estrategia para el trabajo en equipo

Con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo entre el recurso humano del proyecto debido a la importancia de la unidad y sentido de pertenencia, se implementarán las siguientes estrategias.

1. Evaluación del desempeño: esta metodología permite realizar una pausa en el avance del proyecto para hacer un análisis de los objetivos cumplidos y buscar herramientas para trabajar en los puntos de mejora que se detecten. Esta herramienta motiva a los colaboradores, ya que al reconocer los logros obtenidos promueve el desarrollo del empleado al generar confianza y compromiso, también permite evaluar la efectividad del trabajo en equipo.
2. Acompañamiento: se establecerán recursos mentores, los cuales forman parte de las unidades de apoyo, estos se encargarán de dar acompañamiento a los nuevos integrantes que se agreguen al proyecto. Esta estrategia busca eliminar el sentido de frustración que se desarrolla cuando se ingresa nuevo en un proyecto.
3. Análisis y resolución de problemas en equipo mediante reuniones.
5. Pizarra informativa: se colocará una pizarra informativa en la que se comunicará sobre los nuevos miembros del equipo y el rol que asumirán, logros de hitos entre otros.
6. Espacios sociales: esta estrategia busca generar sentido de relación entre los miembros del equipo. Se generará una actividad al mes para celebrar cumpleaños a los miembros del equipo.
7. Establecer reglas básicas: al iniciar el proyecto es importante establecer las reglas claras sobre las cuales se laborará en este proyecto, con ello, se busca disminuir conflictos menores entre los miembros del equipo del proyecto. El DP realizará una lluvia de ideas para que las reglas surjan de una mesa de trabajo del equipo del proyecto. Por ejemplo, una regla básica es la utilización del gafete de forma obligatoria con ello todos podremos identificar a las personas por su nombre.

4.3.4.7 Calendario de Recursos

Horarios

El horario en el cual se trabajará en el proyecto es de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m., en jornada diurna.

4.3.4.8 Solicitud de cambio de integrantes del equipo

Los cambios de personal son comunes y constantes en cualquier proyecto. Para este proyecto en particular, al ser funcionarios que pertenecen a la cooperativa, no debe afectar debido a que no se contemplan promociones, retiros y otros temas de rendimiento. Si existieran cambios que puedan afectar el resto del plan del proyecto, se debe procesar una solicitud de cambio a través del Control Integrado de Cambios. Toda solicitud de cambio aprobada va a ser tomada como una actualización al plan de gestión de personal y esto a su vez es parte del plan de la gestión del proyecto.

El procedimiento que se va a realizar una vez que se determine la necesidad de un cambio de integrante del equipo de trabajo, o bien la adquisición de un nuevo integrante es el que se detalla a continuación.

1. Se completará el formato de Solicitud de Cambio incluido en los documentos propios de Control Integrado de Cambios.
2. Esta solicitud se tramitará para su respectiva revisión, aprobación y gestión de los cambios a los entregables, a los activos de la empresa, a los documentos del proyecto y al plan de dirección del proyecto. La solicitud la puede realizar cualquier miembro del proyecto.
3. Se revisará, analizará y aprobará la solicitud de forma rápida. Para esto el director del proyecto es el responsable de aprobar o rechazar solicitudes.

4. Se gestionarán los cambios aprobados. Esto es enteramente responsabilidad del director de proyectos.
5. Se mantendrá en la medida lo posible la integridad de las líneas base.
6. Se coordinarán los cambios a través de todo el proyecto.
7. Se documentará el impacto total de la solicitud de cambio.

Como requisito se deben registrar por escrito e ingresarse al sistema de gestión de cambios. Es muy importante que el director de proyecto informe a los interesados del impacto del cambio, así como que realice una actualización del plan para la dirección del proyecto y las líneas base correspondientes.

4.3.4.9 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño va a tener como propósito evaluar las competencias del equipo de trabajo y como estos se alinean o no a los objetivos del proyecto y la organización como tal. El principal objetivo va a ser lograr de manera progresiva mejorar el rendimiento individual y del equipo y por ende conseguir los objetivos esperados y el éxito del proyecto.

Para cada uno de los roles se deben seguir las siguientes tareas o pasos en términos de plan de seguimiento de desempeño.

1. Definir objetivos que sean medibles con un rango de tiempo determinado
2. Para cada objetivo se tendrán que definir rangos o indicadores con niveles de aceptación que faciliten la medición minimizando la subjetividad.
3. Se deberán delinear conductas y comportamientos esperados alineados a la obtención de los objetivos.
4. Todo el equipo debe tener claridad de dichos objetivos y comportamientos.

5. Deberá darse un seguimiento mensual con cada empleado de los objetivos, indicadores, conductas dónde se brinde retroalimentación y se definan los pasos o acciones a seguir para obtener mejoras deseadas.

6. Al final de periodo se tendrá la evaluación final que será la suma de las revisiones mensuales dónde se va informar la calificación final de acuerdo con el desempeño:

Súpero las expectativas: No sólo logró los objetivos, sino que fue más allá de los esperado brindando contribuciones clave para el éxito del proyecto mostrando conductas y comportamientos alineados a lo esperado por la institución.

Cumplió las expectativas: Logró cumplir los objetivos planteados de acuerdo con las conductas y comportamientos esperados.

No cumplió con las expectativas: No logró cumplir con los objetivos a pesar de las revisiones mensuales y planes de mejora y/o no presentó las conductas y comportamientos esperados para la obtención de los objetivos.

De acuerdo con el desempeño y las revisiones mensuales y del periodo total los lineamientos en términos de castigos y recompensas serán los siguientes:

Cuadro 18: Evaluación del desempeño.

Periodicidad	Recompensa	Castigo
Semanal	Reconocimiento escrito y verbal ante cualquier acción extraordinaria que lo amerite de acuerdo los objetivos y expectativas del proyecto.	Retroalimentación inmediata. Se iniciará con retroalimentación verbal dependiendo la recurrencia o gravedad del incidente se procederá a una advertencia escrita o periodo de prueba
Mensual	Se dará retroalimentación 1-1. Adicionalmente los resultados se harán públicos destacando los resultados individuales y de equipo Adicional al reconocimiento verbal o escrito de manera discrecional se podrá brindar presupuesto para premios económicos y/o eventos destacados. Estos deberán ser revisados y aprobados por el patrocinador y DP para asegurar la objetividad.	Faltas graves podrán terminar en el despido.

Final del periodo	Se dará una retroalimentación 1-1 dónde se informará la nota final y la recompensa asociada: Superó las expectativas: Incremento salarial y bono en rango superior Cumplió las expectativas: Incremento salarial y bono en rango medio No cumplió las expectativas: No tendrá incremento ni bono.	Deberá cumplir con un plan de mejora de 6 meses y se encontrará en periodo de prueba No va a recibir incremento ni bono
-------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.10 Dirección del Equipo de Trabajo

En términos de seguimiento del desempeño del equipo de este proyecto se va a utilizar la siguiente información para recolectar la información del desempeño:

- Evaluaciones e indicadores de desempeño individual y grupal
- Registro de incidentes
- Reportes de avances de proyecto
- Observación y reuniones uno a uno y de equipo de trabajo

Esta información va a ser revisada y discutida por el equipo de trabajo en reuniones semanales dónde se discutirán los datos y potenciales acciones o cambios a seguir.

El equipo en cuestión será el responsable de resolver conflictos. En caso necesario el director de proyecto deberá intervenir como facilitador para buscar las resoluciones del conflicto; en última instancia se involucrará al Consejo de Administración como patrocinador.

4.3.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

El contar con un plan robusto de comunicaciones brinda una base importante para reducir los problemas en el proyecto y sirve para asegurar que todos los involucrados cuenten con la información propicia para desempeñarse bien en su rol de trabajo. Una adecuada comunicación es clave para que todo fluya correctamente dentro del proyecto.

El fin de contar con un plan de gestión de las comunicaciones es conseguir una comunicación efectiva entre los involucrados, mantener a todos informados del desarrollo del proyecto y contar con la información actualizada del mismo. Para esto se debe analizar qué tipo de información se va a manejar, cuáles medios se utilizarán y con qué frecuencia será distribuida.

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye todos los procesos requeridos para asegurar una oportuna y correcta generación, planificación, estructura, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto. Según el PMI (2013) para desarrollar el plan de comunicaciones es necesario:

- Planificar las comunicaciones: con esto se determinan las necesidades de información para mantener una adecuada comunicación con los involucrados del proyecto.
- Gestionar las comunicaciones con el fin de satisfacer los requerimientos de los involucrados y ofrecer la información necesaria a los interesados en el proyecto según corresponda.
- Controlar las comunicaciones: Informar sobre el estado de avance del proyecto, su desempeño a través de recopilar y distribuir información general del proyecto.

Dentro de las herramientas comúnmente utilizadas en la gestión de las comunicaciones destacan la matriz de comunicación que permite una visión gráfica completa de los eventos más importantes a lo largo del calendario del proyecto, facilitando la integración de sus objetivos. Permite mantener informados a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva. Asimismo, facilita la oportuna toma de decisiones y brinda un soporte de bienestar para los involucrados claves.

Otra herramienta útil son los reportes semanales o mensuales los cuales permiten visualizar mediante indicadores de tiempo, costo, riesgo, cambios y avances generales. Asimismo, la comunicación interna se ve beneficiada por reuniones periódicas entre involucrados directos o indirectos al proyecto.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones tiene un inventario de interesados, a diferentes niveles los cuales se puede observar en el plan de gestión de los Interesados del proyecto.

4.3.5.1 Uso de técnicas y herramientas tecnológicas.

Para la definición del uso de técnicas y herramientas tecnológicas en la comunicación se debe determinar las necesidades de información de los interesados del proyecto y definir los requisitos de tipo y formato de la información que se comunicará y distribuirá. Es importante como primer paso investigar el tipo de herramientas que están disponibles dentro de la organización para trabajar con el equipo. Del buen uso que se les dé a estas y su utilización para beneficio de todos dependerá en gran medida el éxito del proyecto. (Mayer, 2010)

Algunas de las herramientas tecnológicas más útiles y necesarias para el proceso de las comunicaciones son:

- Videoconferencia: esta herramienta permite tener un contacto con los miembros del equipo que se encuentran lejos o con dificultades de presentar en el momento de las reuniones. Es de mucha ayuda para lograr acceder con prontitud. Sin embargo, puede tener limitaciones como dificultad de cobertura en la red.
- Mensajería de texto: esta herramienta permite tener interacción entre dos o más grupos de contactos, es de fácil acceso y de comunicación para decisiones rápidas.

- Correo electrónico: es un medio de comunicación muy utilizado, permite compartir información de forma rápida, enviar informes, reportes durante las 24 hrs. Permite distribuir la información formal como informal.
- Páginas Web: es una herramienta de comunicación que permite llegar a muchos de los involucrados del proyecto con información formal e informal, de manera ágil y oportuna y de una fuente confiable.

En el caso de las técnicas que permitan una gestión de comunicación más efectiva, (Binder, 2007) indica que los gerentes de proyectos deben conocer los canales de comunicación entre las diferentes partes interesadas y recomienda seleccionar el método de acuerdo con el tipo de reunión, objetivos y audiencia, y de antemano fijar reglas claras, como parte del plan de comunicaciones.

Dentro de las comunicaciones del proyecto el PMI identifica tres métodos de comunicación como son la comunicación interactiva que sucede entre dos o más partes y se da de manera bidireccional, la comunicación tipo push, que es la enviada a uno o varios receptores de manera unidireccional y la comunicación tipo pull, útil para distribuir grandes cantidades de información a audiencias de gran tamaño.

A continuación, se desarrolla las herramientas propuestas para este caso y las diferentes técnicas que pueden ayudar a que las comunicaciones sean más efectivas:

Cuadro 19: Matriz de herramientas y técnicas.

TIPO DE COMUNICACIÓN	HERRAMIENTAS	TÉCNICAS
Reuniones de proyecto	Teleconferencia Videoconferencia	<p>Utilizar en todas las reuniones del equipo del proyecto e incluir en la presentación inicial aspectos personales y culturales.</p> <p>Definir en la primera reunión las reglas de las reuniones de modo que todos se ajusten a las diferentes herramientas con las que se cuentan y la forma en que serán utilizadas.</p> <p>Se puede realizar para obtener lluvia de ideas, buscar la participación y aumentar el interés de todos los miembros del equipo.</p> <p>Para cada reunión, se compartirán las anotaciones para mantener informados e identificar acuerdos y errores.</p>
Presentación de avance y resultados	Correo electrónico Página Web	<p>Se define desde el inicio las plantillas a utilizar, los tiempos de respuesta y tomar en cuenta al equipo para aumentar la confianza y participación.</p> <p>Correo electrónico se va a utilizar para avances y resultados, realizar revisiones en tiempo real y mantener informado de los avances.</p> <p>La página se va a utilizar para mantener actualizada con los informes y estados del proyecto, y cada responsable por área actualiza la información.</p>
Gestión de la información y documentación importante del proyecto	Medio electrónico interno (ej.: Skype)	<p>Se debe mantener centralizada la información para que exista seguridad en lo que se recibe y envía de manera adecuada.</p> <p>Tener una oficina o encargado de la distribución de la información es relevante.</p>
Comunicaciones formales	Correo electrónico	<p>Se deben definir plantillas para comunicaciones estándar del proyecto.</p> <p>Se debe utilizar como complemento a la información dada en las reuniones y sea de apoyo a las decisiones que se deban tomar.</p>
Comunicaciones no formales	Mensajes de texto	<p>Se debe definir en la primera reunión el uso de los medios de comunicación no formales.</p> <p>Se debe tener un canal abierto para que todos se puedan comunicar y aumentar la confianza.</p> <p>Se debe evitar el abuso del uso de este medio, se debe dar uso para comunicaciones cortas y evitar</p>

		distracciones y evitar desviaciones del foco del trabajo, su uso no debe ser para comunicar decisiones importantes, estas se deben realizar por medios formales.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.5.2 Matriz de comunicaciones.

Para mejor detalle y considerando la información del punto anterior se determina el propósito de cada evento de comunicación, el método que se debe utilizar, a quien va dirigido, los recursos y frecuencia con que se debe realizar la comunicación.

Cuadro 20: Matriz de Comunicaciones del Proyecto

TIPO DE COMUNICACIÓN	DIRIGIDO A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PROPOSITO	RECURSOS
Reunión inicial	Patrocinador	Inicio	Director del proyecto	Informar sobre el inicio del proyecto.	Informe escrito
Avances	Patrocinador	Quincenal	Director del proyecto	Para dar a conocer el avance del proyecto en el cumplimiento del cronograma, alcance y calidad de las situaciones que se presenten en su desarrollo.	Informe utilizando plantilla
Incidentes	Director del proyecto	Cuando sea necesario	Comité de Educación	Dar a conocer los cambios solicitados del proyecto y establecer el trámite de aprobación.	Formulario de solicitud de cambio.
Reuniones	Director del proyecto	Cada semana	Comité de Educación	Conocer avance del desarrollo de actividades por parte del equipo de trabajo y de los problemas, sugerencias sobre el desarrollo del proyecto y su estrategia.	Reunión formal con el equipo de trabajo

Formulario	Director del proyecto	Cuando sea necesario	Comité de Educación	Conocer nuevos riesgos, problemas, restricciones o amenazas para el desarrollo del proyecto.	Formulario de registro de riesgos
Formulario	Director del proyecto	Para el cierre de cada entregable	Unidades de apoyo	Conocer el cumplimiento de los criterios de aceptación de los entregables del proyecto.	Formulario de aceptación de los entregables.
Reuniones	Comité de Educación	1 vez al mes	Unidades de apoyo	Conocer el avance en los trabajos de los procesos de desarrollo, implementación, procesamiento de datos, infraestructura y control de calidad.	Reunión formal con las unidades y equipos de soporte.
Memorando	Unidades de apoyo	Cada vez que sea necesario asignar tareas	Director de proyectos	Dar a conocer a los miembros del equipo las nuevas tareas o actividades que a cada uno corresponde durante el desarrollo del proyecto.	Memorando escrito o por medio de correo electrónico.
Informe escrito	Director de proyectos Comité de Educación	Al finalizar cada fase del proyecto	Unidades de apoyo	Conocer como han trabajado los miembros del equipo de trabajo, rendimiento y desempeño durante la fase del proyecto y acciones de mejora.	Informe escrito
Correo electrónico, red interna o página web	Unidades de apoyo Comité de Educación	Al cierre de cada fase	Director de proyecto	Mantener informado a todo el personal sobre el alcance y resultados del proyecto.	Uso de correo electrónico, red interna o página web.
Correo electrónico	Proveedores Director de proyecto	Al cierre de cada fase	Unidades de apoyo	Mantener informados a interesados, proveedores	Correo electrónico
Aceptación y cierre del proyecto	Patrocinador del Proyecto	Final de la última fase	Director del proyecto	Informar del término del proyecto.	Informe escrito

Lecciones aprendidas	Director del proyecto	Al final de cada fase	Unidades de apoyo	Mantener informados y crear base de información para futuros proyectos	Formulario de lecciones aprendidas
Reunión de cierre del proyecto	Todos los involucrados	Al final del proyecto	Director del proyecto	Comunicar el cierre y finalización del proyecto	Reunión formal

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5.3 Distribución de la información

Para distribuir la información del proyecto, se van a tener las siguientes consideraciones.

Cuadro 21: Matriz de distribución de la información

TIPO DE COMUNICACIÓN	DISTRIBUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN
Reunión inicial	<ul style="list-style-type: none"> Se invita a los interesados por correo 15 días antes de la reunión. Se realiza una reunión inicial cara a cara en centro de reunión de la cooperativa. Se prepara una presentación para dar a conocer el proyecto a los integrantes del proyecto para su integración al mismo y coordinación de actividades. Se envía una minuta de la reunión y accesos a la página de internet y por correo electrónico en donde se guarda la información el proyecto.
Avances	Los avances del proyecto se comunican de forma semanal en un documento escrito enviado a la oficina del patrocinador del proyecto por correo. Se solicita confirmación de recibido.
Incidentes	<p>Los incidentes que se presenten se comunican por correo a los miembros del equipo de trabajo y patrocinador para su atención.</p> <p>Se convoca a reunión por formato de conferencia para discutir cómo se resuelve el incidente.</p> <p>Se envían minutas por correo electrónico después de la reunión con acuerdos y responsables.</p>
Reunión formal con el equipo de trabajo.	<p>El Director de Proyecto llama a una reunión por teléfono para que las partes puedan dar sus avances y aportes.</p> <p>El Director de Proyectos envía una invitación de reunión permanente cada 15 días en el calendario.</p> <p>Durante reunión se sigue agenda enviada por el Director de Proyecto y se permite la participación de los responsables por área.</p> <p>Se envían minutas por correo electrónico después de la reunión con acuerdos y responsables.</p>

Formulario de registro de riesgos	Cuando sea necesario, se elabora formulario de riesgos, se envía a los miembros del equipo de proyecto por correo y se llama a reunión extraordinaria para definir cómo se maneja riesgo.
Formulario de aceptación de los entregables	Formulario mensual se envía por correo para acceso de cualquiera de los participantes del proyecto.
Reunión formal con las unidades y equipos de soporte.	Se envía solicitud de reunión mensual por medio de correo electrónico con recurrencia durante el tiempo del proyecto. La reunión ocurre de forma virtual con representante de las unidades y equipos de soporte. Cada unidad prepara un resumen de su gestión con respecto al proyecto. Todos los reportes son enviados por correo para referencia. El Director de Proyecto consolida reportes y envía un reporte mensual al patrocinador.
Aceptación y cierre del proyecto	Se realiza reporte de cierre de proyecto y se envía a los interesados para sus comentarios. Se envía reporte final al patrocinador y demás interesados.
Lecciones aprendidas	Se solicitan por correo a lo largo del proyecto o se discuten en las reuniones regulares las lecciones aprendidas para que el Director de Proyecto consolide y envía versión final al Patrocinador. Se integran lecciones aprendidas al repositorio de aprendizajes de proyectos.
Reunión de cierre del proyecto	Se integra a todo el equipo de proyecto para reunión final. Se convoca por correo. Se realiza reunión de cierre en instalaciones de la cooperativa. Se entrega reporte de cierre por escrito al patrocinador.

Fuente: Elaboración propia

4.3.5.4 Formatos de reportes

En las minutas de reunión se incluyen los siguientes puntos:

1. Objetivo de la reunión
2. Día y Lugar
3. Asistentes
4. Decisiones tomadas
5. Acciones pendientes y responsables

En el formato de reporte semanal se incluyen los siguientes puntos:

1. Datos del reporte: nombre del proyecto, semana del reporte, quien lo prepara,
2. Logros/resultados de la semana
3. Retos de la semana y cómo se están solventando
4. Riesgos identificados

En el formato de reporte mensual se incluye:

1. Resumen de los principales logros del mes
2. Resumen de la lista de problemas y retos que se han presentado y la resolución de problemas o problemas abiertos.
3. Resumen de cambios aprobados.
4. Estado actual del alcance, tiempo, costo del proyecto al mes en el reporte.

Para el Reporte Semanal se puede utilizar la plantilla que se presenta en el Cuadro 22.

Cuadro 22: Plantilla de reportes.

Nombre del Proyecto		
Reporte Semanal (fechas)	Del:	Al:
Director de Proyecto		
Patrocinador del Proyecto		
Resultados de la semana		
Principales logros y resultados de la semana		
Retos de la semana y cómo se están solventando		

Oportunidades de mejora	
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

Este proceso determina, documenta y gestiona los requerimientos y los requisitos de los interesados para cumplir con éxito los objetivos del proyecto. Se documenta la información relevante relativa a sus intereses, participaciones, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

4.3.6.1 Registro de interesados

Para este proyecto se procede a identificar los interesados del proyecto, mismos que por su interés puede afectar positiva o negativamente, se analiza sus expectativas y su poder sobre el proyecto, así como la información relacionada con esos intereses y su posible participación.

La Figura 19 resume los principales interesados que participarán del desarrollo del proyecto:



Figura 19: Registro de interesados a identificar.
Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, se procedió a diferenciar a los interesados según el interés que tuvieran en el proyecto y se seleccionaron e identificaron protagonistas claves dentro la cooperativa, que pueden asegurar el éxito del proyecto y que están dispuestos a participar en cada una de las actividades que se realicen.

Como se observa en el Cuadro 23, la clasificación de los interesados se realiza para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto, así como las relaciones de los interesados y su participación puede influir de manera diferente en diversas etapas del proyecto.

Cuadro 23: Matriz de clasificación de interesados Poder vs. Interés

Interesado	Compromiso					Poder/ Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Consejo de Administración				X		A	A	Gestionar a cerca
Gerencia General					X	A	A	Gestionar a cerca
Comunidad						A	A	Gestionar a cerca
Asociados				X		B	A	Informar
Funcionarios Administrativos				X		A	A	Gestionar a cerca
Proveedores				X		B	A	Informar
Comités				X		B	A	Informar
Otras cooperativas		X				B	B	Monitorear
Medios de Comunicación				X		B	B	Monitorear

Compromiso Actual: (X)

Poder influencia y Interés: A - Alto, B - Bajo, D - Deseado

Estrategia: Gestionar de cerca (A-A) - Mantener satisfecho (A-B) Informar (B-A), Monitorear (B-B)

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

5.1 Con la elaboración de este proyecto se concluye que COOPENACIONAL R.L valoró la forma de actuar y la toma de decisiones para tener representación en RSS para la sociedad que representa.

5.2 Se concluye que, cuando la cooperativa incorpora la RSS en sus temas de proyectos, creará valor como marca y generará una herramienta de diferenciación desde un inicio, impactando áreas como el ambiental, social y económica.

5.3 Se concluye que durante la elaboración del PFG, se ha confirmado que los procesos y las áreas de conocimiento son considerados primordiales en un proyecto, esto promueve el desarrollo de las buenas prácticas del PMI para la gestión del Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones e Interesados, en la metodología propuesta.

5.4 Se concluye que, el desarrollo de la metodología aportó los procedimientos para establecer el Alcance del Proyecto que determina los objetivos, los entregables y los interesados del proyecto. Estos procesos permitieron diseñar plantillas que garantizarán una administración adecuada de la programación de actividades, el aseguramiento de la calidad, la capacitación del recurso humano y el sistema de comunicaciones con los interesados.

5.5 Se concluye que, el diseño del cronograma del proyecto garantizó el cumplimiento de las actividades programadas, lo cual permitió controlar que la duración real de cada una de las actividades programadas no esté desfasada con relación a la duración prevista de cada tarea de acuerdo con cada una de las actividades ejecutadas.

5.6 Se concluye que, el recurso humano de la cooperativa requiere de más formación, especialización y fortalecimiento de capacidades en materia de RSS.

5.7 Se concluye que, la sostenibilidad del proyecto se logra con la aplicación de la metodología PRISM. Resulta ser una oportunidad para la empresa y con ello obtener un retorno positivo tanto en la parte financiera y social como en la eficiencia operativa, y promover la imagen ante los asociados.

5.8 Se concluye que existe una falta de adecuada formación e información acerca de RSS y esto puede ser una limitante para la adecuada implementación de la estrategia.

5.9 Se concluye que la medición de resultados de las iniciativas existentes es escasa y que incluso en la comunicación de esos resultados de la RSS es insuficiente.

5.10 Se concluye que, si bien es cierto, Costa Rica es un país líder en el tema de RSS y se manejan las diferentes tendencias en esta materia, existen casos replicables, accesibles y exitosos y se cuenta con organizaciones con demostrada experiencia en temas de RSS que pueden ser aliados de procesos de capacitación y promoción del tema entre los diferentes sectores; estos no son conocidos ni identificados por los interesados de la cooperativa.

5.11 Se concluye que, los interesados consideran conocer el tema de sostenibilidad, sin embargo, no saben cómo se puede poner en práctica para que sea realmente sostenible en el tiempo.

5.12 Se concluye que, en las definiciones dadas por los interesados muchos consideraron que la filantropía es parte de la RSS, hacen mención de proyectos de índole económico sin conocer si la empresa que da la ayuda aplica gobernanza dentro de su organización.

6. RECOMENDACIONES

6.1 Se recomienda al Director de Proyectos y al Consejo de Administración, definir una Política, luego diseñar una estrategia y un plan utilizando todos los procesos y áreas de conocimiento del PMI, para tener una visión clara de RSS y lograr el objetivo.

6.2 Se recomienda al Director de Proyectos que antes de comenzar es fundamental consensuar una definición de Responsabilidad Social Sostenible con los funcionarios y el Consejo de Administración, que se socialice para asegurar que todos los interesados hablan el mismo lenguaje. Gestionar el conocimiento en temas de sostenibilidad es fundamental, consensuar el concepto de RSS a nivel cooperativo que todavía existe mucho desconocimiento sobre el tema, así como mucha confusión sobre su relación con la filantropía. Es necesaria mucha más información y educación, tanto a lo interno como hacia lo externo.

6.3 Se recomienda al Director de Proyectos y al Consejo de Administración, que el proceso de elaboración o validación de la estrategia debe ser participativo y fomentar espacios de diálogo. No obstante, aquellos llamados a participar deben estar facultados para el proceso y tener conocimientos claros sobre el tema. Se sugiere, por lo tanto, realizar una selección cuidadosa y fundamentada en estos criterios a la hora de definir los integrantes del proceso participativo y diseñar programas de capacitación en caso de ser necesario.

6.4 Se recomienda al Director de Proyectos, articular la estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en busca de la competitividad, por ser los ODS una iniciativa internacional a la que se ha suscrito Costa Rica y muchas empresas del país y con los principios de la OCDE. Esto además facilitará el seguimiento y la evaluación de los resultados de implementación, no duplicará

esfuerzos, aprovechará las iniciativas, agregará valor a la estrategia y será mucho más efectiva.

6.5 Se recomienda al Director de Proyectos, promover incentivos que motiven al Comité de Educación y a los funcionarios, son muchos los esfuerzos que realizan y es necesario premiar y reconocer los esfuerzos.

6.6 Se recomienda al Director de Proyectos contar con una buena estrategia de comunicación y sensibilización que acompañe este proceso fundamental para el éxito del proyecto y su posicionamiento en los asociados.

6.7 Se recomienda al Director de Proyectos, que como forma efectiva de multiplicar el impacto de un proyecto exitoso de RSS comunique la experiencia y comparta la buena práctica y lecciones aprendidas. Esto facilita la replicabilidad y el aprovechamiento de dicha experiencia por parte de otras cooperativas y permite aprovechar la curva de aprendizaje desarrollada previamente.

6.8 Se recomienda al Director de Proyectos, buscar alianzas con el estado y el sector privado, para intercambiar y armonizar proyectos y logros que tengan un impacto en la cooperativa y en la comunidad.

6.9 Se recomienda al Director de Proyectos que realice una gestión de los impactos positivos y negativos para gestionar su propia sostenibilidad.

6.10 Se recomienda al Consejo de Administración y al Director de Proyectos, aplicar el Balance Social, como herramienta que facilita la autoevaluación del cumplimiento de los principios cooperativos, como instrumento de gestión del impacto social, ambiental y económico de una organización cooperativa en los asociados, sus familias y la comunidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- abc. (junio de 2009). *abc*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/el-papel-del-administrador-dentro-de-la-responsabilidad-social-empresarial-1181604.html>
- Aguilar Bulgarelli, O., & Fallas Monge, C. L. (1990). *El Movimiento Cooperativo en Costa Rica*. San José: Imprenta Nacional.
- Alianza Cooperativa Internacional ACI;. (enero de 2013). *ACI*. Obtenido de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_es.pdf
- Alvira Martín, F. (2002). *Perspectiva cuantitativa/perspectiva cualitativa en la metodología sociológica*. México. DF: Mc Graw Hill.
- Arquitectura, N. (2016). *NC Arquitectura*. Obtenido de http://ncarquitectura.com/21-_pmp-areas-de-conocimiento-pmi-responsabilidad-profesional-del-director-de-proyecto-codigo-etico/
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*.
- Bermejo Gómez de Segura, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*.
- Bernal, C. A. (2006). Capítulo 6 Métodos del Proceso de Investigación Científica. En *Metodología de la Investigación* (págs. 54-68). Naucalpan: Pearson Education.
- Binder, J. (2007). *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management across Borders*. Obtenido de <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=37463>.
- Bingham, V., & Moore, B. (1973). *Cómo entrevistar*. Madrid: Rialp.
- Cano, A. (2005). *Técnicas e instrumentos prácticos de Trabajo Social*. Las Palmas de Gran Canaria: Biblioteca Pública.
- Cargan, L. (1991). *Communication in Small Group Discussions*. USA: West Publishing Company S.T.
- Castro, V. C. (2015). *Universidad Nacional de la Plata UNLP*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/49845>
- CENECOOP. (2016). *Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa*. Obtenido de <http://www.cene.coop/app/cms/www/index.php>
- Céspedes Sánchez, E. (2015).

- Chávez Vetabcourt, R. X. (octubre de 2012). *Universidad Técnica de Babahoyo*.
Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/13CA201501.pdf>
- COOPENACIONA R.L. (21 de enero de 2014). Plan Estratégico. San José, Costa Rica.
- COOPENACIONAL R.L. (2016). *COOPENACIONAL R.L.* Obtenido de <http://www.coopenacional.or.cr/resena.html>
- COOPENACIONAL R.L. (marzo de 2014). Reglamento de crédito .
- COOPENACIONAL R.L. (2015). *Estatuto*. San José.
- CREAFAM. (24 de 4 de 2017). *Historia del Cooperativismo en el mundo*. Obtenido de http://www.creafam.com.co/Sub_Paginaview.asp?Codigo=69
- De Cárdenas, G., & Mora , A. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica*. Países Andinos: OIT .
- Dierckxsens, W. (2010). *Observatorio Internacional de la Crisis, 2010, Siglo XXI: Crisis de una civilización; ¿Fin de la historia o el comienzo de una nueva historia?*
- Durán, A. &. (1999). *Situación actual y perspectivas del cooperativismo financiero de Costa Rica* . San José : DGRV.
- Ehrenfeld, J. (2010). The Roots of Sustainability. *MIT Sloan Management Review*, Vol 46.
- Esterkin, J. (2008). Qué es el juicio de expertos.
- Gallego Lorenzo, J. (2010). *Universidad Oberta de Catalunya, UOC*. Obtenido de Fuentes de información: <http://ocw.uoc.edu/informacion-y-comunicacion/fuentesde-informacion-i/materiales/>
- GPM Global. (2013). *PRISM*.
- GRI. (2016). *Global reporting* . Obtenido de <https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>
- Hernández, R., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- HLPGS. (2013). *High Level Panel of Eminent Persons (HLPEP) on The Post-2015. A New Global Partneship* .
- Huaylupo, J. A. (2003). *Las Cooperativas en Costa Rica*. Universidad de CR.

- Hurtado Galves, J. (2012). *Gobierno México*. Obtenido de <http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/comunidades/historia/recursos/Fuentes%20Primarias%20Hurtado.pdf>
- INFOCOOP. (2012). *Censo de Cooperativas*. San José.
- INFOCOOP. (2016). *INFOCOOP*. Obtenido de http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia_costa_rica.html
- INFOCOOP. (2016). *Instituto de Fomento Cooperativo*. Obtenido de <http://www.infocoop.go.cr/>
- Jaramillo Parra, C. (12 de octubre de 2015). *Introducción a Gerencia de proyectos*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>
- Juan Antonio Hurtado González, P. I. (s.f.). *PMI Madrid*. Obtenido de https://pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=454:gestion-de-proyectos-estrategicos-siguiendo-metodologia-pmbok-yo-iso21500-en-pymes
- Korman, A. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Kowszyk, Y. (2015). *Fundación EU-LAC y Red Forum Empresa*. Obtenido de https://eulacfoundation.org/es/system/files/EU_LAC_RSC_ES.pdf
- Lic. Liliana Buchtik, P. (2011). *América Latina PMI*. Obtenido de <http://americalatina.pmi.org/~media/Files/latam/Argentina-Capitulo-Nuevo-Cuyo/2011-AR-NC-Buchtik-ProyectosExitosos.aspx>
- Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. Victoria, BC, Canadá.
- Lopez Carreño, R. (2011). *Slideshare.net*. Obtenido de Introducción a las fuentes de información especializadas: <http://ocw.uoc.edu/informacion-y-comunicacion/fuentesde-informacion-i/materiales/>
- Martínez Almela, J. (2006). *Competencias de un project manager según IPMA*. Obtenido de http://liderdeproyecto.com/columna/06_alcances_y_entregables_tiempo_y_fases.html
- Mayer, M. (2010). *The Virtual Edge: Embracing Technology for Distributed Project Team Success*. Obtenido de <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=35847>

- Mayor Zaragoza, F. (2012). *La problemática de la sostenibilidad en un mundo globalizado*. España.
- Naciones Unidas. (2012). *Armonía con la Naturaleza*.
- OIT. (2012). *How women fare in East African co-cooperatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda*.
- Oviedo Tejeda, L. (31 de marzo de 2010). Proyectos con éxito.
- Periódico, I. R. (abril de 2017). Cooperativas impulsan sus programas de responsabilidad empresarial. pág. Suplemento Cooperativo.
- PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Quinta edición.
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Universidad Oberta de Catalunya.
- Román, J. M., & Pastor, E. (1984). *Técnicas para la entrevista*. Barcelona: CEAC.
- Ruiz, R. (2011). *Historia y Evolución del pensamiento científico*. México.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*.
- Silvia, F., & Palechano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.
- Skjong, R., & Wentworth, B. (2016). Expert Judgement and risk perception.
- T. G. (5 de mayo de 2012).
- The Globe and Mail. (15 de mayo de 2012). The Globe and Mail.
- Union of Concern Scientists. (1992). *World Scientists Warning to Humanity*.
Obtenido de www.ucsusa.org
- United Nations, U. (2010). *World Charter for Nature, United Nations Millennium Declaration*.
- Universidad de Loyola. (2015). *“Project-Project: Assumptions and Constraints”*.
Obtenido de <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>
- Vives, A., & Peinado, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington, D.C. 20577.
- World Economic Forum , W. (2013). *Global Risks*. WEF.

Zorrilla, A. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Leon y Cal.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
30 de abril de 2017	Plan de acción de Responsabilidad Social Empresarial para COOPENACIONAL R-L aplicando el modelo de sostenibilidad PRISM de GPM.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Interesados.	Sector Financiero/Privado
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
30 de abril 2017	22 de octubre de 2017
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Formular un plan de acción de responsabilidad social sostenible en COOPENACIONAL R.L, para fortalecer valores éticos comprometidos con el desarrollo social y ambiental, a través de la interacción de sus asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRISM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management).</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un diagnóstico que permita describir la situación actual de COOPENACIONAL, en materia de Responsabilidad Social Sostenible para valorar la forma de actuar, toma de decisiones y considerar el aporte en la sociedad que representa. 2. Determinar y sugerir proyectos que COOPENACIONAL, pueda desarrollar en materia de Responsabilidad Social Sostenible y que puedan ser gestionados bajo estándares del PMI y la metodología PRISM para generar impactos sobre el ambiente, la sociedad y la economía. 3. Realizar una propuesta de Responsabilidad Social Sostenible para ser ejecutada bajo los estándares del PMI y la metodología PRISM del GPM en las áreas del conocimiento de: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones e interesados. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Actualmente la cooperativa mantiene la filosofía del modelo cooperativo y se fundamenta en valores y principios que deben sumar al impacto ambiental que no se ha realizado hasta el momento.</p> <p>El propósito de este proyecto es brindar un plan de gestión que implemente actividades de responsabilidad social sostenible en la cooperativa, para fortalecer valores éticos comprometidos con el desarrollo social y ambiental, a través de la interacción de sus asociados, trabajadores y directores, utilizando la metodología PRISM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management).</p>	

Entre los principales beneficios esperados, es presentar un plan de acción que proporcione un valor agregado a las actividades que realizamos y fomente la replicación en nuestros asociados como buenas prácticas; y permita comprometer a las generaciones futuras.

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

En el presente proyecto se generarán los siguientes entregables.

1. Un diagnóstico interno de las políticas y acciones que realiza la cooperativa que generan responsabilidad social empresarial y un diagnóstico en los proyectos que realiza.
2. Se pretende realizar un diagnóstico en la cooperativa con relación a qué se tiene y se desarrolla en materia de responsabilidad social y proponer un programa que permita mejorar las acciones que se quieren integrar.
3. Por último, se pretende realizar una propuesta de programa de responsabilidad social sostenible, la cual se diseñará teniendo en cuenta estándares del PMI, tales como: definición del alcance, cronograma, presupuesto, análisis de interesados, plan de calidad y plan de comunicaciones.

Supuestos

Se cuenta con suficiente información para realizar el proyecto.

Se tiene apoyo por parte del patrocinador del proyecto.

El patrocinador del proyecto no solicita adicionales.

El proyecto se presenta en el plazo solicitado.

Restricciones

Las herramientas se aplicarán a los interesados en un plazo máximo de 2 semanas.

Se dispone de 1 profesional y dos técnicos.

La propuesta se desarrollará en responsabilidad social sostenible según la triple línea base.

La propuesta debe finalizar a más tardar el 22 de octubre 2017.

La propuesta se desarrollará únicamente con asociados de COOPENACIONAL.

La propuesta se desarrollará en los grupos de procesos de iniciación y planificación. En las áreas de conocimiento de: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones e interesados.

Identificación riesgos

Si no se tiene apoyo de la comunidad debido a la falta de comunicación puede que no se logre el alcance del proyecto.

Si no se realiza un análisis del diagnóstico realizado debido a una mala comunicación con los patrocinadores puede que afecte el alcance del proyecto.

Presupuesto

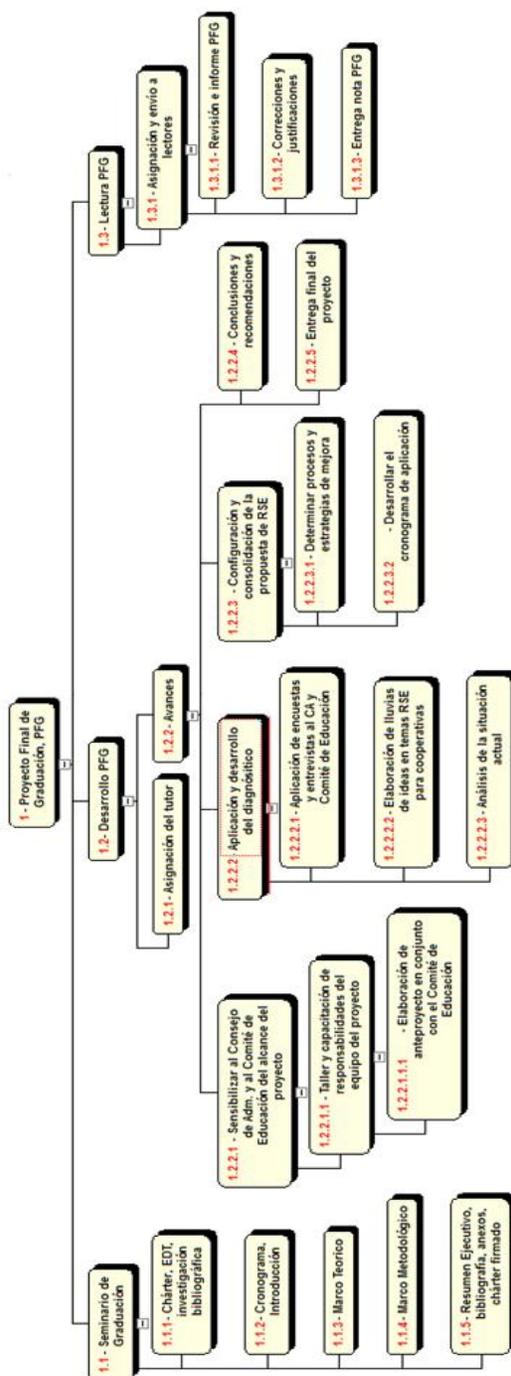
Para la elaboración del PFG no se destina recurso económico.

Principales hitos y fechas

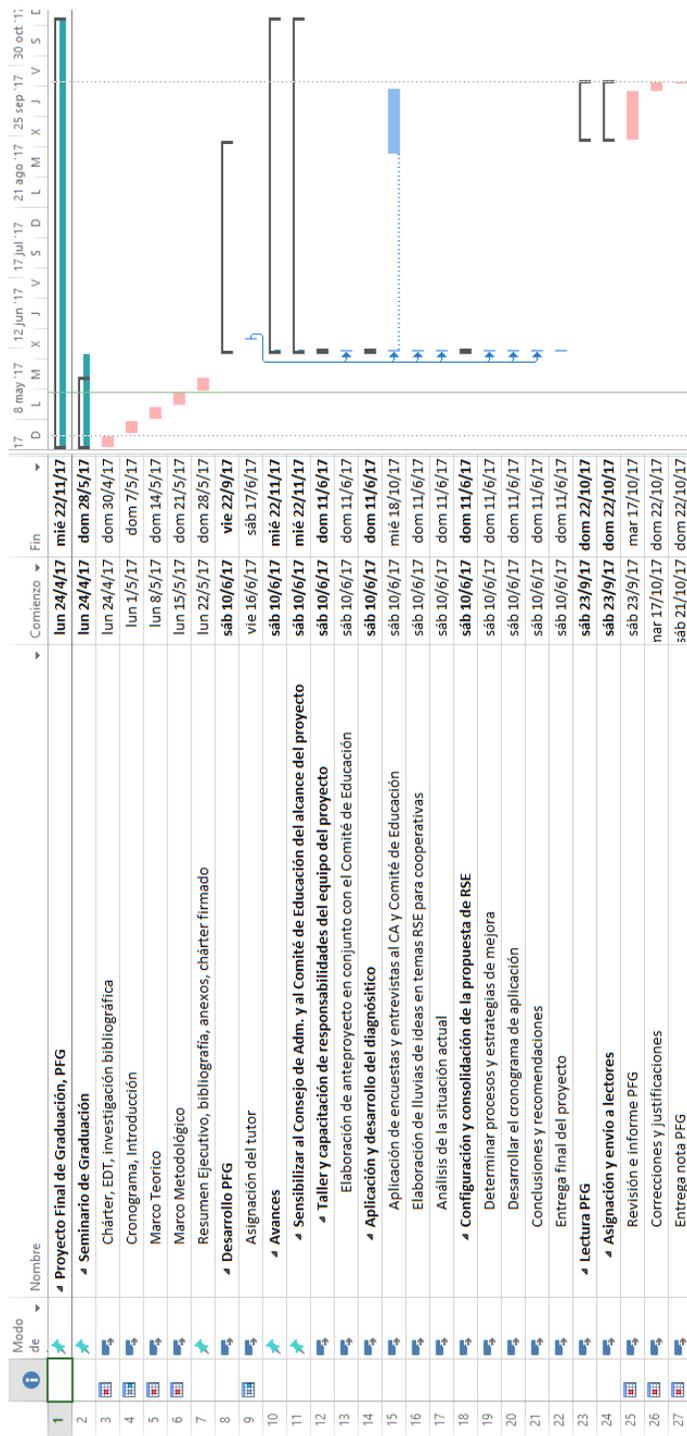
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del Chárter y EDT del PFG	24/04/2017	30/04/2017
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG	01/05/2017	07/05/2017

Redacción de Marco Teórico	08/05/2017	14/05/2017
Redacción de Marco Metodológico	15/05/2017	21/05/2017
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	22/05/2017	28/05/2017
Sesión del CA, aprobación del proyecto	13/06/2017	13/06/2017
Sensibilización al Consejo de Adm. y al Comité de Educación del alcance del proyecto	10/06/2017	09/07/2017
Desarrollo del informe de Diagnóstico	10/07/2017	13/08/2017
Configuración y consolidación de la propuesta de RSS	14/08/2017	22/09/2017
Conclusiones y recomendaciones del PFG	14/08/2017	22/09/2017
Revisión y aprobación del PFG	23/10/2017	22/11/2017
Información histórica relevante		
<p>COOPENACIONAL R.L es una Cooperativa de Ahorro y Crédito y una empresa de carácter privado, con más de 30 años en el sector financiero, proporciona servicios de ahorro y crédito a los asociados en un entorno muy competitivo.</p> <p>Inició con alrededor de 400 funcionarios del PANI y su nombre era COOPEPANI, luego de varios años de mantener una base asociativa cerrada, deciden que para crecer y ser más competitivos se abrirían al sector público y privado. A tenido un crecimiento lento en cuanto a la base asociativa y es consecuente con los principios y valores cooperativos.</p> <p>Dado lo anterior, se crea la necesidad de ofrecer nuevos y mejores productos financieros que vayan de la mano con la sostenibilidad y que las actividades generen una huella positiva en el mundo.</p> <p>La iniciativa de la Universidad para la Cooperación Internacional para brindar la Maestría en Administración de Proyectos, permite que este tipo de trabajos (PFG) tenga una aplicación totalmente práctica, de manera que el estudiante aplique sus nuevos conocimientos en el diseño de un plan de proyecto de gran utilidad para su organización y así cumplir con uno de los principales requisitos para obtener el grado académico esperado.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos: Profesor de Seminario, Tutor, Lectores, la Cooperativa, la comunidad</p> <p>Involucrados Indirectos: Otros estudiantes</p>		
<p>Director de proyecto: Kattia Valverde Oviedo</p>		
<p>Autorización de: María Lorena Alpizar Marín</p>	<p>Firma:</p>	

Anexo 2: EDT



Anexo 3: CRONOGRAMA



Anexo 4: Encuestas

1.- Responsabilidad Social Sostenible

*1. ¿Ha escuchado usted hablar acerca de la Responsabilidad Social Sostenible (RSS)?

- Si No

2. Según lo que usted sabe o se imagina, ¿Qué es la Responsabilidad Social Sostenible (RSS)?

R/.

*3. ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad Social Sostenible?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Mejoramiento de la imagen | <input type="radio"/> Hacerse cargo de los problemas de los asociados |
| <input type="radio"/> Ayuda a la comunidad | <input type="radio"/> Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive |
| <input type="radio"/> Disminución de impuestos | <input type="radio"/> Otro (Por favor especifique) |
| <input type="radio"/> Calidad de vida laboral | |

*4. ¿Con que frecuencia ha mantenido usted una conversación con sus amigos o familiares acerca del comportamiento social o ético de las empresas?

- Frecuentemente Pocas veces Al menos una vez Nunca

*5. ¿Ha considerado castigar a una empresa por NO ser socialmente responsable?

- No lo he considerado Lo he considerado Lo he hecho

*6. ¿Su preferencia por alguna cooperativa y/o producto se ve influenciada por la práctica de Responsabilidad Social Sostenible?

- Si En mayor grado En menor grado No

*7. ¿Usted se cambiaría a la competencia, solo porque esta realice prácticas de RSS?

- Si Podría ser No

*8. ¿En cuál de los siguientes ámbitos o grupos de personas debería enfocarse principalmente la RSS?

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Comunidad | <input type="radio"/> Consumidores |
| <input type="radio"/> Ciudadanos | <input type="radio"/> Proveedores |
| <input type="radio"/> Personas | <input type="radio"/> Medio Ambiente |
| <input type="radio"/> Trabajadores | <input type="radio"/> Otro (Por favor especifique) |

R/.

*9. Considerando una escala de 1 a 5 en la que 1 es pésimo y 5 excelente, ¿Qué nota le pone usted en lo referente a Responsabilidad Social?

	1. Pésimo	2. -	3. -	4. -	5. Excelente
Organismo del estado*	<input type="radio"/>				
Cooperativas*	<input type="radio"/>				
Asociaciones comunales*	<input type="radio"/>				
Medios de comunicación*	<input type="radio"/>				

10. Mencione dos cooperativas que usted considere socialmente responsables y dos cooperativas que usted NO considere socialmente responsables.

R/.

*11. De los puntos nombrados a continuación ¿cuáles considera usted que deberían practicar la cooperativa para ser más socialmente responsables?

- Dar mejor trato a los trabajadores
- Dar más empleo y mejor sueldo
- No dañar la naturaleza, no contaminar
- Ayudar a la comunidad
- Acercarse a los trabajadores y apoyarlos
- Preocuparse más por los demás que por ellos mismos
- No aprovecharse de los asociados
- Comprometerse con la sociedad
- Otro (Por favor especifique)

R/.

*12. ¿Cree usted que puede influir como colaborador en la manera como la cooperativa es socialmente responsable?

Si No

Si su respuesta fue negativa pase a la pregunta 14.

*13. Si su respuesta anterior fue si. ¿De que manera puede influir en la cooperativa para que sea socialmente responsable?

- No consumir sus productos
- Consumiendo solo los buenos productos
- Reclamando y haciendo sugerencias
- Exigiendo los derechos como asociado
- Recomendando a la cooperativa socialmente responsable
- Denunciando a los medios de comunicación
- Estar informado y exigir buenas prácticas
- Exigiendo y verificando la calidad de los productos y/o servicios
- Otro (Por favor especifique)

*14. ¿Cómo cree usted que la gente se da cuenta si una empresa es o no socialmente responsable? Maximo 3 opciones

- Buen producto, servicio, atención
- Por el trato de los empleados
- Por los medios de comunicación
- Por la satisfacción de los clientes

- Por su aporte a la comunidad
- Prestigio

- Mayor venta de productos
- Por la eficiencia
- Porque cumplen con lo que prometen
- Cumplen las leyes
- No dañan al medio ambiente
- La gente no se da cuenta
- Otro (Por favor especifique)

*15. La RSS contiene varios tópicos, según su criterio evalúe éstos según el grado de importancia que considera que tienen, de 1 a 5

	1. Poco importante	2. -	3. -	4. -	5. Muy importante
Ética*	<input type="radio"/>				
Medio ambiente*	<input type="radio"/>				
Marketing responsable*	<input type="radio"/>				
Compromiso con la comunidad*	<input type="radio"/>				
Calidad de la vida laboral*	<input type="radio"/>				
Reputación*	<input type="radio"/>				
Corrupción*	<input type="radio"/>				
Discriminación*	<input type="radio"/>				

*16. Está de acuerdo con que las empresas que practican RSS lo den a conocer a través de campañas masivas de publicidad.

Si No

*17. Cree usted que la cooperativa debe publicar sus acciones socialmente responsables a los asociados?

Si No

*18. Mencione algún proyecto de RSS que usted considere que la cooperativa pueda realizar.

VALORES, TRANSPARENCIA, GOBIERNO CORPORATIVO	SI	NO
La cooperativa expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material impreso, por la Internet o de otra manera adecuada a los interesados		
Conoce si en la cooperativa existe un código de ética que prohíba expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima) para la obtención de ventajas comerciales		
Conoce si en la cooperativa existe un código de ética que estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados		
Conoce si en la cooperativa existe un código de ética, parámetros éticos y/o declaración de principios que vinculan expresamente la actuación jurídica y contable.		
Conoce si en la cooperativa hay comités o grupos responsables formales por cuestiones éticas		
Conoce si la cooperativa verifica la adecuada actuación de proveedores en sus valores y principios		
Conoce si en la cooperativa los empleados demuestran familiaridad en su cotidiano con los temas propuestos y contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.		
Conoce si en la cooperativa existen procedimientos para enfrentar denuncias y resolución de conflictos relacionados con el código de ética.		
Conoce si la cooperativa cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus funcionarios.		
Conoce si la cooperativa utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para mejor fundamentar la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a derechos humanos		
Conoce si en la cooperativa incluye el respeto a los derechos humanos, como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.		
Expone públicamente y con frecuencia sus principios en relación con la competencia (por ejemplo, de material institucional, del informe anual, etc.)		
Conoce si la cooperativa en su situación económico-financiera es auditada por terceros		
Conoce si en la cooperativa sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades que se realizan son		

auditadas por terceros		
Conoce si la cooperativa elabora un balance social		
Conoce si la cooperativa involucra por lo menos cuatro de los siguientes interesados: comunidad, público interno, consumidores y asociados, proveedores, gobierno y sociedad en general (por ejemplo, por medio de contactos de ONG o entidades de defensa de derechos humanos)		
Incorpora la compañía en el balance social críticas, sugerencias y testimonios de partes interesadas.		
ASOCIADOS	SI	NO
Conoce usted si la cooperativa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		
Conoce usted si la cooperativa posee algún programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejoría de los procesos internos.		
Conoce usted si la cooperativa tiene un programa específico para la contratación de aprendices.		
Conoce usted si la cooperativa respeta la legislación que prohíbe el trabajo infantil y valora la importancia de la educación.		
Conoce usted si la cooperativa posee políticas explícitas de no discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en el entrenamiento y en el despido de empleados		
Conoce usted si la cooperativa paga salarios y ofrece prestaciones idénticas a hombres y mujeres que ejerzan la misma función en cualquier nivel jerárquico.		
Conoce usted si la cooperativa ofrece flexibilidad de horario para hombres y mujeres con hijos menores de 6 años.		
Conoce usted si la cooperativa mantiene programa especial para la contratación de personas con discapacidad		
Conoce usted si la cooperativa tiene política preferente para la contratación de individuos con edad superior a 45 años o desempleados desde hace más de dos años.		
Conoce usted si la cooperativa posee una política de integración de los trabajadores subcontratados, con la cultura, valores y principios de la empresa.		

Conoce usted si la cooperativa realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones		
Conoce usted si la cooperativa ofrece programas para la salud de la mujer		
Conoce usted si la cooperativa promueve programa de combate el estrés para los empleados.		
Conoce usted si la cooperativa posee política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.		
MEDIO AMBIENTE	SI	NO
Conoce usted si la cooperativa tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas		
Conoce si la cooperativa participa de comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad		
Conoce si la cooperativa tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de exploración ilegal de recursos naturales. (como madera, animales. Etc.)		
Conoce si la cooperativa desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo del agua y de energía		
Conoce si la cooperativa desarrolla periódicamente campañas internas para el consumo consciente y para el reciclado de materiales.		
Conoce si la cooperativa posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y productos o servicios que involucren situaciones de riesgo y entrena a sus empleados en intervalos frecuentes para enfrentar tales situaciones		
Conoce si la cooperativa posee programa de gerenciamiento de residuos para la recolección de materiales tóxicos o reciclado post consumo		
Conoce si la cooperativa provee a sus Asociados información detallada sobre los daños ambientales resultantes del uso y de la destinación final de sus productos		
Conoce si la cooperativa discute con empelados, asociados y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		

Conoce si la cooperativa prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan buena conducta ambiental.		
Conoce si la cooperativa mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros		
Conoce si la cooperativa monitorea el aumento de la eficiencia energética		
PROVEEDORES	SI	NO
Sabe usted si en la cooperativa se discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios		
Sabe usted si en la cooperativa se conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en la producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente		
Sabe usted si en la cooperativa se adopta criterios de compra que contemplan la garantía de origen para evitar la adquisición de productos piratas, falsificados o fruto de robo de carga		
Sabe usted si en la cooperativa se ofrece entrenamientos, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de responsabilidad social con los proveedores.		
Sabe usted si en la cooperativa se incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como otras cooperativas, asociaciones de barrio y ONG para grupos usualmente excluidos.		
Sabe usted si en la cooperativa se apoya a organizaciones que practican y promueven el comercio justo		
Sabe usted si en la cooperativa se tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa, al día y calidad en la relación)		
CONSUMIDORES Y CLIENTES	SI	NO
Sabe usted si la cooperativa actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los asociados (como estatuto, manuales, reglamentos, políticas, tasas de interés, planes) para hacer más seguro el uso de sus servicios.		

Sabe usted si la cooperativa tiene política formal colocar en la propaganda los niños, adolescentes, negros, mujeres o cualquier individuo en situación de riesgo, de prejuicios, o discriminación.		
Considera usted que la cooperativa ofrece el servicio de atención al cliente u otra forma de atención especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus servicios.		
Considera que la cooperativa promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación de respeto a los derechos del consumidor		
Tiene la cooperativa alguna política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios		
COMUNIDAD	SI	NO
Considera que la cooperativa reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada de sus servicios		
Considera que la cooperativa participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y del encaminamiento de soluciones.		
Considera que la cooperativa contribuye con mejorías en la infraestructura o en el ambiente local que pueda la comunidad disfrutar		
Considera que la cooperativa entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa		
Considera que la cooperativa hace monitoreos a los impactos causados en la comunidad por sus actividades -		
Conoce si la cooperativa tiene políticas contra el exceso de basura, mal olor, efluentes y otras formas de contaminación		
Considera si la cooperativa hace levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad		
Conoce si la cooperativa realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educacionales y/o de interés público		
Conoce si la cooperativa utiliza los incentivos fiscales de deducción no descuento de donaciones y patrocinios.		
Conoce si la cooperativa divulga internamente los proyectos que poya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados.		

GOBIERNO Y SOCIEDAD	SI	NO
Conoce si la cooperativa Desarrolla actividades eventuales que se centra en la educación ciudadana especialmente en época electoral		
Conoce si la cooperativa favorece la discusión e intercambio de información sobre temas políticos		
Conoce si la cooperativa asume el papel de formar ciudadanos en la discusión de temas como participación y combate de la corrupción		
Conoce si la cooperativa patrocina o realiza campañas de medios relacionadas con cuestiones de interés público		
Conoce si la cooperativa patrocina programas públicos o privados de beca escolar		