

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SUBCONTRATADO

ALBERTO MOLINA VILLALTA

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

San José, Costa Rica

Noviembre 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

RUBEN ALZATE
PROFESOR TUTOR

YORLENNY HIDALGO MORALES
LECTOR(A) No.1

GLORIA URREGO
LECTOR(A) No.2

ALBERTO MOLINA VILLALTA
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso quien me da la vida y me sostiene con su mano.

A Tatiana mi adorada esposa por su apoyo absoluto.

A mis hijos y padres quienes son el motor que genera la fuerza para ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría extender un fuerte y cálido agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron a realizar el proyecto de graduación y en especial a Grupo Nitidos y mi tutor Ruben Alzate quien fue de gran ayuda.

A toda mi familia, mil gracias por su incondicional ayuda, amor, soporte, sin ustedes no sería posible obtener una maestría.

Por último, agradezco a mi madre que siempre ha sido un ejemplo de lucha y esfuerzo durante toda mi vida.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo desarrollar una metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado, con el fin de mejorar la respuesta y atención de todos los proyectos que la organización desarrolla para sus clientes. La ejecución de proyectos de servicios tiene la carencia de procedimientos y lineamientos estandarizados que afecta brindar un servicio de calidad estable y seguro durante toda la vida del proyecto, dichos factores afectan la imagen institucional y competitivas en el mercado. El producto final de este proyecto consiste en una metodología estandarizada que permita establecer técnicas y herramientas funcionales para la organización en los grupos de procesos de la gestión de proyectos. Para esto, se utiliza una metodología inductiva y la guía que provee el Project Management Institute.

Como resultado del proyecto se identifica que existe un mercado en el sector de servicios con una demanda alta de proyectos que no son gestionados correctamente y es urgente que las pequeñas organizaciones inviertan mucho más en la gestión de proyectos para conseguir buenos resultados, también se obtiene nuevos procedimientos de recopilación de información que ayudan a determinar el alcance solicitado por el cliente, es así como la propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de servicios de personal subcontratado fortalecer la gestión de proyecto a desarrollar, con la implementación de las técnicas, procedimientos y herramientas desarrolladas por el equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos y la correcta aplicación de una metodología de trabajo estándar.

Palabras claves: administración de proyectos, herramientas para la gestión de proyectos, contratación de personal, proyecto de servicios, supervisión de personal, reclutamientos, control de calidad, capacitación.

ABSTRACT

The objective of this document is to develop a methodology for project management of outsourced personnel administration services, in order to improve the response and attention of all the projects that the organization develops for its clients. The execution of service projects lacks standardized procedures and guidelines that affect providing a stable and safe quality service throughout the life of the project. These factors affect the institutional and competitive image in the market.

The final product of this project consists of a standardized methodology that allows establishing functional techniques and tools for the organization in the project management process groups. For this, an inductive methodology and the guide provided by the Project Management Institute are used.

As a result of the project, it is identified that there is a market in the service sector with a high demand for projects that are not managed correctly, and it is urgent for small organizations to invest much more in project management to achieve good results. new information collection procedures that help determine the scope requested by the client, this is how the proposal of a methodology strengthens project management, with the implementation of the techniques, procedures and tools developed by the work team to achieve the proposed objectives and the correct application of a standard work methodology.

Keywords: project administration, project management tools, personnel hiring, service project, personnel supervision, recruitment, quality control, training.

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS..... | 10 |
| LISTA DE TABLAS..... | 12 |
| ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES | 13 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 14 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1.1 Antecedentes | 17 |
| 1.2 Problemática | 19 |
| 1.3 Justificación del proyecto | 21 |
| 1.4 Objetivo general | 23 |
| 1.5 Objetivos específicos | 23 |
| 2 MARCO TEÓRICO..... | 25 |
| 2.1 MARCO INSTITUCIONAL..... | 25 |
| 2.1.1 Antecedentes de la institución..... | 25 |
| 2.1.2 Misión y visión | 27 |
| 2.1.3 Estructura organizativa | 28 |
| 2.1.4 Productos y servicios que ofrece | 30 |
| 2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS | 31 |
| 2.2.1 Principios de la dirección de proyectos | 31 |
| 2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto | 35 |
| 2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos | 37 |
| 2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos..... | 39 |
| 2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos | 41 |
| 2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos..... | 43 |
| 2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos..... | 46 |
| 2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés | 48 |
| 2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión) | 48 |
| 2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio | 51 |
| 2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado..... | 54 |
| 2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas | 55 |
| 2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio..... | 57 |
| 2.3.3.1 Gestión de la Calidad en los Proyectos..... | 57 |
| 2.3.3.2 Gestión del Valor Ganado..... | 59 |
| 3 MARCO METODOLÓGICO..... | 65 |
| 3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN | 65 |
| 3.1.1 Fuentes primarias | 66 |
| 3.1.2 Fuentes secundarias..... | 67 |

| | |
|---|-----|
| 3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 70 |
| 3.2.1 Método analítico-sintético | 71 |
| 3.2.2 Método inductivo..... | 72 |
| 3.2.3 Método deductivo..... | 74 |
| 3.3 HERRAMIENTAS..... | 77 |
| 3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES..... | 80 |
| 3.5 ENTREGABLES..... | 82 |
| 4 DESARROLLO..... | 84 |
| 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO ACTUAL PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS..... | 84 |
| 4.2 GRUPOS DE PROCESOS DEL PMBOK - INICIO | 93 |
| 4.2.1 Acta de constitución del proyecto..... | 95 |
| 4.2.2 Determinar a los interesados | 100 |
| 4.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN | 101 |
| 4.3.1 Gestión del alcance del proyecto | 102 |
| 4.3.1.1 Planificar la gestión del alcance | 102 |
| 4.3.1.2 Recopilar requisitos | 103 |
| 4.3.1.3 Definir el alcance | 106 |
| 4.3.1.4 Crear la EDT..... | 108 |
| 4.3.2 Planificar la gestión del cronograma..... | 110 |
| 4.3.3 Desarrollo del plan de Gestión de costos..... | 112 |
| 4.3.4 Planificación de la gestión de la calidad del proyecto..... | 115 |
| 4.3.5 Planificar la gestión de los recursos | 117 |
| 4.3.6 Procesos de planificación para la gestión de las comunicaciones | 119 |
| 4.3.7 Procesos de planificación para la gestión de los riesgos..... | 120 |
| 4.3.8 Planificación para la gestión de las adquisiciones | 126 |
| 4.3.9 Planificación para la gestión de los interesados | 127 |
| 4.3.10 Planificación para la gestión de la integración del proyecto..... | 130 |
| 4.3.10.1 Proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto..... | 131 |
| 4.3.10.2 Proceso de gestionar el conocimiento del proyecto | 131 |
| 4.3.11 Ejecución para la gestión de la calidad | 133 |
| 4.3.12 Ejecución para la gestión de adquirir los recursos..... | 133 |
| 4.3.13 Ejecución para la gestión de la comunicación | 135 |
| 4.3.14 Ejecución para la gestión de los riesgos | 136 |
| 4.3.15 Ejecución para la gestión de las adquisiciones..... | 136 |
| 4.3.16 Ejecución para la gestión de los interesados | 138 |
| 4.4 PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL..... | 138 |
| 4.4.1 Realiza el control integrado de cambios..... | 139 |
| 4.4.1.1 Validar el alcance..... | 142 |

| | | |
|------------------------------|---|----------------|
| 4.4.1.2 | Controlar el alcance | 142 |
| 4.4.2 | Procesos de monitoreo y control para la gestión del cronograma..... | 143 |
| 4.4.3 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de los costos | ¡Error! |
| Marcador no definido. | | |
| 4.4.4 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de la calidad | 144 |
| 4.4.5 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de los recursos | 144 |
| 4.4.6 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de las comunicaciones... | 145 |
| 4.4.7 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de los riesgos | 146 |
| 4.4.8 | Procesos de monitoreo y control para la gestión de las adquisiciones | 146 |
| 4.4.9 | Procesos de monitoreo y control para la gestión del involucramiento de los interesados | 146 |
| 4.5 | PROCESOS DE CIERRE PARA LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN..... | 147 |
| 4.6 | APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UN PROYECTO | 149 |
| 4.6.1 | Detalle del proyecto que se desarrolla | 149 |
| 4.6.2 | Procesos de inicio para el proyecto del servicio de administración de personal subcontratado para el Centro Comercial Plaza Higuerones..... | 149 |
| 4.7 | ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA. | 175 |
| 5 | CONCLUSIONES..... | 179 |
| 6 | RECOMENDACIONES | 180 |
| 7 | VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE | 181 |
| 7.1 | RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE | 183 |
| 7.1.1 | Fin de la pobreza | 184 |
| 7.1.2 | Hambre cero | 184 |
| 7.1.3 | Salud y bienestar | 184 |
| 7.1.4 | Educación de calidad | 185 |
| 7.1.5 | Igualdad de genero | 185 |
| 7.1.6 | Agua limpia y saneamiento | 185 |
| 7.1.7 | Energía sostenible y no contaminante..... | 186 |
| 7.1.8 | Trabajo decente y crecimiento económico | 186 |
| 7.1.9 | Industria, innovación e infraestructura | 187 |
| 7.1.10 | Reducción de las desigualdades | 187 |
| 7.1.11 | Ciudades y comunidades sostenibles | 187 |
| 7.1.12 | Producción y consumo responsable..... | 188 |
| 7.1.13 | Acción por el clima..... | 188 |
| 7.1.14 | Vida submarina | 188 |
| 7.1.15 | Vida de ecosistemas terrestres | 189 |
| 7.1.16 | Paz, justicia e instituciones sólidas..... | 189 |
| 7.1.17 | Alianza para lograr los objetivos..... | 189 |

| | |
|--|-----|
| 7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5 | 189 |
| 7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO | 203 |
| 7.3.1 Ambiental..... | 204 |
| 7.3.2 Social..... | 205 |
| 7.3.3 Económico..... | 205 |
| 7.3.4 Espiritual..... | 206 |
| 7.3.5 Cultural | 206 |
| 7.3.6 Política..... | 207 |
| Lista de Referencias | 209 |
| Anexos | 215 |
| Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG..... | 216 |
| Anexo 2: EDT del PFG..... | 228 |
| Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG..... | 229 |
| Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar | 230 |
| Anexo 5: Otros | 239 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Estructura de organigrama empresarial Grupo Nitidos..... | 29 |
| Figura 2 Grupo de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos | 43 |
| Figura 3 Ejemplo del ciclo de vida predictivo | 45 |
| Figura 4 Ejemplo del ciclo de vida incremental | 45 |
| Figura 5 Ejemplo del ciclo de vida adaptativo | 46 |
| Figura 6 Relación entre estrategia, portafolio, programa y proyecto | 48 |
| Figura 7 Proceso estratégico para diseñar el SGC según la norma ISO 10006/9001 | 58 |
| Figura 8 Gestión de Valor Ganado | 62 |
| Figura 9 Método Inductivo | 73 |
| Figura 10 Procedimiento de elaboración del proyecto | 85 |
| Figura 11 Cuadro de análisis FODA | 92 |
| Figura 12 Flujo de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado | 94 |
| Figura 13 Procedimiento para desarrollar el acta de constitución del proyecto | 97 |
| Figura 14 Acta de constitución del proyecto | 98 |
| Figura 15 Identificación y análisis de partes interesadas | 101 |
| Figura 16 Formato de recopilación de requisitos | 104 |
| Figura 17 Matriz de trazabilidad de requisitos..... | 105 |
| Figura 18 Formato de plantilla para definir el alcance..... | 107 |
| Figura 19 Estructura de desglose del proyecto..... | 109 |
| Figura 20 Formato de planificación de actividades del cronograma..... | 111 |
| Figura 21 Descomposición del presupuesto del proyecto..... | 113 |
| Figura 22 Planificación de los costos del proyecto..... | 114 |
| Figura 23 Formato para planificar la gestión de la calidad | 116 |
| Figura 24 Formato para estimar recursos del proyecto..... | 118 |
| Figura 25 Plantilla de comunicación del proyecto | 120 |
| Figura 26 Matriz de probabilidad e impacto | 123 |
| Figura 27 Formato para la gestión de respuesta a los riesgos..... | 125 |
| Figura 28 Formato para la planificación de la gestión de adquisiciones..... | 127 |
| Figura 29 Identificar a los interesados: Diagrama de flujo de datos | 128 |
| Figura 30 Formato de Matriz de involucrados | 129 |
| Figura 31 Formato para lecciones aprendidas | 132 |
| Figura 32 Plantilla para evaluar ofertas..... | 137 |
| Figura 33 Plantilla para solicitud de cambios | 140 |
| Figura 34 Formato de control de cambios..... | 141 |
| Figura 35 Informe de entrega y cierre de proyecto | 148 |
| Figura 36 Acta de Constitución del proyecto para Centro Comercial Plaza Higueroes | 150 |
| Figura 37 Identificación de los interesados del proyecto para el Centro Comercial Plaza Higueroes | 153 |
| Figura 38 Requisitos para el proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes | 154 |
| Figura 39 Matriz de trazabilidad de requisitos del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes | 156 |
| Figura 40 Enunciado del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes | 157 |
| Figura 41 Estructura de desglose del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes... .. | 159 |
| Figura 42 Cronograma del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes | 160 |
| Figura 43 Cronograma del proyecto en herramienta MS Project Centro Comercial Plaza Higueroes | 162 |
| Figura 44 Presupuesto del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes | 163 |

| | |
|---|-----|
| Figura 45 Métricas de calidad del proyecto..... | 164 |
| Figura 46 Planificación de los recursos para proyecto | 165 |
| Figura 47 Matriz de comunicaciones para el proyecto | 166 |
| Figura 48 Desglose de riesgos del proyecto | 167 |
| Figura 49 Matriz de riesgos para el proyecto | 168 |
| Figura 50 Plan de gestión de los involucrados..... | 171 |
| Figura 51 Informe de inspección y supervisión del proyecto..... | 172 |
| Figura 52 Reporte de calidad del proyecto | 173 |
| Figura 53 Flujo de la propuesta de divulgación de la metodología para proyectos | 175 |
| Figura 54 Análisis de Impacto P5 | 191 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Fuentes de Información Utilizadas | 69 |
| Tabla 2 Métodos de Investigación Utilizados | 76 |
| Tabla 3 Herramientas Utilizadas | 79 |
| Tabla 4 Supuestos y restricciones | 81 |
| Tabla 5 Entregables..... | 83 |
| Tabla 6 Oportunidades de mejora identificadas | 87 |

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ACNUR: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

AP: Administración de proyectos

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

CONAPDIS: El Consejo Nacional de Personas con Discapacidad

DP: Director de proyecto

EDT: Estructura Desglosada de Trabajo

ERP: Enterprise Resource Planning o ERP

GAM: El Gran Área Metropolitana

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

INEC: Instituto Costarricense de Estadística y Censo

ISO: International Organization for Standardization

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

P5: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El sector comercio y servicios, donde fue desarrollado el proyecto es una fuente de inversión constante en el país, que se convierte en una de las fuentes primarias de generación de empleo digno para la población más vulnerable y con poca escolaridad en la gran área metropolitana (GAM) de Costa Rica. El desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado contribuye a realizar proyectos más eficientes con estándares de calidad, fundamentados en un análisis detallado de los procedimientos y actividades que activan oportunidades y fomentan la mejora continua para reducir las ineficiencias en la ejecución del proyecto, generando un aumento en la cadena de valor de la empresa y a su vez reducir los impactos ambientales creados por la operación. El aumento de empresas del sector de la tercerización que comercializa productos similares a las líneas establecidas por Grupo Nitidos representan un reto para los proyectos actuales y futuros que desarrolla el departamento comercial de la compañía. De tal forma existe la problemática o necesidad de identificar cuáles son los factores que se requieren para el planeamiento, ejecución e inspección de un proyecto de servicios de administración de personal subcontratado y su implementación en las diferentes instalaciones de los clientes. Como aporte principal, este trabajo desarrolló una metodología que consigue abordar los desafíos de manera general y logró estandarizar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de poder proponer herramientas para el desarrollo de los proyectos de administración de personal subcontratado para clientes en todo el país. El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado por diferentes clientes, que permita tener un diseño previo con el fin de mejorar los procesos internos e implementación en las instalaciones del cliente. Los objetivos específicos fueron: elaborar los procedimientos técnico-comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar el contexto actual en que se ejecutan, desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de tener una descripción de alto nivel del proyecto y determinar los principales involucrados, desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base, proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos, aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicabilidad, proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización.

El desarrollo del trabajo inicia con la investigación bibliográfica explorando todas las fuentes de investigación que fueron útiles en la primera etapa, para conformar un criterio de orientación y determinar cuáles herramientas eran apropiadas para el desarrollo del proyecto según casos anteriores de estudio que fueron exitosos, además de seguir la guía del PMI. Por otro lado, se trabajó una metodología inductiva que ordena los hechos observados tratando de extraer conclusiones de datos particulares generando una base de información cimentada en la observación, por la necesidad que existía de llegar a obtener conclusiones o teorías sobre el proyecto generando información de lo particular a lo general. El diseño de investigación mantiene un enfoque cuantitativo, partiendo de que hay una realidad que conocer utilizando un marco del positivismo como referencia que permite mantener una realidad objetiva y lógica deductiva durante el estudio hasta cumplir la meta de la investigación.

Como conclusiones del PFG se determinó que los procedimientos técnicos y comerciales utilizados actualmente por la organización carecen de un orden cronológico, además de falta de

información relevante para diseñar un alcance y transmitir al área de ejecución de operaciones, lo cual permitió elaborar procedimientos con las bases y técnicas que ofrece el PMI para la gestión de proyectos. Dentro del proceso de inicio se logra completar el acta de propuesta del proyecto que establece la hipótesis de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos, detalla la justificación del proyecto, establece una estructura de desglose de trabajo, presupuesto, supuestos, restricciones del PFG y describe riesgos, principales hitos, además de desarrollar el marco teórico y marco metodológico. Adicional se realiza una validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible, estableciendo los posibles indicadores de medición a desarrollar.

Con los procesos de planificación se logró proponer un plan estratégico, compuesto por los distintos planes de gestión según las distintas áreas del conocimiento, utilizándolo como guía que incluye los aportes y expectativas de las partes involucradas o stakeholders en el proyecto, de modo que se puede considerar un manual formal donde se especifica, como se ejecutará el proyecto. Este documento permitió que la gerencia general de la empresa donde se desarrolló el proyecto evidenciara la importancia de la planificación de los proyectos actuales y futuros. En cuanto a los procedimientos, técnicas y herramientas que se delinearon para el monitoreo y control del proyecto, facilitaron la recolección de datos de campo y desempeño del personal en cada contrato vigente, con el fin de identificar variaciones o errores que afecten la línea base planteada en la fase de planificación. En la culminación o cierre del proyecto que es la última fase del proceso de gestión del proyecto o ciclo de vida, se revisaron las actividades, la calidad y se evaluó el resultado previsto como satisfactorio. La aplicación y divulgación de la metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado, continuará desarrollándose y será la guía para definir como se aplica y divulga la metodología.

Las recomendaciones que se realizaron durante la investigación fomentan la necesidad de proponer un manual o procedimiento estándar que funcione como guía y que incluya los procedimientos, técnicas y herramientas que deben ser utilizadas en los proyectos de administración de personal subcontratado, que inicia en el departamento comercial y dan cierre con el departamento de operaciones. Otra recomendación, es la de mejorar el uso de la herramienta tecnológica de programación que utilizan actualmente, y utilizar sistemas existentes mucha más simple como MS Project, para mantener la visibilidad de las fases y etapas de los proyectos que se desarrollan en la organización.

1 Introducción

La presente investigación se refiere al tema de administración de servicios de personal tercerizados, que se puede definir “La actividad que se contrata externamente puede comprender toda una función, un sistema, un proceso o una actividad de una organización” Franklin (2014), La búsqueda diaria de las empresas de la eficiencia y a través de tercerización para conseguir ventajas competitivas es una de las tendencias que mantiene Costa Rica en los últimos 5 años, sustentado y confirmado por Dirección de Recaudación del Ministerio de Hacienda que demuestra una tendencia creciente en la cantidad de contribuyentes con servicios de administración de personal, inscritos en el periodos del 2019 al 2024. Las organizaciones incrementar su rentabilidad, ya que supone que, al transferir algunas funciones a terceros, éstos lo harán con mayor eficiencia, porque son empresas especializadas y por ende, los costos operativos disminuyen, su especialización ayuda a reducir rotación del personal y mejora el rendimiento de las actividades, según Chiavenato y Arao (2011) “transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización” es decir, se pueden tercerizar funciones tales como gestión de cobranzas, logística, contabilidad, soporte técnico, gestión de recursos humanos, fabricación y otras. Se puede aceptar que prácticamente todas las funciones y procesos operativos pueden ser transferidos a terceros.

A nivel de Costa Rica, en los últimos años el sector de servicios mantiene un aumento y representa 73% de la economía, lo que evidencia la importancia del sector para el país. La información anterior, demuestra que Costa Rica, como país, ha tenido una visión del sector y evaluación constante de la competitividad, diversificación e importancia que ofrece el comercio de servicios tanto a nivel interno. Los motivos mencionados hacen posible continuar con el desarrollo de la comercialización de servicios y promover la eficiencia, la innovación, la calidad y la sostenibilidad.

Este proyecto de graduación se centra en la propuesta de una metodología de aplicación para la administración de personal subcontratado, que busca optimizar procedimientos, aumentar la eficiencia del personal, reducir costos y minimizar el impacto ambiental. Así mismo, el desarrollo de esta metodología permitirá brindar lineamientos estandarizados para todos los proyectos que la organización realiza, con el fin de agilizar los plazos de entrega, aumentar la calidad en servicio

brindado y promover la sostenibilidad medioambiental, cumpliendo a la vez con los costos y tiempos establecidos. A lo largo de este documento, se presenta en detalle la metodología propuesta, sus fundamentos teóricos y su aplicación, pone en evidencia los beneficios esperados, los desafíos que presenta la tercerización dentro del país y se proporcionará una visión general de cómo esta metodología puede fortalecer el mercado de servicios. El desarrollo y la implementación exitosa de esta metodología representan un avance significativo para la empresa, que le permite ser capaz de estandarizar y definir una estructura y organizar la manera de trabajar los proyectos. Se obtiene un enfoque de todos los proyectos de la misma forma y permite ser capaces de repetir los éxitos y aprender de los errores, generando un proceso de mejora continua.

1.1 Antecedentes

El sector de servicios es una parte esencial de la economía nacional y global para el desarrollo local. Para que Grupo Nitidos mantenga su participación en el sector establece dentro de su cultura organizacional su misión, su visión y valores para el desarrollo esencial de sus labores, con una fuerte experiencia que respalda más de 30 años en el mercado nacional, con sus distintos de servicios que incluyen brindar servicios de limpieza, mantenimiento civil, jardinería, fumigación, recepción, y mensajería. La variedad del portafolio de servicios de Grupo Nitidos logra brindar a los clientes la posibilidad de tener un único proveedor para cubrir la mayor parte de las necesidades.

En el 2011, Grupo Nitidos decide fortalecer sus procedimientos y se logra certificarse en la norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad, buscando estandarizar procesos durante la ejecución de su operación, con el fuerte objetivo de mejorar sus procedimientos que se encontraron con algún tipo de oportunidad y gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001 la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. A su vez la empresa promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua. Dentro de las ventajas que Grupo Nitidos obtiene es poder ofrecer la posibilidad de cumplir con clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados, aumentar

la posibilidad de incrementar sus ventas con relación a periodos pasados, mejorando la imagen de los servicios que se ofertan, ganando mercado año a año.

Según el estudio de la consultora Tholons (2015), proporcionado por la Coalición de Iniciativas de Desarrollo en Costa Rica (Cinde), Costa Rica se posiciona como el mejor país en Latino América para operaciones tercerizadas en la industria de servicios de firmas multinacionales. Lo anterior genera una imagen mundial de Costa Rica como un país con gran facilidad para recibir multinacionales, donde las políticas nacionales giran alrededor de mejorar las condiciones para las empresas. Se expone una oportunidad en el mercado como se menciona anteriormente, que es un impulso para Grupo Nitidos a conforma una estrategia corporativa para la comercialización de servicios de administración y subcontratación de personal y sus otros servicios que buscan ser una solución integral para las empresas del país. Durante los últimos 10 años se inició una gestión de comercialización de servicios de limpieza y subcontratación de personal, que resultado en generar 557 proyectos nuevos de diversos tipos que ha permitido conversar algunos hasta la actualidad, sin embargo, la reducción de costos, la búsqueda de opciones más rentables, la pandemia y el ahorro necesario de las empresas han generado la perdida de servicios e impedir el crecimiento de otros. Sin embargo, la empresa ve como un fortaleza del país, el bajo costo en mano de obra en comparación con los países industrializados, personal bilingüe, el crecimiento en desarrollo en infraestructura tecnológica y en telecomunicaciones y los beneficios fiscales, son algunos de los factores que contribuyen al aumento de la tercerización en Centroamérica, que posicionan a Costa Rica como una muy buena opción para desarrollar nuevos negocios que generan servicios tercerizados de personal, por tal motivo la compañía continua con sus planes estratégicos, creyendo en el recurso humano con el que se cuenta en el país y la necesidad de brindar fuentes de trabajo a los costarricenses de uno de los fragmentos sociales con mayor vulnerabilidad. Además, como complemento a todo el desarrollo de la empresa en el sector de innovación y tecnología Grupo Nitidos inicia en el 2017 la búsqueda de nuevos equipos, sistemas robótica y otros que ayuden a reducir el consumo de energía.

Según datos de la CEPAL-OIT (2023), después de la pandemia del Covid-19 el sector del mercados laborales muestran poco dinamismos y un alto desempleo, el debilitamiento en la generación de empleo desde el 2020 deteriora la calidad del empleo, por la falta de suficientes puestos de trabajo, pero se aumenta la tercerización de puestos operativos en la industria de alimentos e industria médica, lo cual accede a un mercado que busca cambios en sus sistema de operar que reduce su personal fijo y aumenta el personal subcontratado. Con este fenómeno Grupo Nitidos logra intervenir en una de las tantas consecuencias que deja la pandemia del Covid 19, como lo es el aumento de un 9% en la tasa global de participación laboral, ya que muchas personas después de perder su trabajo en la pandemia pasan de la calificación de desocupadas a la calificación de inactivas, lo cual establece que no quieren trabajar después de perder el empleo que tenían.

Al ser cada vez más los proyectos que se desarrollan en Costa Rica, Grupo Nitidos, con requerimientos múltiples, tiempos de respuesta muy cortos, estándares de calidad altos, requisitos de responsabilidad social y ambiental implícitos en el servicio brindado, se vuelve fundamental el desarrollo de una metodología estandarizada y bajo procesos bien definidos que permitan asegurar la calidad del producto o servicio final.

1.2 Problemática

Grupo Nitidos es una empresa con una trayectoria de 33 años en el mercado dedicada al sector de servicios, pero actualmente se presenta una serie de retos en la operación, los cuales perturban la normalidad de la ejecución, afectando los costos de operación y la competitividad en el mercado que es cada día más complejo.

La competencia que actualmente tiene en el sector de servicios outsourcing o administración de personal tercerizado se ha convertido en un proceso desigual que no está regulado al 100% y deja a las mismas empresas la responsabilidad social de hacer cumplir la legislación laboral, simplemente cuidando los derechos de los colaboradores que forman parte de la base del servicio entregados. Factores como la inestabilidad del personal, ubicación geográfica, los diversos perfiles de puesto, la

poca o nula inclusión se convierten en retos diarios que deben ser superados para mantener la continuidad del negocio.

Entre las problemáticas específicas que esta empresa enfrenta se destacan:

- No se utilizan procesos estandarizados para la gestión de proyectos de la organización: la falta de lineamientos en los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, provocan una gestión infructífera de los proyectos, incitando a retraso en el calendario de entregables, generar costos que no fueron planificados o contemplados en la propuesta de servicios, inconformidad del cliente, pérdida de competitividad y mala reputación o afectación de la imagen de la compañía.
- Falta de documentación de proyectos anteriores y sus lecciones aprendidas: Se evidencia una escasez documental de las lecciones aprendidas y desorden en el manejo de quejas e incidencias causadas en los proyectos anteriores. La historia de los proyectos son diferentes y deben brindar el desarrollo de conocimiento a través de la práctica y la experiencia, lo cual es fundamental para el desarrollo de nuevos conocimientos que permitan fortalecer los procesos de gestión de proyecto. La necesidad de que el cliente reciba un servicio acorde a su alcance y en el tiempo solicitado clave para el buen funcionamiento durante y después de la implementación del proyecto. El que la información no se registre limita la mejora.
- Falta de capacidad del personal comercial y operativo: el constante entorno de cambio que existe en el mercado genera muchos retos y uno es la capacitación requerida para la implementación de nuevas tecnologías que acompañan y desarrollan nuevos servicios, sin embargo, se presentan dentro de la empresa dificultades de movilidad ante los cambios, el tiempo de respuesta que se requiere, no se cumple es el más grades problemas que sufre el personal, la falta de capacitación y el poco conocimiento técnico provoca limitantes en la capacidad para competir eficazmente en el mercado local.
- La especialización técnica requerida para el sector tiene muy poca oferta laboral: el desarrollo profesional en el sector de tercerización y ejecución operativa requiere de un periodo amplio de aprendizaje y las empresas se dedican a formar su propios técnicos y especialista, lo que

genera mucha inestabilidad en el momento que se pierde un técnico y la respuesta en oferta del laboral es muy poca o nula, incitando a problemas de ejecución técnica.

Ante estas problemáticas específicas, es esencial desarrollar y aplicar una metodología de administración de personal subcontratado que consiga abordar los retos particulares que enfrenta la empresa, por medio de soluciones completas, de forma simple que logren aumentar la eficiencia comercial y operativa de Grupo Nitidos, por medio de procedimientos establecidos y validados por la jefaturas internas que permitan gestionar correctamente sin importar el tipo de proyecto que la organización desarrolle, el proceso de cumplimiento de cronograma, costos y plazos siempre será el mismo. El éxito y despliegue de esta metodología beneficiaría a la empresa, departamentos internos de la organización, personal operativo y personal que implementa los proyectos en campo, como al cliente final, también contribuye al posicionamiento de la marca de manera más sólida en el mercado del outsourcing.

1.3 Justificación del proyecto

El sector de servicios es una parte fundamental de la economía nacional que descarga un papel primordial en el desarrollo de la economía de Costa Rica. La Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) indica que “el comercio de servicios es uno de los sectores más dinámicos e importantes para la economía del país” (2023), así mismo el sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales. De esta manera, dentro de nuestro país, el sector de servicios tiene un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento económico del país, por tal motivo los servicios son un cambio que experimentan las condiciones de una persona o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, por efecto de la actividad desarrollada por una u otra unidad económica y para el proyecto se busca crear una metodología que cumpla con las necesidades de los clientes y usuarios finales. Potencialmente, La Encuesta Nacional de Demanda Laboral (Enadel) 2022, realizada por primera vez en Costa Rica, en el sector de servicios, señaló que el 73,8 % de los establecimientos poseen puestos de trabajo que requieren de experiencia previa para ser ocupados.

Además de la experiencia previa, se consultó sobre los niveles de escolaridad requeridos, donde se identificó que el 44,2 % de los establecimientos cuenta con puestos en los que se requiere una formación superior, mientras que solamente en el 15,9 % de ellos no se solicita escolaridad alguna. El sector donde se desarrolla Grupo Nitidos está vinculado con el contexto económico y se puede afirmar que las principales variables tienen una incidencia directa sobre los resultados y el comportamiento de las actividades en el sector de servicios, por ende, los desafíos requieren un grado muy alto de comprensión de los puestos de trabajo y soluciones de capacitación al personal que la empresa utilice como parte de la tercerización de servicios, para mejorar la eficiencia, la productividad o la capacidad de respuesta.

Otro concepto expresado por parte de Riddle dice "Los servicios son actividades económicas que proporcionan utilidad en términos de tiempo, espacio y forma, en tanto que al mismo tiempo producen un cambio en o para el receptor del servicio". La organización busca habilitar los cambios necesarios para facilitar la transición organizacional a un posible estado en el futuro. Valorar el segmento donde se determinan las actividades y su distribución permite comprender el desarrollo de la empresa, a continuación, se describen algunos segmentos donde se desarrollan servicios:

- Comercio: vende los productos generados en el sector primario y secundario al público.
- Transporte y comunicaciones: traslada productos y personas de un lugar a otro y transmite información a diferentes lugares.
- Turismo y ocio: ofrece a las personas el disfrute del tiempo libre y de la cultura, recepción y servicio de comidas.
- Servicios del estado de bienestar: educación, salud, justicia, social, administración pública y privada, etc.
- Banca: se encarga de prestar el servicio dentro de las instalaciones, pagos, inversiones, facilidades, etc.
- Otros: actividades inmobiliarias, actividades profesionales, servicios administrativos y operativos, actividades artísticas.

La clasificación anterior permite identificar el segmento de desarrollo de la compañía y lograr entender mejor las causas que llevan al desarrollo del proyecto. La empresa Grupo Nitidos es una empresa reconocida y registrada en Costa Rica que no escapa de la problemática presente en el sector servicios. Desde ese criterio nace la necesidad de una metodología aplicable a los proyectos que pueda abordar desafíos de manera completa y segura. Este proyecto de graduación se centra en la formulación y propuesta de una metodología para la administración de personal subcontratado, la cual busca iniciar con la inclusión de temas de sostenibilidad en donde la organización pueda contribuir, mejorar la calidad del servicio actual y reducir los costos, apoyando así a la resolución de las problemáticas del proyecto y forjar un aporte al sector de servicios. La estandarización de procesos y procedimientos dentro de la empresa permitirá una mejor validez en la ejecución de los proyectos, enfocados en la reducción de los tiempos de cumplimiento, minimización de retrasos. Así mismo, la implementación de una metodología estandarizada contribuirá a un mejor control de costos en cada proyecto que es vital para la competitividad en el mercado, obteniendo un posicionamiento mejor en el sector, que a su vez distinga a la empresa de las demás en las contribuciones sociales. Esto se traducirá en una mejora de la satisfacción del cliente y en la capacidad de convertirse en una de las mejores empresas del mercado en términos de calidad que permitirá tener presencia en los proyectos públicos y privados. Grupo Nitidos requiere de la implementación de una metodología estandarizada con el fin de mejorar significativamente la eficiencia y calidad como prioridad para los proyectos que desarrolla para sus clientes.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado por diferentes clientes, que permita tener un diseño previo con el fin de mejorar los procesos internos e implementación en las instalaciones del cliente.

1.5 Objetivos específicos

1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan.

2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados.
3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.
4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos.
5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación.
6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización.

2 Marco teórico

En este apartado se pretende exponer conceptos teóricos que sustenten o refieran las fuentes de consulta teórica que se dispone para la investigación.

2.1 Marco institucional

En el Marco institucional se brinda el detalle de los conceptos fundamentales sobre la empresa para incorporarse en el contexto de la organización por medio de la descripción de sus antecedentes, misión, visión, estructura organizacional y sus productos o servicios.

2.1.1 Antecedentes de la institución

La empresa Grupo Nitidos inicio operaciones el 14 de agosto de 1991 en San José Costa Rica, ubicada en el distrito número cinco de San José, Zapote y es constituida por el empresario Roberto Valerin, con el claro objetivo de brindar servicios de outsourcing en el sector de limpieza de instalaciones públicas y privadas, que años más tarde cambia su ubicación geográfica al cantón de Tibás. La estrategia de calidad de servicios fuerza a iniciar un proceso de crecimiento que permite aumentar su cantidad de empleados y posicionarse como una de las mejores empresas en Costa Rica de su sector.

En los primeros 10 años de gestión Grupo Nitidos, se desarrolla con un estándar muy alto de calidad y atención en los servicios que ofrece y es galardonada como una de las mejores empresas de outsourcing en el año 2001, con más de 500 colaboradores, atendiendo a 86 clientes a lo largo y ancho del país, distribuidos en diferentes sectores del mercado. Con el crecimiento que la empresa presenta para el año 2011 inicia el proceso para obtener la certificación ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad, buscando estandarizar procesos durante la ejecución de su operación.

Además, con el crecimiento la organización identifica una oportunidad en el mercado, enfocada a las plantas de producción que utilizan mano de obra y logra expandir sus clientes con la tercerización de servicios de mano de obra en diferentes posiciones jerárquicas solicitadas por las empresas, convirtiéndose en un aliado estratégico para los clientes.

Para el año 2017 la empresa continúa buscando soluciones integrales para el sector de servicios donde evidencia que existen una falta de tecnología aplicable al sector de la limpieza y muy pocos técnicos profesionales que puedan asegurar la implementación de un diseño para los clientes que cada vez son más exigentes. Esta nueva necesidad del mercado es enfrentada por la compañía e inicia un proceso en el 2018 con la contratación de ingenieros y técnicos para hacer frente a la necesidad del mercado mundial y mantener el objetivo de expandir el negocio a otras latitudes, y que los actuales clientes que tienen otras sedes internacionales puedan desarrollar sus proyectos de subcontratación de personal dentro y fuera de Costa Rica, logrando aumentar los productos y servicios ofrecidos por la empresa durante 33 años, que son sinónimos de calidad y respaldo para los clientes. Grupo Nitidos en el año 2022 recibe la certificación Bandera Azul que le ayuda a la organización a trabajar la educación y la información sobre el medio ambiente, mejorando los indicadores de ahorro en agua, papel, electricidad y combustibles fósiles en la categoría de cambio climático. Desde entonces ha sido un mecanismo para promover la protección del entorno natural, con la contribución de todos los colaboradores que conforman la empresa, a partir de esa iniciativa se ha desarrollado, campañas de atención médica, campañas de revisión óptica y campañas de solidaridad como la entrega de útiles escolares y entregas de alimentos. Grupo Nitidos es una empresa que nace con el fuerte sentido de servicio y calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, pero que actualmente mantiene como su principal objetivo poder ser una fuente de empleo para la mujer jefa de hogar y lograr el desarrollo personal de cada individuo que es parte de la compañía, ya que ve en cada colaborador una persona que con su esfuerzo y dedicación cada día hacen posible la continuidad de la empresa y son el motor de la nueva y lidera en cada contrato de servicio que Grupo Nitidos tiene vigente. En la industria instituciones estatales y la empresa privada están utilizando de manera creciente esta clase de contrato. De tal modo que se trata de una contratación que realiza el sector privado y el sector público, lo que le permite a Grupo Nitidos mantener un crecimiento constante porque se han multiplicado las empresas que requieren de una tercerización de servicios. Otro punto fuerte es que los contratos de outsourcing en el sector de limpieza de instalaciones que Grupo Nitidos brinda se originó en la empresa privada, pero ahora también se extiende al sector público en búsqueda de realizar esta contratación. Dentro de los retos

que enfrenta Grupo Nitidos es mantener su calidad de servicio y responsabilidad social, a pesar de que existe cada día un mayor número de empresas en el mercado nacional.

2.1.2 Misión y visión

La visión de la empresa Grupo Nitidos, tomada del Manual de Calidad interno de la organización código: M-GG-CA-2017-04 que describe de la siguiente manera la visión organizacional como “Potenciar el talento de nuestro personal y aprovechar nuestra pasión constante por la calidad, innovación y sostenibilidad, como pilares fundamentales para proveer servicios de facilidades que brinden a nuestros clientes la mejor experiencia cada día” (Grupo Nitidos 2020). La relación que existe entre la visión y la metodología para la gestión de proyectos de subcontratación de personal que se desarrollara durante el Proyecto Final de Graduación, está fundamentada en que el talento del personal es fundamental para brindar un servicio de calidad. Por tal motivo los objetivos que se lleven a cabo en el PFG deben contribuir en los servicios de facilidades que mejoren la experiencia de los clientes, fundamentado en los pilares de calidad, innovación y sostenibilidad.

Grupo Nitidos brinda un aporte a la comunica generando más de 800 empleos de donde el 75% de la población laboral son personas de escasos recursos y viven en zonas de alto riesgos. La compañía crea igualdad ya que un 60% de los colaboradores son mujeres y el 40% son mujeres jefas de hogar.

También la empresa cuanta con el 2% de la población que son colaboradores en condiciones de refugiados o con alguna discapacidad, protegidos por ACNUR y CONAPDIS.

La visión empresarial fomenta que la calidad y la innovación son pilares, necesarios para establecer una metodología aplicable a la gestión de proyectos de administración de personal subcontratación y se debe realizarse de forma detallada, con estándares de calidad y procedimientos que puedan guiar al personal en su formación y capacitación para garantizar que la implementación de la metodología sea la adecuada.

Como parte de su misión de Grupo Nitidos, tomada del Manual de Calidad interno de la organización código: M-GG-CA-2017-04 que describe de la siguiente manera la misión organizacional como “Ser; como empresa de servicios de facilidades, vital para nuestros clientes”.

Con el compromiso que la empresa tiene de ser vital dentro de sus servicios es que Grupo Nitidos ha logrado aumentar sus clientes y expandir sus servicios.

2.1.3 Estructura organizativa

La organización de la compañía mantiene una distribución jerárquica, compuesta por gerencias y jefaturas que son responsables de la toma de decisiones diarias y reportan a la gerencia general. La estructura que se presenta en la figura 1, hace referencias a la única estructura que tiene la organización, ya que se espera la participación de toda la organización en la metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontractados. Sin embargo, podemos mencionar que los departamentos de ventas, operaciones y recursos humanos son los que generan un volumen muy alto de actividades propias del desarrollo requerido para el desarrollo de cada proyecto que la organización tramite, por lo que se describe a continuación proceso que involucra a los tres departamentos mencionados antes.

Jefatura de Ventas: la generación de ventas es completamente la prioridad y razón de ser de la jefatura, sin dejar de lado los objetivos empresariales. Tiene la labor de dirigir y evaluar al equipo de ventas, el jefe de equipo debe mantener siempre una motivación elevada dentro de su grupo de trabajo, para el caso de Grupo Nitidos la jefatura de ventas, cuenta con 2 asesores comerciales, 1 asistente de licitaciones y 2 asistentes comerciales. Con el equipo antes mencionado se debe ejecutar, planificar la estrategia comercial empresarial.

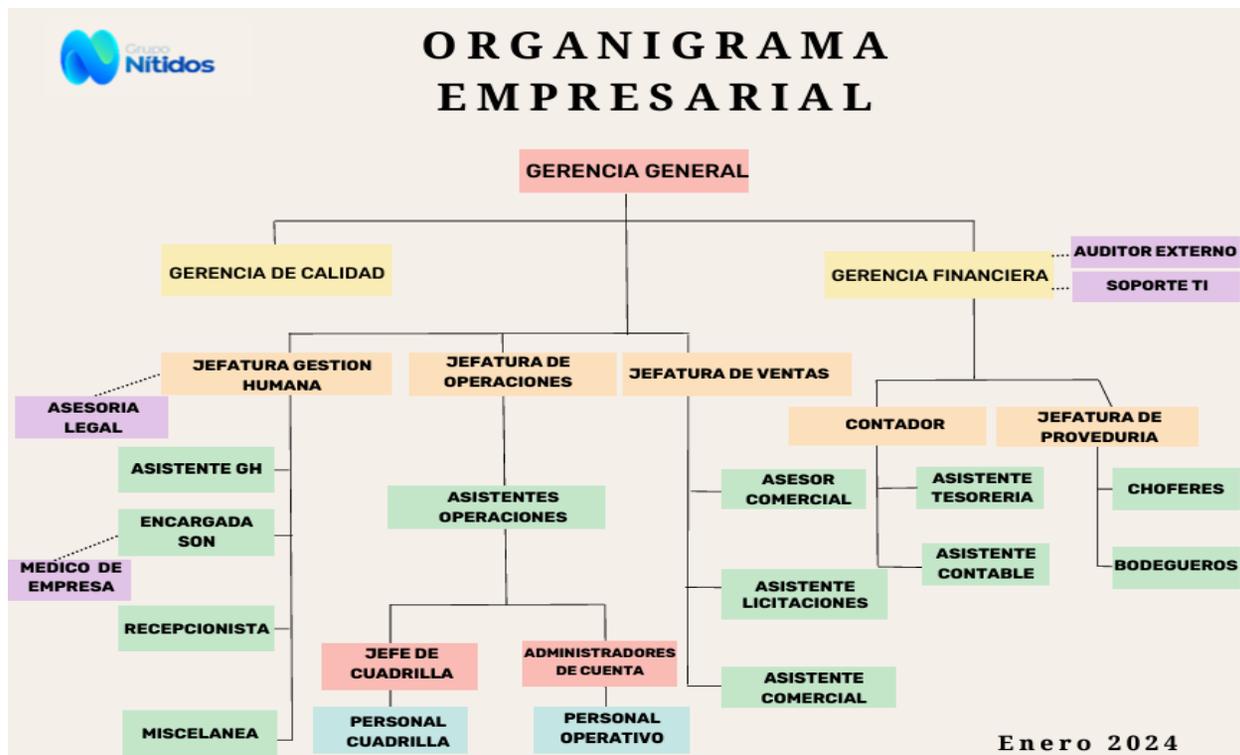
Jefatura de Operaciones: responsable de liderar el equipo de operaciones, además de poner en marcha cada uno de los proyectos que se comercialicen, la distribución del departamento es la siguiente; 2 asistentes de operaciones, 1 jefe de cuadrilla especializada y su equipo de 7 colaboradores, 7 supervisores y 5 administradores de cuentas cada uno con un equipo de 70 a 80 colaboradores.

Jefatura de Recursos Humanos: su principal actividad es el reclutamiento y selección de personal, además de mantener el clima organización en todas las escalas que la estructura organizacional lo establece y su distribución actual es la siguiente 5 asistentes y 1 especialista en salud y seguridad ocupacional, además como figura externa es responsable del médico de empresa y

las instalaciones del consultorio. Adicionalmente la Gerencia de Calidad que hasta hace unos años se incorpora al organigrama de empresarial, se identifica como una herramienta de soporte para la estandarización de procesos y desarrollo de métodos de trabajo que contribuyan a la mejora continua de la organización.

Figura 1

Estructura de organigrama empresarial Grupo Nitidos



Nota: Tomado del Manual de Calidad interno de la organización código: M-GG-CA-2017-04.

El departamento operativo es el responsable de generar la transición y puesta en marcha de todos los proyectos de la compañía, así mismo será el departamento donde se centrarán los esfuerzos de la metodología. La jefatura de operaciones tiene a cargo la función de revisar, analizar y cuantificar antes de autorizar las acciones requeridas para desarrollar los proyectos, además debe generar una evaluación e inspección de los proyectos en conjunto con el departamento de ventas previo cualquier gestión de ventas, para garantizar que se pueda cumplir y sostenible en el tiempo, sin afectar la calidad del servicio.

El soporte adicional correspondiente de la empresa está fundamentado en los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, Proveduría, Salud Ocupacional, Calidad, que eran una fuente muy valiosa de información durante el desarrollo del PFG.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

La empresa Grupo Nitidos ha desarrollado como producto principal para la comercialización los servicios outsourcing que involucran la contratación y subcontratación de personal para diferente sector del mercado nacional. Esta línea de comercialización contratación es la que mayor impacto tiene en los ingresos de la compañía y es la que más variaciones presenta para su implementación ya que depende del alcance que el cliente solicite.

Además, brinda la gama de servicios de limpieza de instalaciones, jardinería, mantenimiento básico y preventivo, soporte de mantenimientos críticos, servicios especializados de cuadrillas que se detallan a continuación:

- Limpieza Profesional de Instalaciones
- Desinfección profesional
- Limpieza por cuadrilla especializada
- Mantenimiento de Ambientes críticos
- Mantenimiento menor, consultoría y construcción
- Servicio de recepcionistas, presentadores, y mensajería
- Personal de plata, operativo u administrativo (por tercerización)
- Suministro de insumos y consumibles

Adicionalmente la compañía está brindando servicios de nivelación de áreas, específicamente para las plantas de producción que no tienen personal de limpieza y sus tiempos de paro de producción es muy limitado.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Los conceptos que se pueden conjuntar en este apartado permiten entender como la teoría de la Administración de Proyectos, busca lograr una mayor eficacia en la productividad de la empresa y encontrar las rutas óptimas para los recursos con los que se cuenta Grupo Nitidos para desarrollar un proyecto conociendo el entorno propio de la empresa.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

El estándar para la dirección de proyectos en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI,2021), presenta 12 principios y como cita el documento, “Son de base amplia, por lo que hay muchas maneras en que las personas y las organizaciones pueden mantener la alineación con los principios” (PMI, 2021, p 21). Los principios van a funcionar como guía para los directores y grupos de trabajo involucrados en los proyectos, pero el desarrollo de cada uno de los principios se enfoca según el contexto de la organización y su interés principal.

Se detalla cómo se aplican los principios en un proyecto que define una metodología de gestión de proyectos de subcontratación de personal.

Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: Este principio está muy enfocado en los administradores de proyectos para que puedan manejar sus actividades con mucha atención, responsabilidad en la administración del proyecto, basados en la integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento de todas las normas internas y externas solicitadas, logrando demostrar el compromiso que tienen en los impactos financieros, sociales y ambientales que se derivan de los proyectos que mantienen la organización. La toma de decisiones actual en los proyectos genera mucha improvisación y muy poco de metodología, por lo cual es necesario mantener un conjunto de indicadores y procesos aplicables a todos los proyectos, para lograr obtener una metodología única como estructura central.

Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto: este principio se refiere a la creación de un entorno colaborativo entre todos los miembros de los equipos que se incorporan al proyecto, obteniendo diversas contribuciones de experiencia, habilidades y conocimientos, logrando los objetivos de manera más eficiente.

Como lo indica el PMI “Un entorno colaborativo de equipo del proyecto fomenta el libre intercambio de información y el conocimiento individual” (2021, p.30). Es muy importante que se puedan mantener acuerdos de estructura y organización dentro de Grupo Nitidos de modo que se promuevan procesos más ágiles que a su vez, puedan reflejarse en el resultado grupal.

Involucrarse eficazmente con los interesados: Este principio establece que el involucramiento de los interesados mejora el desempeño del proyecto. Basado en el PMI “Los interesados pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto. Los interesados también influyen directa o indirectamente en un proyecto, su desempeño o resultado, ya sea de manera positiva o negativa” (2021, p.31).

En el caso de Grupo Nitidos este principio es relevante ya que fortalecer la relación entre las partes interesadas es vital para el desarrollo del negocio.

Enfocarse en el valor: Permitir definir el valor o indicador de éxito, ayuda a que el equipo del proyecto a mantener un enfoque en el resultado esperado. Según se menciona en el PMI “El valor, incluidos los resultados desde la perspectiva del cliente o del usuario final, es el indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos” (2021, p 34)

En el caso de los proyectos que involucran una metodología, es muy exigente y necesario enfocarse en el valor que se genera, de manera que los miembros del equipo gerencial pueden evaluar impacto al estandarizar todos los proyectos de la organización.

Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema: Los proyectos deben ser manejados con mucha interacción los sistemas que internos o externos, como lo menciona el PMI “Un proyecto funciona dentro de otros sistemas más grandes, y un entregable de un proyecto puede convertirse en parte de un sistema de mayor tamaño para obtener beneficios” (2021, p 34). La incorporación de una visión holística permite que los equipos puedan operar con conciencia ante los cambios dinámicos que puede presentar un sistema, mejorando la empatía, aumentando el pensamiento crítico y fortaleciendo los planes de comunicación.

Demostrar comportamientos de liderazgo: El liderazgo real, permite que el equipo de trabajo contribuya a alcanzar los resultados establecidos antes de iniciar el proyecto. El liderazgo interno que

se pueda compartir en las diferentes áreas y valores de la organización serán positivos para apoyar las necesidades existentes del equipo. Referenciando parte del PMI “El liderazgo comprende la actitud, el talento, el carácter y los comportamientos para influir en las personas dentro y fuera del equipo del proyecto con miras a los resultados deseados” (2021, p 40), se puede asegurar que lo mencionado es considerable para Grupo Nitidos, el personal requiere de liderazgo dentro de sus actividades para obtener su máximo potencial.

Adaptar en función del contexto: La realidad establece que todos los proyectos son únicos por lo que se debe adaptar el contexto a la realidad que lo rodea. La adaptación es un proceso iterativo por lo que es un proceso constante durante el ciclo de vida del proyecto, y mediante la retroalimentación y el análisis de indicadores se van ajustando los procesos a las características propias del proyecto. El tipo de proyecto en el caso de Grupo Nitidos es predictivo ya que inicia de forma predictiva, donde se puede planificar y se pueden identificar su cronograma de tareas dan fin y comienzo la otra, esto les ha permitido planificar con base en los requerimientos.

Incorporar la calidad en los procesos y los entregables: Este principio ayuda a mantener un enfoque en la calidad del proyecto, para lograr definir los requisitos, las expectativas y los criterios de aceptación base con que se evalúa su desempeño. Como lo menciona el PMI “La calidad incluye la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del cliente” (2021, p 47), para el caso de Grupo Nitidos la calidad del servicio puede un fuerte impacto en la continuidad del negocio, porque es relevante que todos los procesos de calidad requeridos se cumplan para que todos los entregables obtengan retroalimentación positiva de los usuarios finales, entre ellos el cliente.

Navegar en la complejidad: Evaluar la complejidad del proyecto de forma continua, ayuda a que los planes del equipo estén actualizados ante las interacciones del sistema.

Basados en el documento del PMI “Un proyecto es un sistema formado por elementos que interactúan entre sí. La complejidad es una característica de un proyecto o de su entorno que es difícil de gestionar debido al comportamiento humano, el comportamiento del sistema y la ambigüedad. La naturaleza y el número de las interacciones determinan el grado de complejidad en un proyecto. La complejidad surge de los elementos del proyecto, las interacciones entre los mismos y las interacciones con otros sistemas y el entorno del proyecto. Aunque la complejidad no se puede

controlar, los equipos del proyecto pueden modificar sus actividades para abordar los impactos que se presentan como resultado de la complejidad” (2021, p 50). Adicionalmente se puede mencionar que para el caso de Grupo Nitidos el factor humano genera muchas variables y es necesario trabajar actividades preventivas para reducir el impacto de la complejidad natural del proyecto.

Optimizar las respuestas a los riesgos: Este principio alerta sobre eventos o condiciones que pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el proyecto. Permitiendo identificar, evaluar y responder de manera apropiada a los riesgos. El mantener durante el ciclo de vida del proyecto la actualización de riesgos, ayuda a tener una visión del tipo de impacto para lograr prevenir, mitigar o aceptarlo. En el caso de Grupo Nitidos se busca reducir los riesgos, aunque eso implique variar el orden de las actividades programadas, o también aplicar una oportunidad para mejorar el servicio y generar un valor al cliente.

Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia: en un proyecto se puede tener un entorno cambiante, la capacidad de responder a dicho cambio se refiere a la adaptabilidad. Por otro lado, se tiene también la resiliencia, que se refiere a la capacidad de absorber el impacto o bien la capacidad de recuperarse de un fracaso. Rara vez un proyecto sale tal como se tenía planificado, ya que siempre existen variaciones en algún ámbito, requisito o expectativa de algún interesado en el proyecto, por lo que estos principios son fundamentales incorpóralos en el desarrollo de proyectos para así poder dar una respuesta eficiente y oportuna. Con referencia en el PMI “Los cambios y las circunstancias inesperados en un sistema de proyecto también pueden presentar oportunidades. Para optimizar la entrega de valor, los equipos del proyecto deberían utilizar la resolución de problemas, así como un enfoque holístico ante los cambios y eventos no planificados. Cuando ocurra un evento no planificado, los equipos del proyecto deberían buscar los posibles resultados positivos que se puedan obtener” (2021, p 57).

Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto: este principio se basa en que la idea que el cambio es lo único contante y promueve un ambiente disruptivo que impulse pasar de un estado actual a estado futuro deseado. Por eso se requiere que los administradores de proyecto logren comprender y desarrollar una actitud positiva hacia los cambios, con el fin de asegurar que puedan superar las experiencias que dejan los cambios en los proyectos y utilicen las lecciones

aprendidas como fortaleza. Los cambios no son simples o sencillos y se deben afrontar despacio y de ser posible involucrar a las partes interesadas para que puedan retroalimentar al equipo. En el caso del proyecto, la incorporación del principio es valioso para que la metodología desarrollada tenga aceptación al 100% entre las personas que deben utilizarla y pueda ser exitosa.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

El dominio de desempeño es un conjunto de actividades relacionadas que son necesarias para lograr los resultados de un proyecto.

Todos los dominios se deben ejecutar en forma simultánea durante todo el desarrollo del proyecto, ya que se entrelazan de manera específica en cada proyecto de manera particular. Las actividades que se ejecutan en cada dominio de desempeño quedan determinadas por el contexto organizacional y el proyecto, el equipo, los entregables, los interesados, entre otros.

Según PMI (2021), establece ocho dominios de desempeño que se requieren para ejecutar un proyecto. A continuación, se describe cada uno de los dominios y su implementación en una metodología de gestión de proyectos de subcontratación de personal.

- **Interesados:** incluye aplicar medidas y estrategias que involucren a los interesados para promover una participación. Los proyectos son realizados por las personas y es necesario trabajar en conjunto con los interesados para mantenerse alineados y colaborar con ellos para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción. Se relaciona con el proyecto de Grupo Nitidos ya que involucra muchas partes interesadas que tienen criterios y expectativas diferentes, por lo tanto, es necesario gestionar adecuadamente los procesos de comunicación entre las partes.
- **Equipo:** este dominio busca que los equipos de trabajo aumenten su rendimiento y alentar al liderazgo entre los miembros. En el caso de Grupo Nitidos es relevante para formular y desarrollar el equipo de trabajo de forma que se pueda aprovechar los recursos que la organización brinda y fomentar el liderazgo servicial que se centra en abordar y comprender las necesidades de los miembros del equipo, con la finalidad de maximizar el desempeño del

proyecto. Además, es importante que todos los miembros del equipo estén completamente seguros de sus roles y responsabilidades para evitar falta de conocimiento o habilidades.

- **Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida:** este dominio trata de las actividades necesarias para establecer el enfoque de desarrollo, la cadencia de entrega y el ciclo de vida necesario para lograr resultados eficientes en el proyecto. También se define el tipo entregable y su frecuencia de entregables acorde a las necesidades del proyecto, además del medio utilizado para crear y desarrollar el producto o servicio. El proyecto que se pretenden completar con el uso de la metodología que desarrolla este PFG, típicamente tienen un enfoque y un ciclo de vida predictivo, con etapas de inicio, planificación, diseño, construcción y cierre.
- **Planificación:** en este dominio se busca trabajar en una fase de planificación que permita organizar todo el ciclo de vida del proyecto, con planes iniciales elaborados progresivamente con más detalle a lo largo del proyecto. El mantener un enfoque de planificación de alto nivel permite que se trabaje por adelantando, en el caso de Grupo Nitidos es relevante ya que el enfoque de planificación inicia con la comprensión del alcance, los requisitos y el servicio que se debe brindar, el establecer una descomposición del trabajo ayuda a tener una estimación más detalladas de fuerza laboral, costos y duración de cada tarea, logrando cumplir con los entregables.
- **Trabajo del Proyecto:** “el dominio de desempeño del trabajo del proyecto aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje” (PMI, 2021, p 69). La revisión de los procesos para identificar si son eficientes o si existe alguna desviación, permite llevar a cabo las actividades programadas cumpliendo los cronogramas del proyecto de forma consecuente con el plan, se logra mantener enfocado al equipo, se puede gestionar de manera más eficiente los recursos y se pueden monitorear los cambios que puedan afectar el proyecto.
- **Entrega:** “Los proyectos apoyan la ejecución de la estrategia y el avance de los objetivos del negocio. La entrega del proyecto se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir los entregables esperados que impulsarán los

resultados previstos” (PMI, 2021, p 80). La identificación y definición oportuna de estos parámetros es fundamental para el desarrollo del proceso y así evitar retrabajos o sobrecostos, por lo que la comunicación entre las partes toma mayor relevancia en estas actividades. Los proyectos buscan entregar valor al negocio, al cliente o a los interesados, en el caso de Grupo Nitidos el proyecto intentara cuantificar por medio de mediciones periódicas, durante el ciclo de vida del proyecto para lograr medir los niveles de desempeño que se deben cumplir.

- Dominio de desempeño de la medición: este dominio evalúa las mediciones necesarias que se ejecutan en las actividades del proyecto e implementar las medidas necesarias para llevarlo a buen término. Establecer medidas efectivas ayuda a garantizar que las cosas correctas se midan y se informen a los interesados. Estas medidas permiten al equipo de proyecto utilizar la información para tomar decisiones oportunas y medidas efectivas. Lo relevante para el proyecto ya que permite establecer indicadores que se pueden cuantificar y que brindan soporte para la toma de decisiones y el éxito del proyecto.
- Incertidumbre: La incertidumbre se refiere al desconocimiento o imprevisibilidad, bajo este contexto, entonces los riesgos se asocian a no conocer el futuro, la ambigüedad a no ser consciente de las condiciones actuales o futuras y la complejidad se asocia los resultados impredecibles. La complejidad es un factor que envuelve el entorno del proyecto porque involucra al factor humano, en el caso del proyecto es importante evaluar las interconexiones que interactúan entre sí y potencializar un replanteamiento y obtener diversas perspectivas.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Existen tres enfoques de desarrollo predominantes, a saber, el enfoque predictivo, el enfoque adaptativo y el enfoque híbrido que posteriormente serán desarrollados cada uno.

Enfoque predictivo: este enfoque de desarrollo se le conoce también con el nombre de cascada. Es una metodología de gestión de proyectos muy empleada en la industria de la construcción, la minería, la construcción naval y en general en proyectos de gran envergadura. En las primeras etapas de este tipo de proyectos se define el alcance, el cronograma, los costos, los

recursos, el análisis de riesgos en un proyecto, los que suelen mantenerse estables durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Enfoque adaptativo: Ese enfoque, se utiliza en contextos de alta incertidumbre. Por otro lado, el enfoque adaptativo divide el proyecto en iteraciones, donde cada una de estas tiene una duración establecida (Lledó, 2020). Los requisitos son cambiantes en el tiempo y tienen una alta volatilidad. La adaptabilidad se refiere a qué es necesario que el equipo de un proyecto continuamente evalúe hipótesis a validar, y de acuerdo con la retroalimentación recibida de los usuarios o del mercado, se establezcan nuevas hipótesis y de esta manera avanzar en el descubrimiento del producto que el mercado necesita. El enfoque adaptativo que se desarrolla a través de metodologías “ágiles” Son útiles cuando los requisitos están sujetos a un alto nivel de incertidumbre volatilidad y es probable que cambien a lo largo del proyecto. Se establece una visión clara al comienzo del proyecto y los requisitos iniciales conocidos son refinados, detallados, cambiados o reemplazados de acuerdo con los comentarios del usuario, el entorno o eventos inesperados. (PMI, 2021, p. 38).

Existen 3 variaciones del enfoque adaptativo:

- Iterativo: donde el alcance preliminar se establece de manera temprana, el alcance detallado se trabaja durante todo el avance, el tiempo y costo se va definiendo con iteraciones para cada fase a medida que avanza la ejecución del proyecto. (Lledó, 2018, p. 29).
- Incremental: al inicio existe una idea completa sobre el alcance del producto, se va entregando funcionalidades básicas y se va agregando, mejorando la funcionalidad a medida que avanzan las fases del proyecto. Los entregables pueden ser utilizados inmediatamente por el cliente. (Lledó, 2018, p. 29).
- Ágil: que combina ciclos iterativos e incrementales, con repetidas iteraciones sobre un producto para obtener entregables finales listos para ser utilizados, se caracterizan por una incertidumbre de mercado altas.

Enfoque híbrido: este enfoque, combina los enfoques adaptativos con los predictivos. Este enfoque se utiliza cuando los entregables pueden ser divididos o cuando hay entregables que pueden ser desarrollados por equipos de proyectos diferentes.

Según la Guía del PMBOK “un enfoque de desarrollo híbrido es una combinación de enfoques adaptativos y predictivos” (PMI, 2021, p36). Esto quiere decir que se puede usar elemento de ambos enfoques y es muy importante usarlo cuando se tiene riesgo que giran en torno a los requisitos. Además, para este tipo de proyectos se espera tener variaciones significativas en cuanto al alcance, que genera incertidumbre. Este modelo de proyecto híbrido permite elegir, utilizando los criterios adecuados, las prácticas de dirección de proyectos más adecuadas para cada fase del proyecto y sus principales características de proyectos híbridos son:

- Enfocado a proyectos grandes, largos, de alto impacto y complejos.
- Donde existen elementos conocidos y bien identificados y a su vez existen elementos inciertos y pocos conocidos.
- Incorpora el uso de tecnologías.
- Se basa en la complementación.

Los proyectos típicos de subcontratación de personal se clasifican dentro del enfoque predictivo, en la gestión de proyectos son implementado por el gerente de proyectos y su equipo, quienes se encargan de establecer el alcance, tiempo y costos en las etapas iniciales del proyecto. Esto se hace mediante la definición de los requerimientos, planificación detallada y estimación de recursos y costos. Este proceso se realiza al inicio del ciclo de vida del proyecto, justo después de que el proyecto ha sido oficialmente iniciado. Por ende, podemos asegurar que se tiene un enfoque predictivo.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

Como primer punto se hace necesario contar con el panorama general de lo que se denomina administración de proyectos. La administración de proyectos ya no constituye una administración para necesidades especiales. Pronto se ha convertido en la manera común de hacer negocios, un porcentaje cada vez mayor del esfuerzo típico de una compañía se está dedicando a los proyectos.

La administración de proyectos debe ser más que un conjunto de herramientas; es un estilo de administración, orientada a resultados, se da una importancia especial a la consolidación de relaciones de colaboración, entre una diversidad de caracteres (Garay, C. y Larson, E., 2009 p 3); es

saber aplicar la administración clásica, tanto como la administración contemporánea, con particular énfasis en los puntos y temas que amerita administrar un proyecto en específico y no una organización en lo general. También la administración de proyectos de acuerdo con la Guía del PMBOK, se define como: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto” (PMI, 2017, p.10).

Además, en el área de administración de operaciones establece una definición muy interesante la cual menciona que, proyecto es una serie de actividades relacionadas entre sí, que por lo común están dirigidas hacia resultados de conjunto y cuyo desempeño requiere de un período significativo (Jacobs, F. y Aquilano N., p. 74.) lo que indica es que un proyecto es una serie de actividades en el tiempo que tiene un inicio y final definido que es cuando se completan los objetivos establecidos.

Es así como la administración o gestión de proyectos es una forma efectiva de ubicar a las personas y los recursos físicos necesarios durante un tiempo limitado para completar un proyecto específico, acompañado de procesos planificados y organizados donde los equipos de trabajo requieren aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para lograr los objetivos dentro de los requisitos de tiempo, costo, calidad para garantizar una entrega de los acuerdos establecidos entre las partes interesadas. La gestión de proyectos es un modelo de gestión que “abarca niveles estratégicos, tácticos y operativos como responsables directos de su adecuada gestión” y que “esta gestión, para su adecuado desarrollo, se compone de capacidades organizacionales que se deben atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia” (Álvarez, 2016, p.348).

Una adecuada dirección de proyectos llevará a las organizaciones a amarrar los resultados a sus objetivos estratégicos, ser más eficientes antes mercados más competitivos y demandantes, y responder a los cambios contantes que presenta la industria de servicios. El proyecto planteado en este documento deberá abordar los modelos de gestión de administración de proyectos, las áreas de conocimiento, grupos de procesos, material de soporte y criterios de expertos en el sector de estudio, además las buenas prácticas planteadas por el PMI. En resumen, existe una diversidad de fuerzas

ambientales que interactúan en el actual mundo de negocios y que contribuyen a incrementar la demanda de una buena administración de proyectos en todas las industrias y sectores.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

La definición según el PMI "Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen." (2017, p.23) y brinda 10 áreas de conocimiento, compuestas por 49 procesos.

- **Gestión de la integración:** en la integración se identifica, define, combina, unifican y coordinan los procesos y actividades de dirección del proyecto. Se busca relacionar la comunicación y relación durante las actividades que se desarrollen en el proyecto.
- **La gestión del alcance:** con este proceso se asegura que el proyecto finalice con todo el trabajo requerido. De esa manera se obtiene que el caso de estudio controle todo lo que se incluye en el proyecto.
- **Gestión del cronograma:** son los procesos que administrarán que el proyecto se complete en el periodo de tiempo predefinido. Mantener la gestión de control de los entregables, saber cuándo y cómo se realizan las actividades es vital para el desarrollo del proyecto.
- **La gestión de los costos:** hace referencia a los procesos orientados a planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos para que se consiga cerrar el proyecto. Para el caso, el proceso de gestión de costos comienza durante las fases de planificación e inicio del proyecto.
- **Gestión de la calidad:** con el fin de satisfacer las expectativas del cliente e interesados estos procesos nos ayudan a incorporar la política de calidad de la organización en los ámbitos de planificación, gestión y control de los requisitos de calidad.
- **La gestión de los recursos:** son los procesos con el objetivo de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para conseguir el éxito del proyecto. La gestión de calidad del proyecto se refiere a la planificación, control y optimización de los procesos empresariales basándose en requisitos previamente definidos. Ya sea en la producción o en diversos

servicios, la calidad siempre debe ser asegurada. Después de todo, el cliente debe recibir un producto de alta calidad en cada compra.

- Gestión de las comunicaciones: con estos procesos garantizaremos que la planificación, recopilación, creación, control, monitoreo y disposición final de la información estén a la altura de lo requerido por el proyecto.
- Área de gestión de riesgos: con estos procesos podremos planificar, identificar, analizar, planificar e implementar las respuestas y monitorear los riesgos de un proyecto o fase. Para el proyecto el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- Gestión de las adquisiciones: incluye los procesos para la compra tanto de productos como servicios o resultados externos al proyecto y que sean necesarios para el desarrollo del mismo, como crean y gestionan contratos, órdenes de compra, así como distintos tipos de acuerdos. Las adquisiciones para el proyecto juegan un papel fundamental ya que dentro de la ejecución es necesario mantener soportada la operación con compras y adquisiciones de proveedores.
- La gestión de los interesados. estarían incluidos todos los procesos para identificar, analizar y desarrollar estrategias a tratar con los involucrados por o en el proyecto.

Figura 2

Grupo de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

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

Nota. Tomado de Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK® (p. 25), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Como todos los objetos reales del enfoque de la teoría general de sistemas tienen un inicio, una permanencia y un final a lo que se le denomina ciclo, en este mismo sentido, los proyectos como objetos reales tienen un ciclo de vida con principio y final. Por lo general, el ciclo de vida del proyecto atraviesa, en forma secuencial, cuatro etapas: definición, planeación, ejecución y entrega. El punto de

partida se inicia en el momento en que arranca el proyecto. Los esfuerzos comienzan poco a poco, pero llegan a un punto máximo y luego caen hasta la entrega del proyecto al cliente.

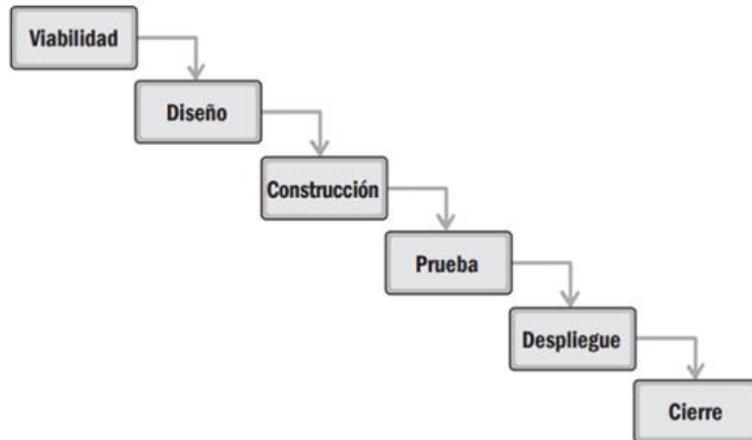
- Etapa de definición: se definen las especificaciones del proyecto; se establecen sus objetivos; se integran equipos; se asignan las principales responsabilidades.
- Etapa de planeación: aumenta el nivel de esfuerzo y se desarrollan planes para determinar qué implicará el proyecto, cuándo se programará, a quién beneficiará, qué nivel de calidad debe mantenerse y cuál será el presupuesto.
- Etapa de ejecución: una gran parte del trabajo del proyecto se realiza tanto en el aspecto físico como en el mental. Se elabora el producto físico (un puente, un informe, un programa de software). Se utilizan las mediciones de tiempo, costo y especificación como medios de control del proyecto.
- Etapa de entrega: comprende dos actividades: entregar el producto del proyecto al cliente y volver a desplegar los recursos del proyecto. Lo primero puede comprender la capacitación del cliente y la transferencia de documentos. Lo segundo implica, por lo general, la liberación del equipo/materiales del proyecto hacia otros proyectos y encontrar nuevas asignaciones para los integrantes del equipo.

El ciclo de vida de un proyecto según la Guía del PMBOK es “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMI, 2021, p.33). Los tipos de fases por el que pasa un proyecto están ligadas a la candencia de entregas. Los ciclos de vida del proyecto predictivos se caracterizan por un énfasis en la especificación de los requisitos y la planificación detallada durante las fases iniciales del proyecto.

En Guía del PMBOK (PMI, 2017, p19) “también se detallan tres posibles ciclos de vida, el predictivo, el iterativo y el incremental” que busca definir el ciclo de vida que cada proyecto mantiene. En comparativo relacionan el ciclo de vida predictivo y se dice que el ciclo de vida está orientado a seguir el plan antes que a aceptar cambios durante el desarrollo del proyecto (Lledó, 2019), porque se ejecuta una fase y después se pasa a otra.

Figura 3

Ejemplo del ciclo de vida predictivo

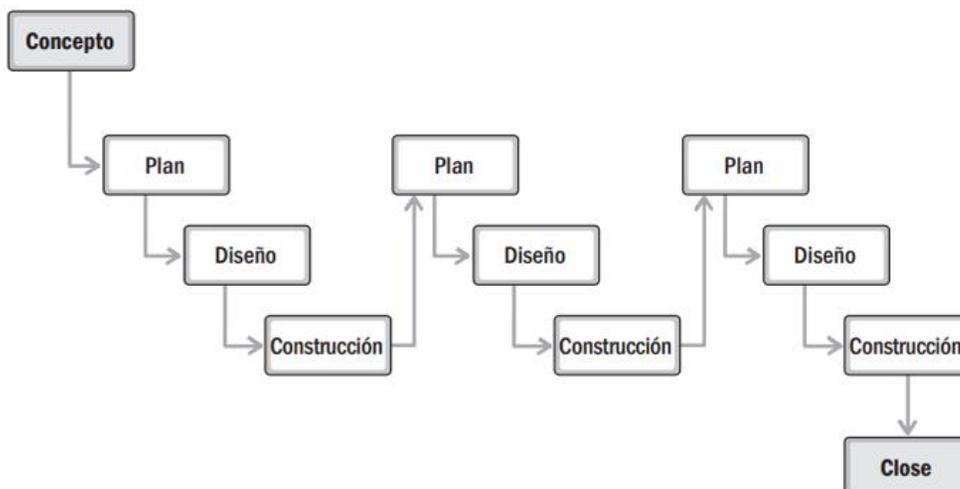


Nota. Tomado de Guía del PMBOK (p. 43), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

Adicionalmente, en la Figura 4 se muestra un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto con un enfoque de desarrollo incremental, donde se aprecia que durante las 3 iteraciones del plan se van añadiendo funcionalidades a la versión.

Figura 4

Ejemplo del ciclo de vida incremental

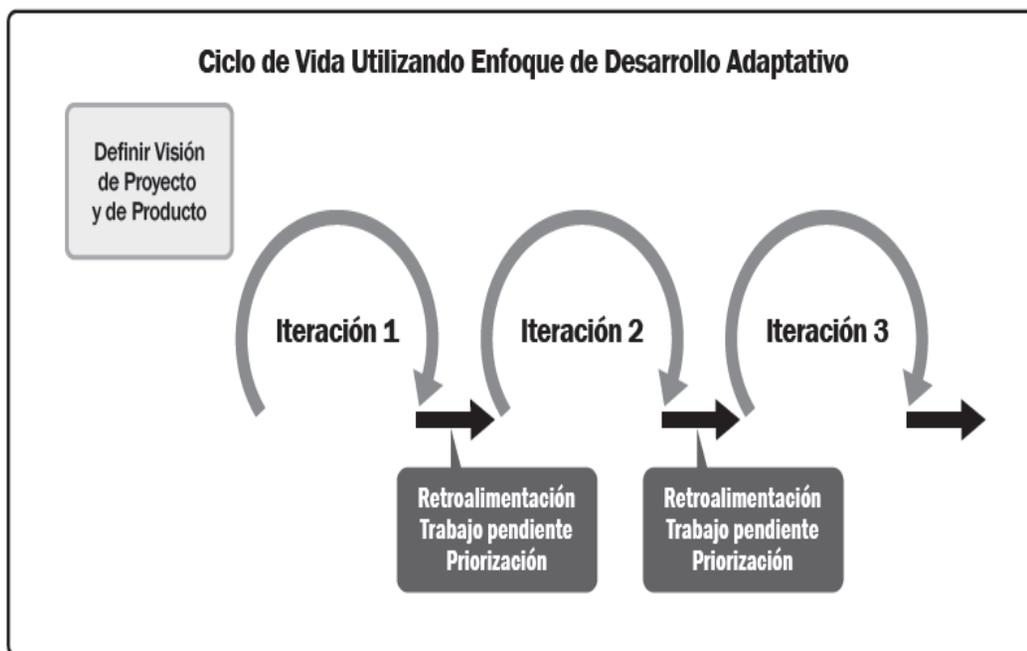


Nota: Tomado de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (p.44)por PMI, 2021 Project Management Institute, Inc.

Se observa un ejemplo del ciclo de vida de un proyecto con enfoque de desarrollo adaptativo, donde se parte de una visión del proyecto y del producto, para luego realizar iteraciones donde se producen entregas que se agregan a un producto, hasta que se completa el proyecto.

Figura 5

Ejemplo del ciclo de vida adaptativo



Nota: Tomado de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (p.45)por PMI, 2021 Project Management Institute, Inc.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Una estrategia empresarial es un plan a largo plazo que establece los objetivos de una empresa y define cómo alcanzará dichos objetivos. Para conseguirlo, se basa en el análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como de las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera. Una vez que se han identificado estos factores, se pueden establecer las líneas de acción y los recursos necesarios.

La estrategia empresarial es esencial para dirigir y orientar la toma de decisiones de una empresa, con el fin de alcanzar sus metas a largo plazo. Según Koontz la estrategia se entiende como “un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (1998). Dentro de lo que se encuentra la misión y visión de la empresa, así como el análisis interno y externo del entorno.

Los portafolios, programas y proyectos de una empresa son los mecanismos a través de los cuales es posible obtener beneficios que permiten implementar la estrategia empresarial.

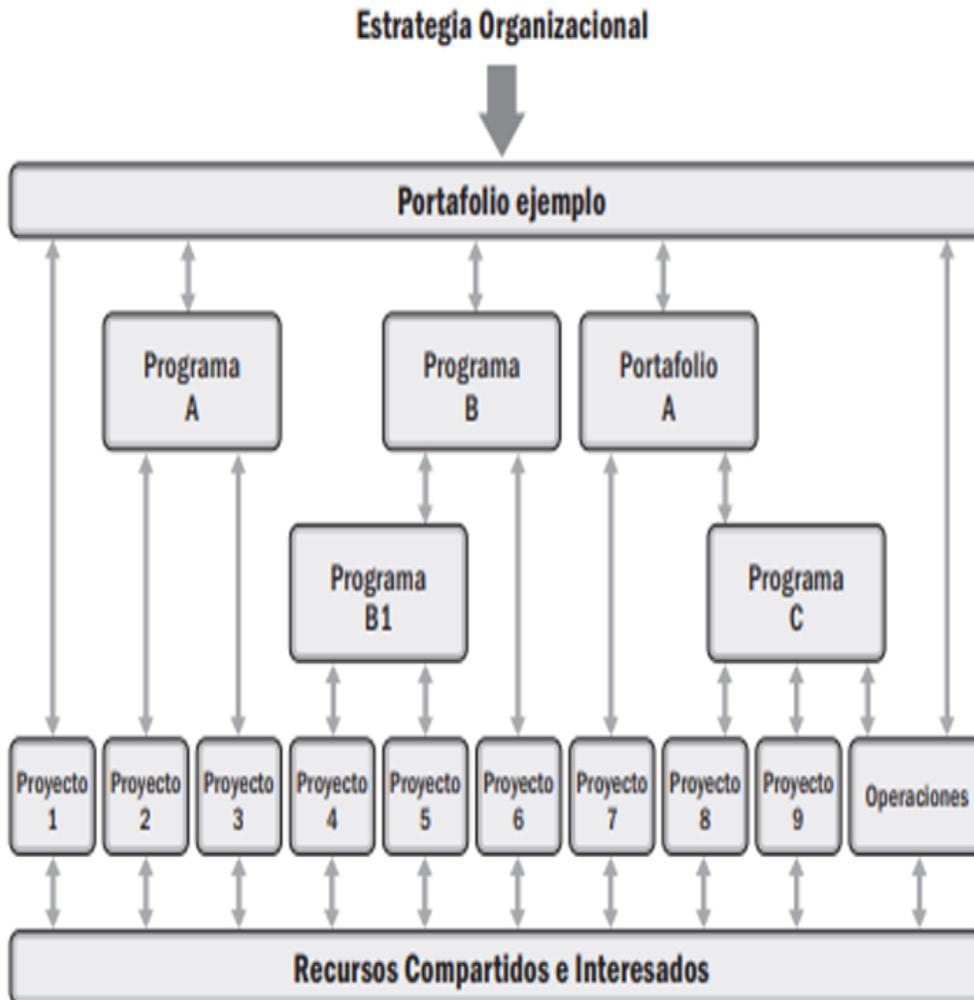
Guía del PMBOK (PMI) establece que un portafolio de proyectos se define como "proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos" (2017, p 41), las empresas pueden administrar y desarrollar el portafolio aumentando al nivel más alto donde se evalúan los méritos de un proyecto particular en el contexto de los proyectos existentes.

Un modelo analítico que puede ser de gran utilidad es el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo estudia la estructura competitiva de una industria, mediante el análisis de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Luego de este análisis la empresa puede entender cuál es la posición en el mercado y definir los planes correspondientes para tratar de mejorar dicha posición. Además, según Porter, la estrategia genérica puede basarse en la búsqueda de la diferenciación de los productos y sus características, un liderazgo por costo más competitivo que otros en el mercado con el fin de posicionar el producto o bien el enfoque del producto que busca orientarlo a una necesidad específica (Porter, 1997).

El proyecto de fondo de la presente metodología se incluye dentro del grupo de proyectos, por tener un cronograma de actividades establecido, presupuesto definido, recursos compartidos y la relación entre las partes interesadas, como se puede representar en la siguiente figura 6, donde se puede ver que los diferentes programas, da paso a proyectos que interactúan con los recursos e interesados.

Figura 6

Relación entre estrategia, portafolio, programa y proyecto



Nota: Tomado de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (p.12) por PMI, 2021 Project Management Institute, Inc.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

El sector de servicios y los contratos de externalización de actividades o outsourcing se han venido desarrollando por las nuevas actividades que sufren las empresas y la búsqueda para obtener una reducción en sus costos operacionales y aumentar la eficiencia en el mercado. En realidad, es

una asociación de proveedores con la finalidad de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa que hace la contratación. Basado en Introducción a la Teoría General de la Administración Idalberto Chiavenato (Sapiro, Arao) se menciona que “Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción” (2006, p.48).

Las empresas que desarrollan la comercialización de outsourcing o subcontratación de personal mantienen el mismo esquema de servicio convencional que presenta errores habituales que genera afectación especialmente a los clientes. Las afectaciones provienen de malas planificaciones, malos cálculos en las ofertas, mal uso de los recursos, metodologías inadecuadas, poca o nula supervisión, falta de incorporar la tecnología y muy poca profesionalización técnica del personal que conforma el equipo de implementación de los proyectos, sumando a la falta de información que el cliente recibe sobre tener estandarizado los procedimientos y la necesidad de una metodología clara de implantación de los servicios que significa, ahorrar tiempo de trabajo en el servicio que se brinda y reflejar un ahorro de costos para el cliente.

La empresa proyecta fortalecer todos los esfuerzos en la atención de las necesidades de los clientes y captar nuevos proyectos del mercado, inicialmente se trabaja en la fase de capacitación del personal de ventas y operativo, donde se transmite los requerimientos del cliente y se explica como los aspectos técnicos solventan las necesidades de forma anticipada, evitando malas percepciones, asimismo se detalla cómo utilizar una metodología correcta favorecer al usuario final, quien aparte de un beneficio económico asociado a la reducción de costos, obtiene un mejor servicio con excelencia, calidad, soporte técnico y accesoria durante todo el ciclo de vida del contrato. Una vez completada la fase 1, mencionada anteriormente, se inicia la fase 2 que es el acercamiento a empresas que requieran la comercialización de servicios tercerizados y que pueden estar sufriendo actualmente por no ser atendidas. Luego de esta fase de incorporación al mercado se buscó el posicionamiento de la marca, utilizando la experiencia de la organización y destacando la calidad del producto o servicio ofrecido con el respaldo de una compañía presente hace más de 31 años en el mercado nacional, lo cual tiene un impacto positivo en los clientes y las soluciones que se le brindaron. Posteriormente el

departamento comercial gestiona una propuesta de servicio mediante la herramienta que se utiliza para generar cotizaciones denominada ERP, que es un punto de mejora significativo desarrollado por el departamento de mercadeo y ventas para mantener una base de datos e historia de usuarios actualizada y obtener parámetros que ayuden a generar cotizaciones de forma más rápidas con un presupuesto preciso para cubrir las necesidades solicitadas por los clientes, sin embargo se detecta que el personal de ventas tiene un alto desconocimiento técnico, que dificulta el tiempo de respuesta al cliente.

Actualmente cuando los clientes autorizan un proyecto o contrato de tercerización y se definen los detalles legales contractuales, se inicia la fase de a su implementación o ejecución, se pacta una reunión inicial con las partes interesadas para una revisión detallada de los alcances, tiempos de entrega, personal requerido, estándares de calidad y otros. De la información recopilada se puede identificar y controlar algunos puntos críticos que pueden interferir en el desarrollo normal de un proyecto como ubicación geográfica del proyecto, falta de capacitación o experiencia del personal y desconocimiento del alcance, al menos 30 días naturales para inicia un proyecto, inicio de proyectos en simultaneas fechas y contar con un plan de sustitución de personal y atención de emergencias. Scorza (2023) proponen la gestión de proyectos como una respuesta a la problemática expuesta previamente, donde se incluyen mecanismos para gestionar la relación con todos los interesados, los riesgos, los recursos, incluyendo las personas, así como la evaluación del desempeño con respecto al alcance, costo y cronograma.

Como parte del desarrollo de este PFG se busca establecer la metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado que permita fortalecer el proceso descrito anteriormente. Para ello se busca la aplicación de técnicas y herramientas adicionales que permitan facilitar la comprensión del tiempos de entregas necesarios para cumplir cada tarea requerida, confirmar que los alcances propuestos sean reales e alcanzables fomentando la comunicación con las partes interesadas, revisión de los rendimientos históricos del personal según su labor, expandir los conocimientos técnicos y propios del servicios a todas las áreas de la organización, evaluar el sistema de supervisión y la inspección del proyecto y realizar un cierre formal del proyecto.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Considerando que el presente estudio se basa en el desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado enfocados en los proyectos que brinda Grupo Nitidos, se consideraron investigaciones relacionadas con el diseño de metodologías para organizaciones del sector de servicios. En la actualidad, la tercerización es un tema delicado (Motta, 2009; García y Valencia, 2012), en donde la empresa busca ser más competitiva externalizando a un grupo de trabajadores, intermediación, o a toda una fase completa de la producción, tercerización, esto exige la generación de un marco legislativo internacional para evitar la tergiversación ilegal que ha sufrido en el ámbito empresarial (Farrás y Osorio, 2014) en temas laborales (De León, 2015) o de evasión del impuesto sobre la renta (Aguayo, Arateaga, Bedoy, Caamal, Pérez y Rangel, 2011).

En Costa Rica la tercerización abre puertas de desigualdad e incumplimiento de legislaciones laborales vigentes, por lo cual trabajar con un marco legal apegado a la ley, es una preferencia que Grupo Nitidos mantiene como pilar.

Por lo tanto, este estudio aporta información que puede ser útil para el estudio y es posible considerar los métodos y criterios de los autores, así como las fuentes de información que estén disponibles, todo esto como parte del estudio que se realizará para desarrollar la metodología de gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado.

Según Stolovich (1994) dada la naturaleza de estos procesos puede ser concebida como externalización, en tanto, la actividad que antes era desarrollada por la institución o empresa contratante y que por tanto estaba "internalizada", pasa a "externalizarse", o sea a desenvolverse en el exterior por medio de otra empresa, basados en ese criterio tenemos, sobre lo anterior Salazar (2016) presenta una "Propuesta para la Aplicación de Metodologías de Gerencia de Proyectos y Metodologías Ágiles de Desarrollo, en el Modelo de Tercerización de Servicios de Ingeniería de Software". La metodología desarrollada por Salazar (2016) mantiene los estándares establecidos por el PMI y su metodología, dentro del alcance se incluye procesos de planificación del proyecto y planes de preparación de metodologías. Se puede concluir que la propuesta realizada por Salazar (2016) comparte aspectos en común con el presente estudio, como lo son la aplicación de la gestión

de proyectos en el contexto de una organización del sector privado, utilizando herramientas y las buenas prácticas que dicta el PMI para la gestión de proyectos.

Por otro lado, la Caja Costarricense de Seguro Social, institución pionera de la seguridad social, la cual ha sido garante de derechos sociales y de la atención de la salud para la población, que constituye una de las principales empleadoras del sector público, desarrolla un modelo de tercerización de servicios de salud en ámbito público del Costa Rica. La "Tercerización", "Outsourcing" ("producir fuera") también "Externalización", "Deslocalización", y "Exteriorización" es un "segundo paso" "de la Descentralización, al implicar el traslado de determinadas funciones o actividades de un proceso productivo integrado a otras unidades económicas (personas físicas o jurídicas) real o ficticiamente ajenas a la empresa" (Oscar Ermida Uriarte y Alvaro Orsatti, 2010, p.3).

El autor mencionado define la tercerización como una estrategia de traslado de funciones o actividades productivas, que es el base del estudio que utiliza la CCSS para establecer una estrategia de seguridad social. Bermúdez (2013) en su propuesta identifica la estrategia de tercerización en el ámbito de la salud, que inicia a partir del acercamiento a cuatro de los principales proveedores externos de servicios de salud (COOPESAIN, COOPESANA, ASEMECO y PAIS) de la C.C.S.S, con el propósito de conocer las repercusiones asociadas al establecimiento de dicha relación contractual. La Caja Costarricense de Seguro Social brinda un insumo muy valioso para la investigación, ya que puede afirmar que los procesos de contratación tercerizadas que contienen una metodología de gestión previa y mantienen una interacción con todas las partes de interés, genera grandes beneficios como los obtenidos con las contrataciones de COOPESAIN, COOPESANA, ASEMECO y PAIS para C.C.S.S.

Mariana Segura, Melissa Sequeira, Patricia Solórzano, María Auxiliadora Zúñiga & Marianella Zúñiga (2001), desarrollan el Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, "Efectos de la contratación de Servicios de seguridad y limpieza en el sector público costarricense. El caso de la Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Nacional de Seguros y el Banco Nacional de Costa Rica". Esta tiene como finalidad medir los efectos en cuanto a calidad y costo/beneficio de la contratación de los servicios de seguridad y limpieza en el sector público.

La propuesta desarrollada por los autores antes mencionados, suministran información para la investigación que puede ser relevante como base para el estudio del caso de Grupo Nitidos, alertando sobre elementos que son necesarios analizar según las listas de verificación desarrolladas por el autor, lo cual brinda un contexto real del costo beneficio de una contratación de servicios, identificando el tipo de proyecto al que se enfocan las necesidades de gestión, los involucrados, y una reseña de grupos de procesos que se requieren para gestionar el ciclo de vida completo del proyecto, por lo que se suma a las alternativas de comparación para definir la metodología como una solución del caso.

Carlos Corrales, Gabriela González & Lady Rojas (2004), realizan la Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, “Propuesta para la contratación y administración de servicios privados (outsourcing) en el I Circuito Judicial de San José, Costa Rica”. El estudio busca analizar los servicios que pueden ser sujetos de contratación bajo la modalidad de “outsourcing” utilizando el método inductivo en el Poder Judicial y otras instituciones como son el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), y el Banco Central de Costa Rica, esto con el fin de aportar alternativas para la toma de decisiones en el sector público. Se pretende determinar las limitaciones y posibilidades que tienen las entidades públicas para la contratación de servicios externos (transporte, seguridad, vigilancia, limpieza, programación informática, entre otros); y se realiza una descripción desde el punto de vista administrativo de este tipo de procesos. A su vez se toma como aporte para el proyecto el marco legal que las instituciones estatales del país mantienen como regulación y deben ser identificadas, específicamente en el sector público.

Nury Barquero & Maritza Álvarez (2007) en su Trabajo Final de Graduación “Outsourcing” en las instituciones públicas, caso específico: Banco Nacional” para optar por el grado de Licenciatura en Informática con énfasis en Sistemas de Información en la Universidad Nacional, realizan una investigación con el propósito de analizar la situación actual del “outsourcing” en el campo del desarrollo de sistemas y brindar recomendaciones que aumenten la probabilidad del éxito en el uso de este tipo de negociación. El trabajo de campo se realizó en el Banco Nacional de Costa Rica y se practicaron entrevistas al personal técnico y administrativo que se encontraba laborando en la Dirección General de Tecnología. Las autoras (2007) señalan que, en el contexto de la globalización

de los mercados financieros, el comercio internacional, los tratados de libre comercio, los convenios multilaterales, entre otros, es que el concepto de “outsourcing” se convierte en una estrategia para diferentes empresas con el fin de invertir esfuerzos en aquellas actividades que forman parte de la línea principal del negocio y contratar lo que se considera fuera de su línea principal. Por lo tanto, este estudio aporta información muy básica para el caso de estudio ya que el modelo de subcontratación del Banco Nacional y Banco Nacional de Costa Rica, solo mantienen el criterio de contratación precio más bajo y dejan todos los factores de calidad, servicio, responsabilidad social, valores agregados o distintivos en segundos criterios.

El PMI (2017, p.717) define una metodología como un “sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina”, una metodología es una guía para ejecutar un trabajo de manera organizada, sistemática y efectiva, con el fin de lograr un objetivo específico. Se considera con base en el PMI que utilizar los sistemas y procedimiento, complementado con los aportes de las referencias adicionales conducen a una crear un diseño de metodología de gestión de proyectos de subcontratación de personal tercerizado.

2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado

Dentro de los factores más relevantes para tomar decisiones es la parte de costos y es el análisis que realiza Bermúdez (2013) en su estudio por medio de un análisis comparativo y analítico utilizando un procedimiento que descompone una tarea de tercerización de servicios en Instalaciones de gobierno, en sus elementos básicos y estableciendo de lo general a lo específico, permite estimar los requerimientos, recursos necesarios, factibilidad económica permitiendo exponer un panorama de comprensión entre los efectos positivos y poder medir las causas que se pueden generarse para una empresa que adquiere un modelo de tercerización de servicios. Bermúdez (2013) utiliza las fuentes de información primarias y secundarias como información como literatura, opinión del público, pruebas científicas, análisis de datos y cualquier recopilación de datos relevantes, logra encontrar evidencia de apoyo a la investigación efectuada.

Corrales (2004), utiliza un método inductivo que presenta un análisis de investigación científica para obtener conclusiones generales a partir de premisas individuales. Para ello se

recolectan datos específicos a través de la observación y la experimentación, y luego se analizan y se buscan patrones o tendencias en esos datos. Dentro de las herramientas utilizadas se destaca la recopilación de datos por medio de encuestas o entrevistas a los consumidores sobre sus preferencias y hábitos.

Finalmente, para los métodos comparativos, Salazar (2016) incorpora comparaciones del producto y servicios propuestos, el análisis comparativo se expone como un conjunto de ideas o mejoras que se desean conocer para implementar en la organización, en este caso se evalúa por medio de un comparativo que ayude a identificar los mejores procesos empresariales y mejorar en el cómo hacer las actividades más rápido, menos caro y más eficiente. Con respecto a las herramientas implementadas, en este estudio, se realizaron reuniones, encuestas, análisis de datos, representación de datos y entrevistas con diferentes partes interesadas, colaboradores, participantes y las personas administradoras de proyectos de subcontratación de personal, para incorporó el juicio de expertos, al considerar entidades con experiencia en procesos similares.

Otros análisis realizados como parte de Sáez (2016) propuesta de una metodología para la provisión de servicios outsourcing de tecnología, incluye la revisión de datos históricos, listas de verificación, el análisis de los proyectos actuales, lo que se convierte en un factor relevante para la gestión de proyectos que se desarrolla como propuesta.

Se define la eficiencia como “la ejecución de las tareas de la mejor manera posible con los recursos mínimos”, mientras que la eficacia consiste en “lograr un propósito mediante la producción de un resultado previsto”, es decir, que la eficiencia se centra en el proceso (presente) y la eficacia en la estrategia y los objetivos (futuro). De ahí que estos conceptos resulten valiosos para la administración de proyectos, donde se pretende generar capacidades que permitan ejecutar la estrategia de la organización de la mejor forma posible. (Sundqvist, Backlund y Chronéer, 2014).

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

La búsqueda del éxito en los proyectos se fundamenta en lo acertado que se pueda ser con los procesos y el análisis de casos anteriores que brindan valor al estudio. La propuesta de metodología desarrollada por Salazar (2016) confirma que es viable realizar un proyecto bajo los

estándares del PMI. El autor define el alcance, incluye a los interesados en ese alcance para que sea aprobado y define los criterios de aceptación que requeridos para obtener los resultados esperados en la implementación de la metodología. También incluye el cronograma de actividades y la gestión de implementación de una estrategia de comunicación interna para la metodología desarrollada.

Salazar (2016) se enfoca en que al establecer metodologías de la Gerencia de Proyectos se debe contar con herramientas que permitan administrar los proyectos en razón de mejorar las áreas de conocimiento del mismo y mejorar la estimación de los recursos humanos, tiempos de cumplimiento, así como los costos de los proyectos. El autor refuerza que solo se necesita incluir en cada proyecto los roles necesarios para la ejecución de este, así mismo, se dará una efectividad mayor en futuros proyectos debido a la transferencia de conocimiento realizada por los mismos involucrados.

La aplicación de metodologías permitirá reducir aspectos que afectan los proyectos como los siguientes:

- Los clientes requieren respuesta rápida.
- Problemas de infraestructura que aparecen en el desarrollo del proyecto.
- Excesivo esfuerzo en ciclos de especificación, revisión y aprobación se desvían de la tarea principal u objetivo del proyecto.
- Falta de planificación o métodos complejos para realizarla.
- Brindar la atención necesaria a los interesados del proyecto.

Sáez (2016) menciona que para la aplicación de la metodología se considera necesario que se cumpla una serie de requisitos, como contemplar el ciclo de vida de la subcontratación y que este organizado en un conjunto de etapas, que a su vez cada etapa tenga definido un conjunto de actividades a desarrollar, además dentro de esas etapas y sus actividades es obligado definir roles y responsables. La aplicación de la metodología que se ha llevado a cabo en medianas empresas a demostrador la utilidad y la importancia que el uso de una metodología puede tener para facilitar la gestión, control de los proyectos y conseguir la provisión de un servicio a entera satisfacción del cliente.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En este apartado se desarrollan otras teorías relacionadas que aportan sustento para el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos enfocados en subcontratación de personal.

2.3.3.1 Gestión de la Calidad en los Proyectos

Para el desarrollo de la gestión de la calidad en los proyectos se requiere de la aplicación de diversos métodos científicos de la investigación del nivel teórico y empírico. El análisis la gestión de la calidad en los proyectos; permite el tratamiento y resumen de la información, determinar características, resultados, buscar relaciones entre componentes y elaborar conclusiones, además de establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis que permitió realizar generalizaciones con respecto a las posiciones teóricas, llegar a nuevas conclusiones acerca del objeto de investigación y sistémico estructural: para comprender ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? en el proceso de implementación de esta familia de normas, teniendo en cuenta también los enfoques o prácticas propios de la gestión de proyectos. Luis Felipe Nápoles Rojas, Maira Rosario Moreno Pino y Raúl Ernesto Batista Moreno (2021).

Utilizando un marco regulador que se asocie con la gestión de la calidad en los proyectos, se incorporan los estándares ISO que son aplicables a la gestión de la calidad de proyectos y determinan las normas de interés.

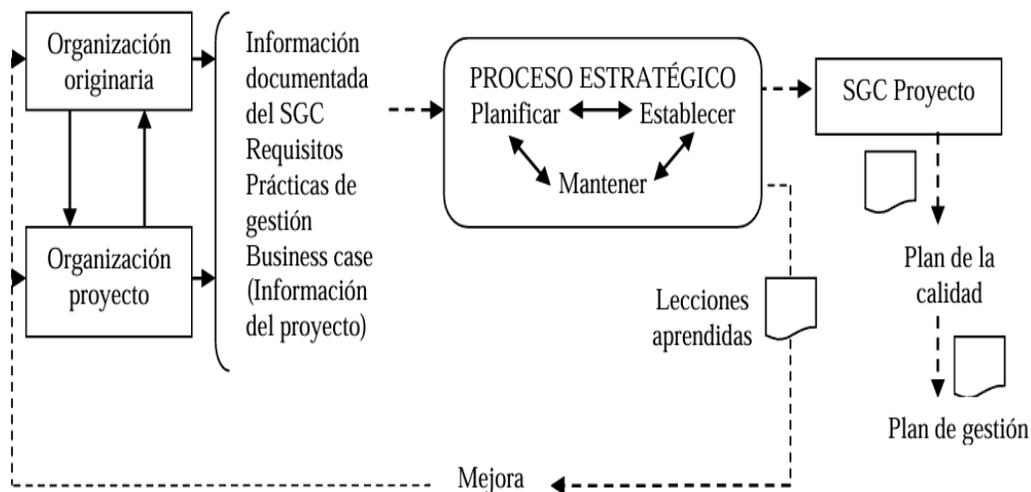
- La norma ISO 10006/9001. Gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en proyectos.
- La norma ISO 10005. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad.
- La norma ISO 10007. Gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la configuración.
- La norma ISO 21500. Directrices para la gestión y dirección de proyectos.

La Organización Internacional de Normalización conocida por sus siglas en inglés como ISO, cuenta desde el año 2012 con un enfoque global para la gestión de proyectos, a partir de la primera edición de la norma ISO 21500, la cual se presenta como una estándar sombrilla que abarca otras

normativas (con ediciones anteriores y ya actualizadas), que contribuyen con el diseño y documentación de sus requisitos, entre estas normativas se encuentran las normas ISO 10005, 10006 y 10007. Hay que destacar que esta familia de normas es renovada conforme se actualiza la familia de normas ISO 9000, por lo que existe entre estas normativas una estrecha relación en su estructura, requisitos y principios, como forma de facilitar a nivel organizacional, la integración de diferentes enfoques de gestión sobre la base de alcanzar resultados superiores de desempeño en las organizaciones, paralelo a los beneficios comerciales que ofrece la certificación de los sistemas de gestión de la calidad. Esta norma de apoyo nos brinda una guía para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, como de identifica en la siguiente figura.

Figura 7

Proceso estratégico para diseñar el SGC según la norma ISO 10006/9001



Nota: Tomado de la Norma ISO 10006, diseñar el SGC según la norma ISO 10006 (P.32)

La gestión de calidad en los proyectos busca dar identificar que estándares y herramientas se deben gestionar en el proyecto y como enfocar el modelo correcto, si se logra responder la pregunta se puede identificar los pasos y actividades requeridas para garantizar la conformidad del estándar y asegurar el éxito del proyecto. La relación que existen con el PFG y el proceso estratégico de gestión de la calidad ISO se complementa porque en el proceso de planificación establece las herramientas, procedimientos, técnicas, recursos necesarios, actividades secuenciales y responsabilidades de los miembros y participantes en el proyecto, que se encargan de implementar el plan de la calidad

conforme avanza el proyecto, garantizando la comunicación, entendimiento y aceptación del mismo. Entender la gestión de proyectos y la gestión de la calidad en la organización, son funciones que proporcionarán los elementos de soporte para el desarrollo del proyecto que deben ser adaptadas durante el desarrollo del proyecto.

2.3.3.2 Gestión del Valor Ganado

“La Gestión del Valor Ganado es una metodología que integra el alcance, el cronograma y el presupuesto de una obra, para poder medir de forma objetiva el desempeño actual y compararlo contra el planeado para así evaluar tendencias que permiten realizar pronósticos sobre su conclusión basado en datos reales” (PMI, 2008, p18).

Como punto de arranque para la aplicación de la metodología, es necesario contar con la Línea Base de Medición de Desempeño, la cual define el alcance mediante los trabajos a realizar, el cronograma con los plazos de entrega y el costo de los recursos que serán necesarios para concluirlo.

Estos indicadores se definen a continuación:

- **PV Valor planeado:** indica el presupuesto aprobado que conforma la línea base.
- **EV Valor ganado:** es la medida de trabajo realizado en términos del presupuesto. Se obtiene de multiplicar el porcentaje de avance por el PV.
- **AC Costo real:** representa el costo real incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un periodo de tiempo específico.
- **SV Desviación del cronograma:** representa la diferencia que hay entre el Valor ganado y el Valor planificado.

$$SV = EV - PV$$

- **CV Desviación del costo:** representa la diferencia que hay entre el Valor ganado y el Costo real.

$$CV = EV - AC$$

- **VAC Variación al completamiento:** representa la diferencia del costo total planeado

(BAC) y la estimación a la conclusión luego de una proyección.

$$BAC = BAC - EAC$$

- **CPI Índice desempeño del costo:** Este índice permite medir el trabajo completado, comparándolo con el costo o el avance real del proyecto. Si se obtiene un número superior a 1, significa que el costo es inferior al planeado. Si el número es inferior a 1 el costo ha sido mayor al planeado

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

- **SPI Índice desempeño del cronograma:** Este índice evalúa la eficiencia del cronograma, es decir el manejo eficiente del tiempo con relación a lo planeado. Si el índice refleja un número mayor 1 quiere decir que el cronograma esta adelante, sí es menor a 1 quiere decir que el proyecto se encuentra retrasado.

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

- **TCPIBAC Índice desempeño del trabajo por completar según presupuesto:** Este indicador determina cuánto debe mejorar la eficiencia en tema de costos, de manera que el proyecto pueda culminar según lo presupuestado.

$$TCPI_{BAC} = \frac{BAC - EV}{BAC - AC}$$

- **TCPIEAC Índice desempeño del trabajo por completar según estimación:** Este indicador es una proyección de tiempo estimado al completar el proyecto con relación a la duración de este.

$$TCPI_{EAC} = \frac{BAC - EV}{EAC - AC}$$

- **EACt Tiempo estimado al cumplimiento:** indica la proyección de duración con el rendimiento que se está teniendo

$$EACt = \frac{Duración}{SPI}$$

- **EAC Costo estimado al cumplimiento:** indica la proyección del costo que tendrá el proyecto a su término. Hay dos formas de calcularlo. La primera (EAC1) supone que el comportamiento del CPI será mantenido durante la proyección y la segunda (EAC2) lo calcula, bajo el supuesto que el valor del CPI obtenido es un caso aislado y que el rendimiento por el resto del proyecto será igual que el planificado.

$$EAC1 = \frac{BAC}{CPI}$$

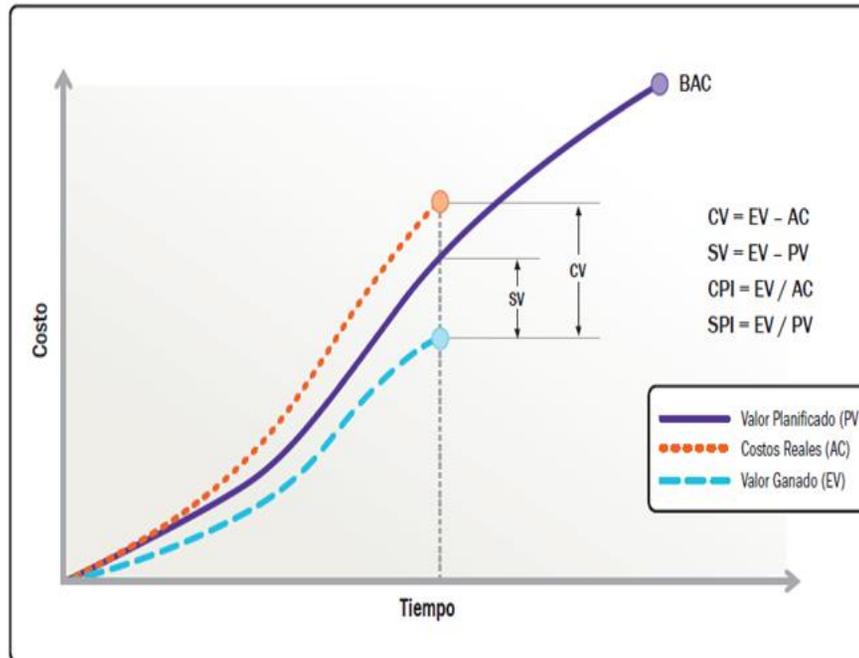
$$EAC2 = AC + BAC - EV$$

- **ETC Costo estimado por completar:** cuánto dinero se requiere para completar el proyecto según la proyección realizada.

$$ETC = EAC - AC$$

Figura 8

Gestión de Valor Ganado



Nota. Tomado de Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK (P. 101), por PMI, 2017, Project Management Institute Inc.

La Gestión del valor ganado proporciona un enfoque para medir el desempeño del proyecto a partir de la comparación de su avance real frente al planeado, permitiendo evaluar tendencias para tomar decisiones respaldadas en modelo matemático, tomando en consideración que una parte de los proyectos que se desarrollan en Grupo Nitidos requieren plazos para realizar el proyecto y cálculos de sus costos y recursos. Los periodos de ejecución de los proyectos en uno de los sectores de desarrollo comercial de la organización requieren observar en el cronograma y tomar las medidas correctivas. Gestión de los Recursos Humanos en los proyectos “Algunos proyectos requieren materiales y suministros provenientes de terceros. Planificar, ordenar, transportar, almacenar, rastrear y controlar estos recursos físicos pueden implicar una

gran cantidad de tiempo y esfuerzo” (PMI, 2021, p.73). El plan de logística que describe como gestionar el personal, estimaciones de tiempo y los documentos de soporte definen lo necesario para ejecutar la entregas correctamente.

En este caso es analizado las metodologías de gestión de proyectos y evaluación del desempeño del talento humano que es un factor vital para la competitividad de las organizaciones. Como resultado principal, se observa que la gestión por proyectos tiene el potencial para favorecer las evaluaciones de desempeño y de gestión, primeramente, optimizando la dirección, a través del liderazgo y el trabajo en equipo con un director de proyectos óptimo y cercano; en segundo lugar, mejorando la ejecución y las operaciones estructuradas del proyecto con límites de tiempo y presupuesto, teniendo un plan con objetivos claros y dependencia de tareas; y en tercer lugar, promoviendo el control y mejora continua del desempeño, ya que busca idoneidad de las personas por tareas y una revisión constante de conocimientos y habilidades, así como de las lecciones aprendidas. El uso de metodologías de gestión de proyectos facilita el desarrollo óptimo del talento humano valorando no solo el logro de los objetivos organizacionales, sino también de los personales y sus elementos motivadores; de aquí se desprende la relevancia de aplicar la gestión por proyectos en las organizaciones.

Para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, una prioridad es mantener al talento humano motivado, considerado como el capital más importante por su aporte al desarrollo y productividad (Bohórquez et al., 2020, p. 385). Desde la visión del autor existe una gran necesidad de las organizaciones por retener a su personal, quienes tienen la capacidad para organizar la estructura requerida y mantener los objetivos de la compañía hasta completarlos e iniciar un proceso donde las personas cumplan sujetos activos dentro de la organización.

El objetivo general que persigue esta investigación es analizar los aportes de metodologías de gestión de proyectos para su aplicación en las evaluaciones de desempeño.

Como objetivos particulares, se busca reconocer la importancia de la gestión por proyectos en las empresas para su desempeño general, estudiar la metodología aportada por el Project Management Institute (PMI) a través de su guía PMBOK, y otras como ISO 21500,

PRINCE2, Prism y SCRUM, para la identificación del manejo del desempeño, y, finalmente, hacer propuestas que mejoren las evaluaciones de desempeño a través de acciones ligadas a la gestión por proyectos. Los procesos de evaluación deben tener un lugar dentro de organización con criterios de establecidos que definan el objetivo de la evaluación, su método y frecuencia de análisis. En segundo lugar, se debe llevar a cabo la implementación y la comunicación a los interesados, además de la capacitación a los evaluadores y la etapa de aplicación de la evaluación, por último, tenemos la etapa de desarrollo y retroalimentación, que mantiene y actualiza el sistema para que genere credibilidad y mantenga su utilidad dentro de la empresa.

La gestión del talento humano es muy importante no solo para que la empresa alcance sus objetivos, sino también para el bienestar de los colaboradores y su desempeño en la organización (Pagán-Castaño et al., 2020). De esta manera se aumentan las posibilidades en el desarrollo del capital humano, que se define como el valor colectivo de capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias de vida y motivación de una fuerza de trabajo y lo que estas personas aportan al éxito de la organización (Mathis R. L, 2014, p. 6). En relación con el proyecto de forma relevante se puede indicar que la empresa debe buscar un método que le aporte a su giro de negocio y explotar el potencial en temas del desempeño de los colaboradores, mejorando en la planeación óptima para hacer coincidir objetivos de evaluación con la compensación; los procesos de organización para definir la distribución de poder o autoridad, así como los canales de comunicación; la definición del enfoque o sistema para la gestión del rendimiento; la determinación de objetivos y metas para el análisis de desempeño; la selección de métodos de evaluación; la definición de fuentes de información; la compensación vinculada al desempeño; la ejecución de medidas de desarrollo de colaboradores, como rotación, ascensos, capacitaciones necesarias; y, finalmente, la ejecución de procesos de realimentación del sistema para una mejora continua.

3 Marco metodológico

El marco metodológico contiene todo relacionado con los procedimientos sistemáticos que se llevan a cabo para el desarrollo de una investigación, el cual puede ser descrito como un plan detallado que brinda una guía clara para la ejecución del proyecto, lo cual permite que este se lleve a cabo de manera sistemática, ordenada y coherente. Se conforma como la parte del trabajo de investigación en la cual se exponen los métodos prácticos y teóricos que se utilizan para analizar la problemática o el tema que se ha planteado. Así mismo señala Arias el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (2012, p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medio de investigaciones relacionadas al problema, utilizando el planteamiento y seguimiento de un adecuado conjunto de directrices para el éxito de cualquier proyecto.

Para desarrollar el marco metodológico del presente PFG, se incluyeron detalles sobre los métodos, técnicas y enfoques que se utilizaron para recopilar y analizar datos referentes al mercado donde se comercializaron los servicios y procedimientos que se siguieron en cada uno de los procesos. Esto permitió que el proyecto tuviera una apropiada teoría de sustento, que certificó la seguridad y la validez de la investigación, ya que suministró un enfoque estructurado para la recopilación y el análisis de los datos. Así mismo, le permitió al PFG contar con las etapas necesarias para que la metodología propuesta de administración de personal subcontratado de manera que se pueda ser replicar de forma estable y establecida en nuevos proyectos.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información y en diferentes áreas de la investigación se recurre a las distintas fuentes de información que ofrezcan respuestas concretas a una determinada cuestión previamente planteada. Según Torrez – Ramirez son “fuentes todas las huellas o vestigios, testimonios y conocimientos legados por el discurrir de los hombres y mujeres a lo largo de la historia: restos biológicos y arqueológicos, monumentos y obras de artes, inscripciones y documentos varios”

(2002, p.317) lo anterior evidencia la amplitud que tiene el concepto de fuente de información e incluye todas las áreas del saber que pueden aportar en una investigación.

Las fuentes primarias y secundarias son dos tipos fundamentales de información a las que el investigador puede recurrir para aumentar el conocimiento en un campo de estudio determinado. Ambos tipos de fuentes tienen sus propias ventajas y desventajas, pero ambas son esenciales para realizar investigaciones completas y rigurosas.

Es importante tener en cuenta que la utilización de ambas fuentes proporciona una perspectiva más amplia y diversa del tema en cuestión, lo que permite al investigador llegar a conclusiones más sólidas y fundamentadas. En algunos casos, el investigador puede recurrir únicamente a fuentes primarias, mientras que, en otros casos, puede basar su investigación en fuentes secundarias. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en general, se recomienda un equilibrio entre el uso de ambos tipos de fuentes para obtener una visión más completa y precisa del tema en cuestión.

Por su parte Carrizo- Sainero conceptualiza las fuentes de información como los “materiales o productos, originales o elaborados, que aportan noticias o testimonios a través de los cuales se accede al conocimiento, cualquiera que éste sea” (2020, p.38), lo cual permite concluir que la indagación y la elección de las distintas fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación representó una parte fundamental en la creación de valor y comprensión, ya que de dicho análisis fue posible confirmar la autenticidad y relevancia de los datos expuestos.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias contienen información nueva y original. Son documentos primarios, libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas y Guía del PMBOK 7ta edición.

La función de las fuentes primarias es de difundir el conocimiento nuevo, permitiendo su evaluación en el conocimiento nuevo, permitiendo su evaluación en la comunidad general

comunidad general. Según Sampieri (2016), se define fuente como “aquella que otorga un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación” (2016, p.22). Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por el investigador directamente envuelto en la investigación.

Por lo general, las fuentes primarias son las que utilizaron para la investigación, concretamente las revistas científicas, las cuales son uno de los canales de comunicación y difusión de los resultados de investigación en la mayoría de los campos del conocimiento, acreditados con una notable fiabilidad ya que su alcance es internacional y multidisciplinar. Sin embargo, no todas tienen el mismo prestigio y grado de influencia en la comunidad científica; su reconocimiento depende tanto de aspectos formales seguidos durante el proceso de edición, como del valor de su contenido científico, el que impactará con determinado grado dentro de un dominio disciplinar. Así es que Hernández-Sampieri (2016), Ling (2016) y Creswell (2015) recomiendan confiar en la medida de lo posible en artículos de revistas científicas, que son evaluados críticamente por editores y dictaminadores expertos antes de ser publicados.

Este tipo de fuentes primarias buscan generar nueva información para el desarrollo de este PFG, permitió analizar a fondo temas del mercado, competencia, rendimientos, procesos y tiempos de respuestas necesarios con lo cual se desarrollaron métodos de análisis de rendimiento y eficiencia durante la etapa de ejecución.

Las principales fuentes primarias utilizadas fueron las entrevistas a expertos, estándares de calidad propios de la empresa, procedimientos internos, visitas de campo a los puntos de servicios donde se tiene operación actual, el análisis de la base de datos de proyectos realizados para la estimación y verificación de los rendimientos, lo cual permitió la estandarización y la verificación de la calidad.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes

secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

En general, los objetivos de las fuentes secundarias se pueden dividir en dos:

- Para proporcionar a los lectores una síntesis de la información que existe en los documentos primarios sobre temas de interés.
- Para remitir a los usuarios a los documentos cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar sus necesidades de información.

Laura Guzmán Stein define como “Las fuentes secundarias por otra parte, permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros” (2013, p.1).

Según la definición, las fuentes secundarias utilizadas proporcionan información de segunda mano y comentarios de otros investigadores que ayudan a resumir el contenido de la información sobre temas de interés. También Wigodski identifica a las fuentes secundarias “son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación” (2010).

Respecto a este tipo de fuentes, para el desarrollo de este PFG se utilizaron tanto libros sobre la administración de proyectos, tesis, artículos de revistas encontrados en referentes al tema de fondo de este trabajo, reseñas y libros de referencia como diccionarios, enciclopedias, sitios web y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), que fomentan las buenas prácticas para el desarrollo de la metodología propuesta. Las principales fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en las siguientes:

- Guía del PMBOK® (6ta edición).
- Libros y artículos referentes a la administración de proyectos.
- Manuales técnicos de la organización.
- Tesis de temas afines al tema desarrollado.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

| Objetivos | Fuentes de Información | |
|--|--|--|
| | Primarias | Secundarias |
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Legislación Laboral • Bases de datos de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Libros sobre administración de proyectos. • Revistas, sitios web e informes de diferentes fuentes- |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas • Legislación Laboral • Bases de datos de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Grupos de procesos: una guía práctica • Artículos de internet • Biblioteca virtual de UCI • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Artículos de internet |
| 3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas • Indicadores • Bases de datos de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Grupos de procesos: una guía práctica • Artículos de internet • Biblioteca virtual de UCI |
| 4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas • Bases de datos de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Grupos de procesos: una guía práctica • Artículos de internet |
| 5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas • Indicadores • Bases de datos de la compañía • Estándares de control de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca virtual de UCI • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Artículos de internet • Biblioteca virtual de UCI |
| 6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Normativa institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Guía del PMBOK® (6ta edición) • Artículos de internet • Biblioteca virtual de UCI |

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son un elemento clave para la construcción de un conocimiento válido sobre un fenómeno particular, por lo que conocer en qué consisten, cuáles son sus características y de qué depende la elección de uno u otro resulta fundamental para todo investigador.

Según Tamayo “la metodología de la investigación es un conjunto de métodos y técnicas que orientan al investigador en la realización de su estudio, permitiéndole obtener resultados válidos y confiables” (2004). Los métodos de investigación se definen como el conjunto de técnicas que, coherentes con la orientación de una investigación y el uso de determinadas herramientas, permitirán la obtención de un producto o resultado particular.

Hernández, Fernández y Baptista señalan que la “metodología de la investigación es crucial para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos” (2010), ya que proporciona la base teórica y práctica para la recopilación, análisis e interpretación de los datos. Sin una adecuada metodología, los hallazgos de una investigación podrían carecer de fundamentación y validez, poniendo en duda su credibilidad y utilidad.

Por su parte, Doubront destacan que la “metodología de la investigación es fundamental para establecer el marco conceptual y operativo del estudio” (2024), determinar el tipo de investigación a realizar, definir las técnicas y procedimientos a seguir, y garantizar la integridad y la ética en la realización de la investigación.

En este Proyecto Final de Graduación se utilizaron los métodos de investigación que más se ajustaron a la metodología con capacidad para guiar y estructurar el proceso de investigación, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados, lo que permitió cumplir con los los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación. Estos métodos se describen en el siguiente apartado.

3.2.1 Método analítico-sintético

Método analítico “este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010).

Método sintético “integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos su totalidad” (Bernal,2010).

El Método analítico- sintético “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal,2010). Este 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 y después relacionar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general del fenómeno estudiado. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Con respecto al proceso sintético de la investigación se enfoca en trabajar con los hechos que realmente acontecen lo que permite mantener relaciones entre los componentes claves de la investigación y se vale la verificación empírica que pone a prueba una cuidadosa contrastación por medio de la percepción, situación que resulto muy valiosa para el Proyecto Final de Graduación. Además, que el método permita incorporar nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento al problema, facilito realizar un desglose de los fenómenos en sus componentes más pequeños, a través de la separación de datos y variables en componentes individuales para un análisis detallado. Para Proyecto Final de Graduación la aplicación de este método accede a tener un análisis y comprensión del objeto de estudio o investigación desde el comportamiento en base a lo observado.

Otro punto de justificación para utilizar el método analítico- sintético es que, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis, logrando incluir un proceso de

razonamiento al proyecto con la idea de reconstruir en consecuencia, de haber realizado una exploración metódica y breve a partir de los elementos identificados en el análisis.

3.2.2 Método inductivo

Esta metodología se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Asimismo, Hernández-Sampieri agrega “se tienen la necesidad de resolver una problemática” (2014). Con frecuencia las ideas iniciales son demasiado generales y requieren examinarse cuidadosamente para que se transformen en planteamientos más precisos y estructurados, en particular en la ruta cuantitativa. Como mencionan Labovitz y Hagedorn “cuando una persona concibe una idea de investigación, debe familiarizarse y adentrarse en el campo de conocimiento en el que se ubica la idea” (1981).

Las investigaciones científicas comenzarían con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios. Se formulan leyes sobre los hechos y por inducción se obtendrían afirmaciones aún más generales que reciben el nombre de teorías, generando un pensamiento que va de particular a lo general.

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares, de tal manera de conformar una estructura piramidal, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide, una amplia base cimentada en la observación pura hasta la cúspide, en donde se colocan las conclusiones de carácter general y teórico.

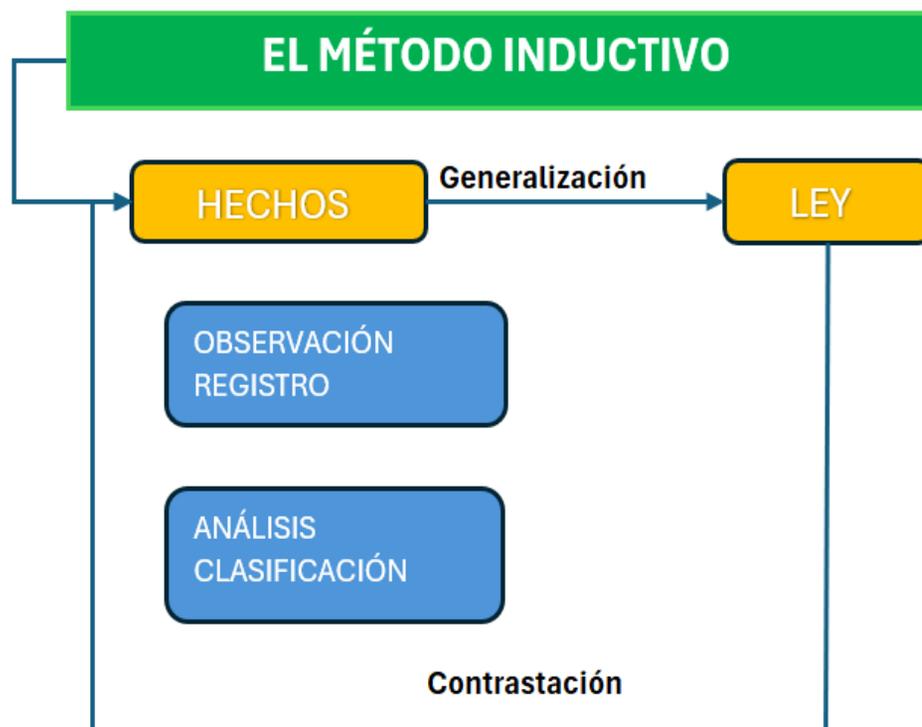
Con respecto al presente Proyecto Final de Graduación el método inductivo, sin dudas, es un método necesario a la hora de la investigación científica y del pensamiento, por lo tanto sobresale por la necesidad que existía de llegar a obtener conclusiones o teorías sobre el proyecto generando información de lo particular a lo general. En la figura 9 se puede ver como se comienza con la observación del hecho en cuestión y su correspondiente registro y continúa el

análisis de lo observado, buscando obtener una definición concreta. La información lograda se clasifica y se formulan las conclusiones generales sobre el tema abordado con la misión de darle de alguna manera una resolución. Dentro de la estructura del método inductivo se puede mencionar:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis de lo observado.
- Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
- Clasificación de la información obtenida.
- Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

Figura 9

Método Inductivo



Nota: Tomado de del sitio <https://lugardeinvestigacion.wordpress.com/2015/01/20/que-es-el-metodo-inductivo-y-deductivo/>

3.2.3 Método deductivo

El método deductivo, tiene sus orígenes en la época de Aristóteles, allá por el siglo IV antes de Cristo, la Ciencia tal y como la conocemos hoy en día no existía, lo más parecido que podíamos encontrar era lo que se conocía como Filosofía Natural. Aristóteles consideraba la investigación científica como una progresión circular que iba desde las observaciones hasta los principios generales, para volver a las observaciones. Mantenía que el científico debe inducir principios explicativos a partir de los fenómenos que se observan y que se han de explicar, y después, deducir enunciados acerca de los fenómenos a partir de premisas que incluyan estos principios. Pero se fundamenta en la idea de que las conclusiones obtenidas en una investigación están implícitas en las premisas. En otras palabras, si las premisas son ciertas necesariamente las conclusiones serán ciertas igualmente.

Este método va de lo general a lo particular y es la antítesis del planteamiento inductivo, como características se definen las siguientes:

- Utiliza la lógica.
- Llega a una conclusión.
- Tiene elementos filosóficos subyacentes.
- Es más propio de las ciencias formales.
- Garantiza la veracidad de las conclusiones.
- Es un modelo axiomático propuesto por Aristóteles como método científico ideal.
- Sostiene que la conclusión está implícita en las premisas.
- Infiere los hechos basándose en la ley general a lo particular.

Utilizar el método deductivo durante la etapa investigación del Proyecto Final de Graduación permitió la comprobación de hipótesis, pues ofrece la posibilidad de explicar las relaciones causales entre los conceptos y las variables. Con el método deductivo también se logró generalizar los resultados de la investigación tener claridad en la definición del problema, elaborar una hipótesis y validar y resolución de la hipótesis. Otro criterio de justificación para usar

el método corresponde a que el tipo de investigación es de los más rápido de realizar, tema relevante al contar con muy poco tiempo para la finalización del proyecto. También el método ofrece la posibilidad de medir los conceptos cuantitativamente, que permiten decidir si la información descubierta relacionada con el tema es inválida o válida. El método deductivo suele asociarse a los métodos de investigación cuantitativa, como la deducción, la objetividad, la estimación numérica y la interferencia estadística. También suele estar más orientada a los resultados, como lo menciona Sampieri “La investigación es muy útil para distintos fines, crear nuevos sistemas y productos; resolver problemas económicos y sociales; ubicar mercados, diseñar soluciones y hasta evaluar si hemos hecho algo correctamente o no. Incluso, para abrir un pequeño negocio familiar es conveniente usarla. Cuanta más investigación se genere, más progreso existe; ya se trate de un bloque de naciones, un país, una región, una ciudad, una comunidad, una empresa, un grupo o un individuo. No en vano las mejores compañías del mundo son las que más invierten en investigación” (2008, p.27).

En términos generales, el razonamiento deductivo es el acto de ir de lo general a lo particular (o de lo abstracto a lo concreto), mientras que el razonamiento inductivo es lo contrario, ir de lo particular a lo general (o de lo concreto a lo abstracto). La inducción y la deducción son elementos omnipresentes del pensamiento crítico. Finalmente, no se puede dejar de lado el argumento que confirma que basados en la experiencia o la observación se expresan mejor de forma inductiva, mientras que los argumentos basados en leyes o reglas se expresan mejor de forma deductiva.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de Investigación Utilizados

| Objetivos | Métodos de Investigación | | |
|--|---|---|--|
| | Método analítico-sintético | Método inductivo | Método deductivo |
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | Se desglosó el proceso actual y se analizó cada uno de los procesos, los cuales posteriormente se sintetizaron en una metodología única. | Observación de casos reales para exponer un primer análisis. | Permite relacionar las casusas y las variables |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados. | Descomposición de los procesos de inicio del proyecto para evaluarlos posteriormente de forma integral. | Observar las prácticas actuales de la organización en proyectos anteriores y con el fin de mejorar el proceso de inicio con técnicas y herramientas. | Validación de la información brindada en cada proyecto para el desarrollo del acta de constitución y registro de involucrados. |
| 3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base. | Descomposición de los procesos de planificación del proyecto para la definición de cada una de las líneas base. | Observar para poder comprender y extraer de buenas prácticas ejecutadas en proyectos anteriores para complementar con nuevas técnicas y herramientas que fortalezcan el proceso de planificación. | Validar o invalidar las hipótesis de referencias asociada a los grupos de procesos para la determinación de las herramientas y técnicas que son utilizadas en el proyecto. |
| 4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos. | Descomposición de los procesos de ejecución del proyecto para la determinación de los procedimientos, técnicas y herramientas necesarias para facilitar el desarrollo del proyecto. | Observar para poder comprender y extraer de buenas prácticas ejecutadas en proyectos anteriores para complementar con nuevas técnicas y herramientas que fortalezcan el proceso de ejecución. | Validar o invalidar las hipótesis de referencias asociada a los grupos de procesos para la determinación de las herramientas y técnicas que son utilizadas en el proyecto. |
| 5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación. | Aplicación de la metodología propuesta en un proyecto real, donde se aplican y analizan cada uno de los grupos de procesos y se evalúa posteriormente la ejecución del proyecto completo. | Se razonan y estudian los resultados de la metodología propuesta con el objetivo de probar y confirmar la hipótesis. | Validar o invalidar las hipótesis de referencias. |
| 6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización. | Incorporar herramientas que permitan la implementación correcta de la metodología. | Diseño de la propuesta de divulgación con técnicas y métodos de comunicación que hayan demostrado ser efectivos en casos similares. | Validar o invalidar las hipótesis de referencias. |

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizada.

3.3 Herramientas

Las herramientas de gestión facilitan el análisis de datos, la toma de decisiones y el transporte de la información entre los procesos, a través de instrumentos tangibles o intangibles utilizados por la gerencia y su equipo. De cada una de las áreas de experiencia planteadas por el PMI se derivan una serie de herramientas que de fondo son adaptables, fáciles de implementar, no requieren software especializado y permiten llevar a un proyecto a su buen término, la base de cada una de estas herramientas es que un profesional con una experiencia básica debe ser capaz de utilizarlas aun si no cuenta con conocimientos teóricos.

En estudios realizados sobre el impacto que generan las herramientas planteadas de manera teórica en los resultados del proyecto se ha cambiado el enfoque de investigación otorgando mayor importancia a los practicantes y al uso que estos les dan a las herramientas y pasando a un segundo plano la investigación teórica de las mismas. El PMI las define como: “Algo tangible, como una plantilla o programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (2017, p. 714). Basado en lo anterior, las herramientas que se utilizaron para el desarrollo de este Proyecto Final de Graduación fueron:

Entrevistas: estas según Hernández son “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (2018, p. 418). Con esta herramienta se logró establecer la comunicación para la construcción conjunta entre las partes de temas relevantes para el desarrollo de la metodología.

Juicio de expertos: como lo indica Lledó el juicio de expertos representa “experiencia proporcionada por personas con conocimientos especializados” (2018, p.89). basado en el criterio de expertos se complementó la guía desarrollada con el fin de optimizar los procesos que en ella se detallan.

Reuniones: esta herramienta se utilizó en las distintas fases de desarrollo del trabajo para reunir a diversos involucrados y así abordar temas de interés y poder resolver los conflictos encontrados, referente a la dirección y gestión de este, tal como lo indica la Guía del PMI (2017, p. 95).

Gestión del conocimiento: las técnicas de gestión del conocimiento “conectan personas de modo que puedan trabajar juntas para crear nuevo conocimiento” (PMI, 2017, p. 102). Con ella logró compartir conocimiento de los diversos miembros del equipo, así como promover la interacción y relación que pueda generar el equipo de trabajo.

Gestión de la información: las técnicas de gestión de información “se utilizan para crear y conectar a las personas con la información. Son efectivas para compartir conocimiento explícito simple, inequívoco y codificado” (PMI, 2017, p. 103).

Habilidades interpersonales y el equipo: Las habilidades interpersonales ayuda a reducir los malentendidos y mejora la comunicación, también ayuda a guiar a los grupos hacia una solución exitosa, además el liderazgo inspira al equipo a centrarse en conocimiento y objetivos adecuados. “La conciencia política ayuda al director del proyecto a planificar las comunicaciones en base al entorno del proyecto y al entorno político de la organización” (PMI, 2017, p. 104).

Análisis de alternativas: esta herramienta, tal como se describe en la Guía del PMI “se utiliza para seleccionar las acciones correctivas o una combinación de acciones correctivas y preventivas a implementar cuando ocurre una desviación” (2017, p. 111). Con esta herramienta se logró estudiar las posibles soluciones que se pueden implementar en un proyecto en caso de que se tengan atrasos o inconvenientes en su desarrollo.

Análisis de causa raíz: esta herramienta, tal como se describe en la Guía del PMI “se centra en identificar las razones principales de un problema” (2017, p. 111). Con esta herramienta se logró realizar el análisis de causas que se pueden desviar la implementar del objetivo del proyecto.

Listas de verificación: Estas herramientas son diseñadas para la realización y verificación de tareas repetitivas en los proyectos y fueron utilizadas en los proyectos para la estandarización y cumplimiento del método constructivo propuesto.

Capacitación: estas representan todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. (PMI, 2017, p. 342).

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

Tabla 3*Herramientas Utilizadas*

| Objetivos | Herramientas |
|--|---|
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | Entrevistas, gestión de la información, gestión del conocimiento. |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados. | Entrevistas, juicio de expertos, reuniones, gestión de la información. |
| 3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base. | Entrevistas, análisis de alternativas, juicio de expertos, reuniones, gestión de la información. |
| 4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos. | Listas de verificación, análisis de alternativas, análisis de causa raíz, juicio de expertos, reuniones, gestión de la información. |
| 5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación. | Listas de verificación, capacitación, gestión de la información. |
| 6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización. | Reuniones, capacitación, gestión de información. |

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas.

3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos y restricciones del proyecto son dos elementos clave de la planificación operativa que le ayudan a definir el alcance y los entregables de su proyecto. También le ayudan a gestionar los riesgos, comunicar las expectativas y alinear a su equipo y a las partes interesadas. Una suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total. Es necesario que su identificación se realice durante la planificación, pues en ese momento muchas preguntas rondarán sin respuestas precisas. Las restricciones son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más populares son el: presupuesto, alcance y tiempo. En resumen, las suposiciones y restricciones son fundamentales en la gestión de proyectos, ya que brindan un marco de referencia para el desarrollo exitoso de un proyecto. Su consideración y manejo adecuado contribuyen a minimizar los riesgos y maximizar los resultados. Por otro lado, “Los supuestos y las restricciones registrados en el registro de supuestos pueden requerir actualización en base a la secuenciación, la determinación de relaciones, y los adelantos y retrasos, y puedan dar lugar a riesgos individuales del proyecto que pueden impactar el cronograma del proyecto” (PMI, 2017, p. 194). Lo anterior nos indica que existen más de un supuesto y restricción y por tal motivo debe ser actualizados.

Hoy en día se sigue utilizando el término “restricción triple”, pero en la ecuación de restricciones ya no hay sólo tres variables, sino que se incluyen las siguientes seis variables: alcance, tiempo, costo, calidad, riesgo y satisfacción del cliente. Lo anterior se fundamenta en Lledó indica que en la actualidad hay más de las tres restricciones típicamente conocidas como lo eran alcance, tiempo y costo; ahora estas incluyen adicionalmente calidad, recursos y riesgos, para tener en total seis tipos de restricciones (2017,p. 42).

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4*Supuestos y restricciones*

| <i>Objetivos</i> | <i>Supuestos</i> | <i>Restricciones</i> |
|--|--|---|
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | Se cuenta con el apoyo de la gerencia general de la empresa para la ejecución del trabajo. | El tiempo de los expertos es limitado para entrevistas. |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de y determinar los principales involucrados. | Se cuenta con la información necesaria para el desarrollo del acta de constitución. | La información recopilada no es clara ya que la organización no tiene un formato estándar para documentar la información |
| 3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base. | Está disponible la información para establecer las líneas base | Existen diferencias de opciones para estandarizar procesos, herramientas y técnicas requeridas. |
| 4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos. | Se cuenta con la experiencia y el conocimiento en el segmento de servicios que permite el desarrollo de procesos, procedimientos, técnicas y herramientas para la correcta ejecución del proyecto. | Existen diferencias de opciones para estandarizar procesos, herramientas y técnicas requeridas. |
| 5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación. | Se cuenta con el apoyo de la gerencia general de la empresa para la ejecución del trabajo. | El tiempo de ejecución del proyecto es corto, pero se debe ejecutar. |
| 6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización. | Se cuenta con los recursos para desarrollar la estrategia de divulgación de la metodología. | La disponibilidad para entrevistas al experto de comunicación que brinden técnicas y herramientas que facilite la divulgación de la metodología es limitada |

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones.

3.5 Entregables

Según time camp “los entregables del proyecto son productos tangibles, servicios, o resultados que son producidos y entregados al cliente o patrocinador al momento de concluir el proyecto. Estos pueden ser un software, un informe de investigación, un producto manufacturado, un nuevo proceso implementado en una empresa, entre otros. Cada entregable es un resultado que debe ser alcanzado y entregado para completar un proyecto con éxito. Generalmente, son definidos en la etapa inicial del proyecto y son usados como indicadores clave de rendimiento y progreso” (2023, p.3).

En el contexto de la Gestión de Proyectos, los entregables tienen importancia capital, ya que representan los resultados y objetivos específicos del proyecto. Estos entregables proporcionan un marco de referencia claro para la ejecución y control del proyecto, ayudando a los gestores de proyecto a medir el progreso y evaluar el desempeño del equipo y el cumplimiento de las metas establecidas. “Los entregables verificados son entregables del proyecto que sean completado y verificado en términos de exactitud a través del proceso Control la Calidad” (PMI, 2017, p.165). Según lo se mencionado anteriormente, algunos ejemplos de entregables dentro del proyecto son los siguientes:

- Productos o informes relacionados con el proyecto como tal, para el equipo del proyecto y sujetos a la validación del cliente.
- Fase previa al proyecto: estudio de viabilidad, análisis de necesidades.
- Fase de definición: el pliego de condiciones, requerimientos, el presupuesto provisional, la matriz RACI.
- Fase operativa: el cronograma de actividades.
- Procedimientos que no existían o desactualizados.
- Informe de aplicación de metodología.

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

Tabla 5

Entregables

| Objetivos | Entregables |
|--|---|
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | Informe de situación actual: Descripción de los procesos analizados. |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados. | Acta de constitución del proyecto: Descripción sobre la definición del proyecto de alto nivel. Análisis de involucrados: identificación y análisis de los interesados. |
| 3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base. | Proceso de Planificación: el cual define las líneas base del alcance, cronograma y presupuesto, además del medio para alcanzar los objetivos. |
| 4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos. | Procedimiento de formación y capacitación: del personal responsable de la implementación de los proyectos. Técnicas y herramientas: definición de procedimientos y herramientas para la ejecución y seguimiento de los proyectos. |
| 5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación. | Informe de aplicación de metodología: incluye el uso y aplicación de los procedimientos, técnicas y herramientas desarrollados en esta metodología. |
| 6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización. | Estrategia de capacitación: al personal técnico y comercializador para la implementación de la metodología propuesta en nuevos proyectos. |

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto.

4 Desarrollo

El capítulo pretende desarrollar los objetivos planteados dentro de la investigación del proyecto y que a su vez se pueda desenvolver una metodología estándar para Grupo Nitidos conforme las herramientas que promueve el PMI para la administración de proyectos que tiene como objetivo dar la estrategia a seguir.

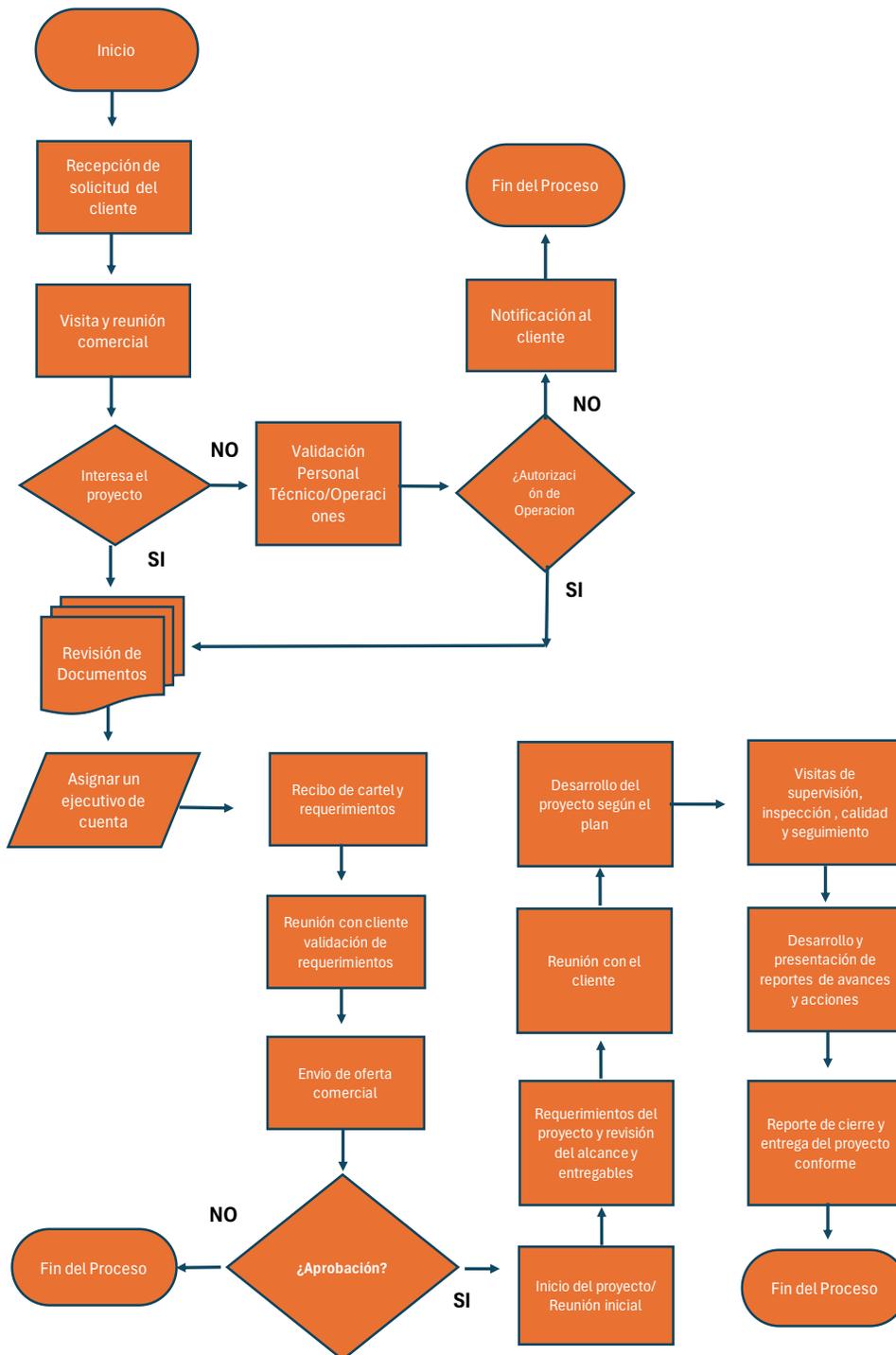
El proceso actual que la organización utiliza para el desarrollo de los proyectos, con el fin de determinar el flujo y ruta de trabajo hasta obtener la creación de una oferta de servicio emitida por el departamento comercial de la organización, involucra todos los requerimientos del cliente, departamento comercial, proveedores, departamento técnico y operativo, quienes recopilan la información para definir la mejor oferta comercial posible y buscar la autorizada por completo del cliente. Dicha autorización inicia un proyecto nuevo que debe estar sustentado en un procedimiento conformado con técnicas y herramientas que buscan ser ejecutadas según las buenas prácticas para la administración de proyectos.

4.1 Identificación del Proceso actual para el desarrollo de proyectos

El desarrollo de proyectos está bajo la responsabilidad del departamento comercial que es el primer enlace con los clientes con el fin de poder brindar una solución de tercerización de servicios de subcontratación de personal, inicia y se fundamenta en una oferta económica que incluye un alcance y valor agregado para el cliente. El desarrollo del proceso actual de Grupo Nitidos para la gestión de proyectos fue evaluado a través de las diez áreas de conocimiento y los cinco procesos, planteados en el PMBOK (PMI, 2017b), por tal motivo es criterio que se utiliza para desarrollar el proyecto. Se utiliza las herramientas de tipo entrevista, análisis FODA y un diagrama de flujo, para comprender los procedimientos y la situación actual de ejecución que mantienen el departamento comercial en la elaboración de los proyectos.

Figura 10

Procedimiento de elaboración del proyecto



Nota: La figura muestra el procedimiento la elaboración de la propuesta que se utiliza en la metodología de gestión de proyectos.

Una vez aplicada la evaluación mediante entrevistas al personal administrativo comercial de Grupo Nitidos y la revisión de documentos de proyectos previos, se detectó que a nivel general las actividades actuales no son estándares para todos los proyectos, la comunicación tiende a perderse al bajar a mandos medios, la documentación empleada varía por departamento y en algunos casos no se utiliza, por lo que existe una oportunidad de mejora y desarrollar una estandarización en la gestión de los proyectos como medio para mejorar la eficiencia, la transparencia, la recopilación de conocimiento, reducir costos y tiempos de entrega. Adicionalmente, se identificaron otras oportunidades de mejora que deben ser abordadas en la metodología propuesta para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratados, relacionadas con la orientación que brinda cada una de las áreas de conocimiento que serán analizadas por las jefaturas internas y gerencia general para establecer planes de acción a mediano plazo. El resumen de los resultados obtenidos se presenta en la siguiente tabla que pretende evidenciar las oportunidades que tiene la organización.

Tabla 6*Oportunidades de mejora identificadas*

| Área de conocimiento | Grupo de procesos | Oportunidades |
|------------------------|---------------------|--|
| Gestión del alcance | Planificación | Delimitar formalmente el alcance del proyecto mediante la definición de entregables |
| | | Implementar la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para visualizar mejor el alcance |
| | Monitoreo y control | Diseñar un mecanismo para seguimiento al avance con respecto a la línea base del alcance |
| Gestión del cronograma | Planificación | Crear cronogramas con actividades a partir del alcance definido en la EDT |
| | | Utilizar información de proyectos anteriores para estimar la duración de las actividades |
| | Monitoreo y control | Definir una herramienta estándar para la elaboración de cronogramas |
| | | Definir un formato estándar para el manejo y documentación de la planificación del cronograma |
| Gestión de los costos | Planificación | Incorporar herramientas sencillas para el seguimiento del cronograma |
| | | Asegurarse que la herramienta para elaboración de cronogramas sea de uso popular dentro de la organización |
| | Monitoreo y control | Identificar los costos en la EDT para asegurar que se consideran todos los elementos requeridos |
| | | Definir un método de estimación para los costos |
| | | Definir un documento para utilizar dentro del procedimiento para el seguimiento de los costos reales |

| Área de conocimiento | Grupo de procesos | Oportunidades |
|-------------------------------|---------------------|---|
| Gestión de la calidad | Planificación | Definir procedimientos para identificar los requisitos de calidad del proyecto |
| | Ejecución | Comunicar al equipo del proyecto cuáles son los requisitos de calidad indispensables Definir puntos de control durante el proyecto con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos durante el proceso, antes de la presentación de entregables |
| | Monitoreo y control | Definir un procedimiento para la validación y aceptación de los entregables del proyecto y entregar un reporte de calidad. |
| Gestión de los recursos | Planificación | Contar una estructura de desglose de recursos base, elaborada con información de proyectos anteriores, para apoyar la identificación de recursos necesarios Documentar los roles y responsabilidades del proyecto Estandarizar los formularios de reclutamiento por parte de RRHH |
| | Ejecución | Desarrollar material de capacitación básico para el personal, que cumplan con las necesidades solicitadas en cada proyecto Definir un mecanismo estándar para brindar retroalimentación a las personas del equipo, en el momento que sea requerido |
| | Monitoreo y control | Definir un mecanismo para alertar cuando no se cuenta con los recursos disponibles. |
| Gestión de las comunicaciones | Planificación | Definir un procedimiento para identificar las necesidades de información de las partes involucradas Definir mecanismos para atenderlas apropiadamente a las partes involucradas |

| | | |
|--|---------------------|--|
| | | Crear conciencia entre el equipo del proyecto y proveedores sobre la importancia de almacenar la información importante |
| | Ejecución | Efectuar una reunión de revisión al final de cada fase para eliminar correctamente aquellos documentos que no son necesarios para la continuación del proyecto, con el fin de evitar confusiones. Capacitar a toda la organización sobre los procesos de comunicación oficiales |
| | Monitoreo y control | Recopilar información sobre la correcta comunicación de otros proyectos |

| Área de conocimiento | Grupo de procesos | Oportunidades |
|------------------------------|---------------------|---|
| Gestión de los riesgos | Planificación | Realizar la identificación, evaluación y planificación de las respuestas a los riesgos Diseñar una plantilla para la identificación y seguimiento de los riesgos |
| | Ejecución | Verificar que las actividades de respuesta a los riesgos se ejecuten apropiadamente Comunicar al equipo del proyecto y proveedores cuáles son los riesgos relevantes asociados al proyecto, y las estrategias de respuesta |
| | Monitoreo y control | Recopilar información sobre incidentes, quejas o retroalimentación recibida durante el proyecto que permita evaluar si las estrategias de respuesta fueron efectivas Asignar responsables de dar seguimiento a las alertas |
| | | Identificar si se está materializando un riesgo |
| | Planificación | Definir un mecanismo para planificar las adquisiciones del proyecto Utilizar el procedimiento de cotizaciones y análisis de proveedores |
| | Ejecución | Diseñar un procedimiento para la selección de proveedores Recopilar información sobre el desempeño de los proveedores para su valoración futura |
| Gestión de las adquisiciones | Monitoreo y control | Brindar seguimiento al cumplimiento de los contratos o su orden de compra Establecer un mecanismo para el cierre formal de la relación contractual |

| Área de conocimiento | Grupo de procesos | Oportunidades |
|----------------------------|---------------------|---|
| Gestión de los interesados | Inicio | Incorporar una matriz para la identificación y análisis de las partes interesadas |
| | Planificación | Involucramiento de las partes interesadas que resultan prioritarias para los proyectos |
| | Ejecución | Documentar la información que se recibe de las partes interesadas relacionada con el proyecto |
| | Monitoreo y control | Valorar si el nivel de involucramiento de las partes interesadas y buscar mayor participación. Analizar la retroalimentación recibida de las partes interesadas |
| Área de conocimiento | Grupo de procesos | Oportunidades |
| Gestión de la integración | Inicio | Utilizar un estándar como documento formal al iniciar un proyecto. |
| | Planificación | Diseñar procedimientos para la administración de proyectos, incluyendo las diferentes fases de los proyectos de recaudación de fondos, pero que permita la adaptación propia del enfoque de desarrollo híbrido |
| | Ejecución | Diseñar plantillas estándar para la ejecución de las diferentes fases del proyecto, que faciliten su lectura Identificar la información del proyecto que es relevante para el desempeño del equipo y compartirla a los equipos de trabajo |
| | Monitoreo y control | Utilizar un procedimiento para gestionar los cambios en el proyecto, incluyendo niveles de autoridad para la aprobación de los cambios, según el impacto en el proyecto y aumentar la velocidad de respuesta a los cambios solicitados |
| | Cierre | Diseñar una plantilla para documentar los cambios que surjan durante el proyecto Definir un mecanismo para informar a las partes interesadas que pueden verse involucradas en los cambios Diseñar una plantilla estándar para el informe final del proyecto Definir un formato estándar para la redacción las lecciones aprendidas |

Nota: Identificación de oportunidades

La jefatura y los asesores comerciales conforman el equipo de ventas y se encargan de la captación de clientes potenciales, donde el vendedor se encarga de presentar las virtudes y beneficios que genera la tercerización de recursos. Además, expone los productos y servicios ofrecidos evidenciando la trayectoria y respaldo de la empresa que es un pilar en el desarrollo de cada proyecto. El departamento comercial actualmente es el responsable de elaborar y presentar las ofertas, gestionar las consultas del cliente conforme al alcance establecido, elaborar el contrato de servicios y detalles de negociaciones pactadas con el fin de cerrar el negocio.

Una vez la oferta autorizada por el cliente, el asesor comercial programa reuniones de seguimiento con todos los involucrados para poner en marcha el proyecto en la fecha establecida y durante el proceso de ejecución, atiende las solicitudes, cambios, necesidades que broten y brinda el servicio post venta para garantizar la satisfacción del cliente. Para el desarrollo del proyecto se incorpora y complementa el departamento técnico y operativo que reporta a la jefatura de operaciones, quienes se encargan de revisar el alcance establecido, ubicación del proyecto, viabilidad del proyecto, equipos necesarios para el proyecto, además de los detalles de materiales y especificaciones, productos químicos a utilizar y hacer cualquier recomendación preventiva ante factores de riesgo. Posteriormente el personal de operaciones se encarga del inicio al proyecto basados en un plan de transición presentado al cliente el cual incluye una serie de visitas previas con los responsables entre ambas partes. Resultando de cada visita de seguimiento, observaciones y un porcentaje de avance esperado que indica la ruta real para la implementación del proyecto. Lo descrito anteriormente se genera por medio de un reporte que evidencia el estado de las labores realizadas y pendientes con el fin de obtener acciones correctivas correspondientes en caso de ser necesario. En ese punto se incorporan al supervisor asignado al proyecto y cualquier otra información que se considere necesario coordinar entre los equipos antes de dar inicio al proyecto.

Con la información analizada, se desarrolla una herramienta que expresa las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización permitiendo establecer una planificación y desarrollar las áreas del conocimiento con el objetivo que busca un plan

estratégico para el negocio o proyecto, en este caso se profundiza en oportunidades externas y fortalezas internas que ayuden a fortalecer los procedimientos comerciales. A continuación, se representa en el cuadro de análisis FODA de la situación actual.

Figura 11

Cuadro de análisis FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| La empresa tiene 33 años en el mercado | La flota vehicular es pequeña |
| El personal tiene experiencia profesional | El costo de los equipos que utiliza es alto |
| Se brinda capacitación y formación continua | El personal requiere mucha capacitación |
| Se mantienen planes de incentivos | Dificultad para comunicarme con los empleados |
| Mantiene presencia en todo el país | El personal debe trabajar en las instalaciones del cliente |
| Brinda servicios a más de 65 clientes | La presentación del personal y su perfil deben ajustarse al cliente |
| Desarrolla proyectos en el sector Privado | La supervisión es poca |
| Desarrolla proyectos en el sector Público | No cuenta con personal capacitado en manejo de proyectos |
| Mantiene una evaluación de los servicios | Los tiempos de entrega asignado a los proyectos son muy rápidos |
| Certificaciones en procesos y ambientes | El departamento comercial no distribuye la información adecuadamente a las partes interesadas |
| Genera más de 650 empleos | Alta rotación del personal administrativo |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Posible expansión a mercado nacional | Situación política y económica |
| Invierte en tecnología | Nuevas leyes regulatorias en el sector |
| Sector de industria médica en crecimiento | Competencia significativa en el mercado |
| Oportunidad desarrollo de otros servicios | Rotación de personal del segmento |
| Disponibilidad de más tiempo en capacitación | Situación familiar difícil de la población |
| Valores agregados para el personal | Competencia desleal |
| Reconocimiento en el mercado de la marca | Tiempos de respuesta comercial |
| Clientes satisfechos | Tecnologías y procesos concernientes al sector que pueden dejar obsoleto |

Nota: La figura muestra el FODA utilizado para el análisis de la situación actual

4.2 Propuesta de Grupos de procesos del PMBOK – Inicio

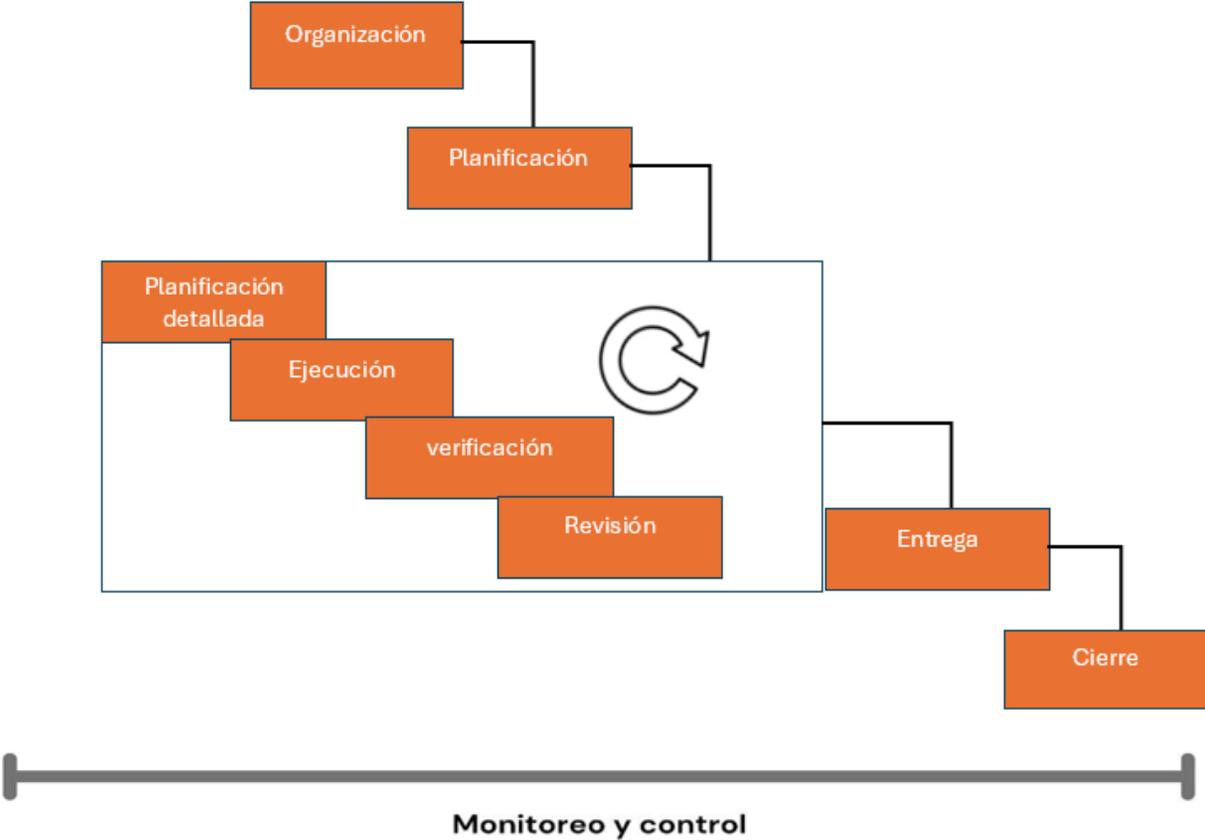
El PMBOK define cinco grupos de procesos que conforman las actividades necesarias para gestionar un proyecto. Estos grupos de procesos representan actividades continuas y recurrentes que pueden aplicarse en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto. Se centran en la gestión y supervisión del proyecto en su totalidad, independientemente de la fase en la que se encuentre. Los grupos de procesos proporcionan una estructura para gestionar el trabajo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En el caso de Grupo Nitidos se mantienen actividades recurrentes ya que son cíclicos y repetitivos los proyectos que la organización ejecuta. Existen, dependencias entre los elementos que se requieren para realizar un proyecto de servicios de administración de personal subcontratado, como los patrocinadores comerciales, el equipo, insumos, perfiles el reclutamiento de personal, tiempos de entregas, disponibilidad en las adquisiciones, por lo que es importante gestionar estas interdependencias, para que a medida que se obtiene mayor detalle de los requerimientos, puedan ser incorporada para prevenir errores, retrasos y otros posibles efectos no deseados. De lo anterior se desprende, que Grupo Nitidos se puede beneficiar de la implementación de un enfoque híbrido para sus proyectos, donde se utilice un acercamiento predictivo para el inicio y la planificación inicial del proyecto, al organizar las líneas generales de proyecto. Luego se continúe con un enfoque ágil que permita afinar la planificación y ejecutar las actividades previas al proyecto, a medida que se logra mayor claridad sobre los requerimientos del cliente para el proyecto.

Finalmente, se propone un regreso al enfoque predictivo para completar la fase de ejecución, con la entrega del proyecto, y posteriormente continuar con el cierre del proyecto.

En la siguiente figura se presenta el flujo propuesto para los proyectos de Grupo Nitidos.

Figura 12

Flujo de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado



Nota: Flujo de la propuesta para los proyectos de servicios de administración de personal subcontratados de Grupo Nítidos.

Para el desarrollo de las siguientes secciones se plantea el plan de gestión del proyecto para estandarizar las actividades, responsables y procesos que se ven involucrados cuando el cliente autoriza una cotización y se da inicio a un nuevo proyecto en la organización. Como primer paso se determina dos procesos muy importantes que son desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto y la identificación de los interesados para definir el alcance inicial, objetivos del proyecto y determinar la participación involucrados.

4.2.1 Acta de constitución del proyecto

La elaboración del Acta de constitución del proyecto o Project Charter tiene como función autorizar formalmente el uso de recursos y sirve de guía para el director del proyecto en la autorización de las actividades durante el proyecto y se convierte en una referencia que ayuda a mantener al equipo de trabajo alineado a los objetivos establecidos. El PMI indica que la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto “es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (2017, p 75).

En el documento recopila la información básica que da origen al proyecto como fecha de inicio y duración, tipo de proyecto, objetivo del proyecto, justificación, alcance, entregables, supuestos, riesgos, restricciones el cronograma y los interesados.

El PMI indica que “el Acta de Constitución del Proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autorización para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta la información de alto nivel acerca del proyecto y del producto o resultados que el proyecto pretende satisfacer (2017, p 81). Así como menciona el PMI a un alto nivel, el acta de constitución del proyecto asegura una comprensión de todos los involucrados incluyendo los siguientes puntos:

- Propósito del proyecto.
- Los objetivos medibles del proyecto y sus criterios de éxito asociados.
- Requisitos de alto nivel.
- Descripción de alto nivel del proyecto, los límites y entregables claves.
- Los riesgos generales del proyecto.
- El resumen del cronograma de hitos.
- Los recursos financieros preaprobados.
- Lista de interesados clave.
- Requisitos de aprobación del proyecto.

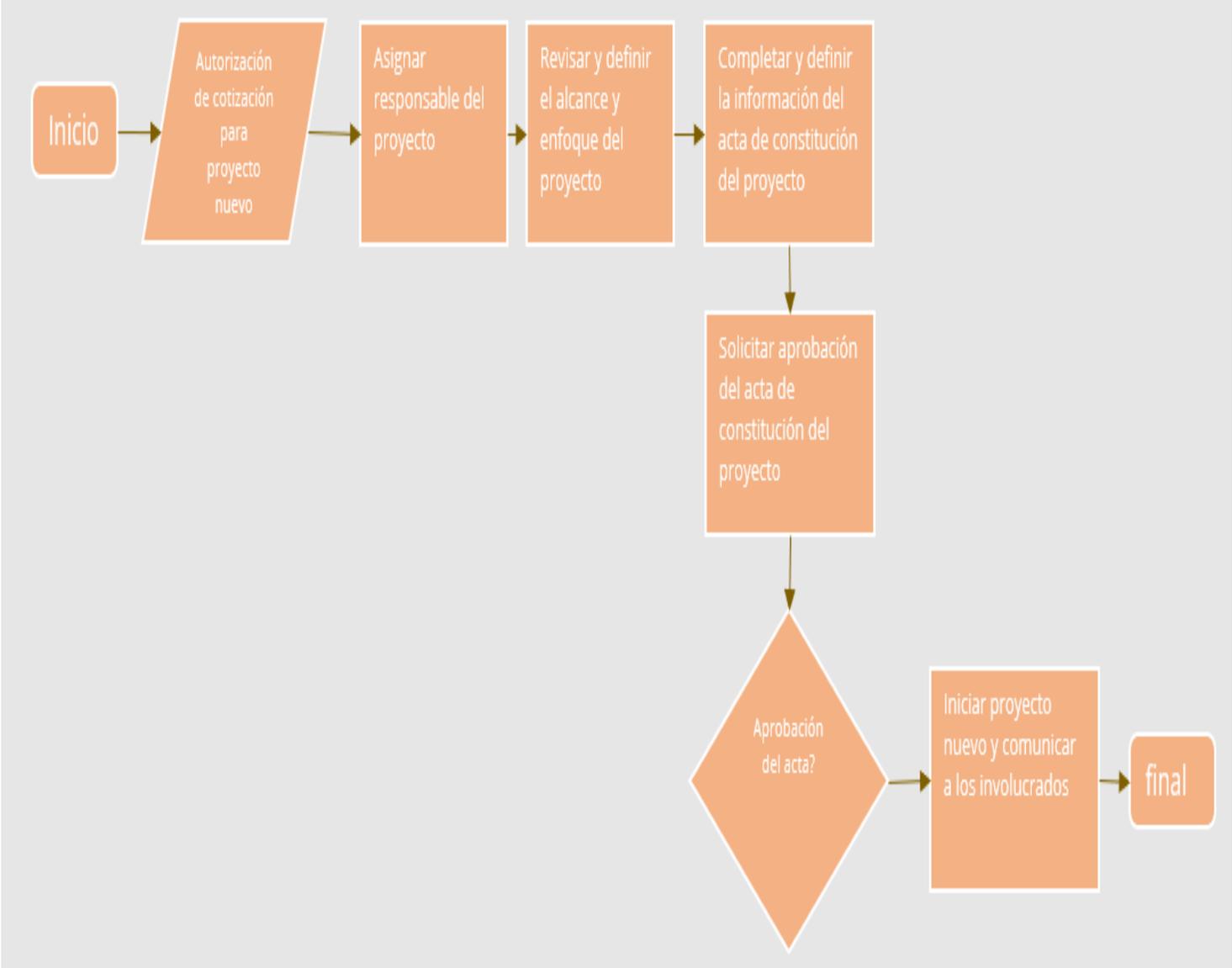
- Los criterios de salida del proyecto.
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y nivel de autoridad.
- Nombre y nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

Para desarrollar el acta de constitución del proyecto se establece un responsable del proyecto, el cual será asignado por el departamento comercial y se denomina como ejecutivo de la cuenta quien será el responsable de definir la información necesaria para el acta de constitución del proyecto. El ejecutivo de cuenta debe completar toda la información establecida en el acta de constitución del proyecto, tomando en cuenta el historial de proyectos y sus alcances, además de las lecciones aprendidas que puedan ser de valor en la conformación del acta, una vez que el acta de constitución del proyecto se tiene completa, se envía revisión y autorización de la jefatura de ventas, junta directiva o equipo de trabajo conformado para el proyecto, con el fin de recibir retroalimentación valiosa antes de aprobar el acta de constitución del proyecto. Posteriormente y con la aprobación del acta se da inicio al proyecto y se coordina una reunión con el equipo de trabajo que busca tener una transferencia de conocimiento formal que permita definir los entregables y la participación de los involucrados que puedan tener relevancia para el inicio del proyecto. Se establece un diagrama de flujo para el departamento comercial que es utilizado como guía para desarrollar el acta de constitución del proyecto.

En la siguiente figura se muestra el flujo propuesto para la formulación del acta de constitución del proyecto.

Figura 13

Procedimiento para desarrollar el acta de constitución del proyecto



Nota: La figura muestra el procedimiento utilizado para formular y aprobar el acta de constitución del proyecto que debe usar el ejecutivo de cuenta de Grupo Nitidos.

La siguiente figura muestra la propuesta de Acta de Constitución para la preparación del proyecto en Grupo Nitidos que debe ser utilizada para el desarrollo de los proyectos de gestión de administración de personal subcontratados.

Figura 14

Acta de constitución del proyecto

| ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO | | |
|--|--|---|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  |
| Fecha de acta | | |
| Nombre del proyecto | | |
| Tipo de proyecto | | |
| Áreas de conocimiento / grupos de proceso | | |
| Área de aplicación (Sector / Actividad) | | |
| Fecha tentativa de inicio | Fecha tentativa de finalización | Duración (meses) |
| | | |
| Objetivos del proyecto | | |
| Objetivo general: | | |
| Objetivos específicos: | | |
| Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados) | | |
| | | |
| Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto | | |
| | | |
| Supuestos | | |
| | | |
| Restricciones | | |
| | | |
| Identificación de riesgos | | |

| | | | | | |
|--|---------|--------|----------|----------------|--------------------|
| | | | | | |
| Recursos y presupuesto general | | | | | |
| Entregable | Recurso | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | TOTAL | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Cronograma de hitos | | | | | |
| Nombre del hito | | | | | Fecha finalización |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Información histórica relevante | | | | | |
| | | | | | |
| Identificación de interesados | | | | | |
| | | | | | |
| Firma del director del proyecto | | | Firma: | | |
| Firma del Cliente o facilitador | | | Firma: | | |

Nota: Propuesta de Acta de Constitución para nuevos proyectos a Grupo Nitidos. Basado en formato de Acta de constitución aportado por la UCI.

4.2.2 Determinar a los interesados

Como lo establece el PMI “un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (PMI, 2017, p 550). Los interesados son vitales para el desarrollo de los proyectos, lograr identificar su papel y el grado en influencia positiva o negativa es importante para establecer la estrategia para obtener los resultados planteados.

La identificación de los interesados y su clasificación según su nivel de poder, influencia, interés o desinterés en el proyecto que se despliega, es un factor que determina el grado de éxito del proyecto y no debe ser tomado a la ligera.

Para determinar a los interesados y realizar el análisis de los involucrados el departamento comercial y operativo se basa en el criterio de experto que se a creado a través de la ejecución de proyectos anteriores, además de utilizar herramientas como encuestas, entrevistas, reuniones y lluvia de ideas, para conformar una matriz de poder -interés para brindar visibilidad y determinar la posición que tiene cada interesado en el proyecto. El criterio de clasificación esta dado por una simple escala numérica de cero a cinco, donde cero demuestra el valor más bajo de poder e interés, mientras que cinco representa la calificación mayor en poder e interés representados en un gráfico. Además, con el análisis resultante de la matriz de poder- interés, se presenta la estrategia a seguir para cada parte interesada. Las estrategias pueden ser:

- Gestionarlos: para las partes interesadas con niveles de poder e interés altos.
- Mantener satisfecho: el nivel de poder es alto pero el de interés no lo es.
- Mantener informado: el nivel de interés es alto pero el nivel de poder no lo es.
- Notificarles: cuando los niveles en ambos parámetros son bajos.

El registro con información sobre las expectativas y la información de contacto será insumo para etapas posteriores de la gestión de partes interesadas.

Figura 15

Identificación y análisis de partes interesadas

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|--|------------------------------|
| PARTES INTERESADAS | | | | Código | SG-01 |
| | | | | Fecha | 7/7/2024 |
| | | | | Versión | 1 |
| Fecha de inicio: | | | | | |
| Objetivo/Proyecto: | | | | | |
| CONS | Parte Interesada | Influencia: ALTO/BAJO (escala 1 al 5) | Interés: ALTO/BAJO(Escala 1 al 5) | Tipo de información /Requisitos y/o Necesidades | Canal de comunicación |
| 1 | Director del proyecto | 5 | 5 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| Matriz Poder-Interés | | | | | |
| <p style="text-align: center;">Matriz de Poder/ Interés de los interesados</p> | | | | | |
| Departamento comercial | | | | Ejecutivo de cuenta | |
| Departamento Operativo | | | | Coordinador operativo | |

Nota: Propuesta de Identificación y análisis de interesados para nuevos proyectos de Grupo Nitidos.

La información recolectada sobre las partes interesadas permite al departamento comercial examinar los beneficios, medios de comunicación necesaria y trabajar en acciones preventivas para aumentar la participación de los involucrados y ayuda a que todas las partes mantengan una buena comunicación durante el proyecto.

4.3 Proceso de Planificación

Los procesos de planificación comprenden los procesos necesarios para establecer el alcance, los objetivos y las acciones necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto. Durante esta fase se desarrollan planes detallados, como el plan de gestión del alcance, el cronograma del proyecto y la gestión de costos del proyecto. “Los grupos de procesos de

planificación desarrollan los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto utilizados para llevarlos a cabo” (PMI, 2017, p.565). Como lo establece el PMI se busca el aporte y la estimulación de los involucrados para mantener los esfuerzos y continuidad de la planificación inicial que se considera la línea base.

En las siguientes secciones del proyecto se detallan los procesos, técnicas y herramientas establecidas en las áreas del conocimiento que son la propuesta del proyecto para que el departamento comercial realice la planificación de los proyectos que desarrolla la organización.

4.3.1 Gestión del alcance del proyecto

Tal lo indica el PMI “Planificar la gestión del alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente como será definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto” (PMI, 2017, p.567). Los planes de gestión del alcance se implementan para evitar cambiar los requisitos, perder tiempo o dinero y cumplir con los plazos de entrega.

La etapa de planificación de la gestión del alcance está compuesta por cuatro procesos que desarrollan como parte de la integración del proyecto.

- Planificar la gestión del alcance.
- Recopilar requisitos.
- Definir el alcance.
- Crear la EDT

4.3.1.1 Planificar la gestión del alcance

Planificar la Gestión del Alcance consiste en crear un documento para la planificación del alcance que detalle cómo se controla y valida el alcance y sirve de guía para todo el ciclo de vida del proyecto. Al planificar la gestión del alcance, se determina cómo se definirá el alcance del proyecto, en el que se irán agregando todos los elementos generados en los procesos de gestión y el enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario.

Para su ejecución por parte del ejecutivo de cuenta y departamento comercial de la organización, se utiliza el acta de constitución del proyecto que contiene una descripción a un alto nivel del resultado deseado en el proyecto y que funciona como orientación para planificar en detalle la gestión del alcance del proyecto, adicional se utilizar la información histórica contenida en los activos de los procesos de la organización y se considera la influencia de cualquier factor ambiental relevante de la empresa. Como herramientas y técnicas se utiliza el juicio de experto que permite identificar las entradas necesarias y evaluar los detalles técnicos de dicho proceso, también se incorpora reuniones con el equipo responsable del proyecto, expertos en el tema e interesados. Con la información obtenida en este proceso se desarrolla el plan de gestión del alcance por parte del ejecutivo de cuenta y departamento comercial logrando detallar el proceso, de elaborar el enunciado del alcance de proyecto, la EDT y determinando cómo se verifican y aprueban los entregables.

4.3.1.2 Recopilar requisitos

El proceso recopilar requisitos, consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del proyecto. Incluye gestionar las expectativas del cliente y es la base para la creación de la EDT/WBS.

El proceso comienza con el análisis de la información recopilada en el Acta de constitución del Proyecto y el Registro de Interesados. En el caso de los ejecutivos de cuentas se requiere que realicen una revisión del alcance ofertado al cliente y los requerimientos solicitados para que pueda confirmar el cumplimiento de todos los acuerdos y necesidades de los participantes, antes de realizar la comunicación interna.

Figura 16

Formato de recopilación de requisitos

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  |
|---|----------------|---|
| PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE | | |
| Fecha | | |
| Teléfono | | |
| Correo | | |
| Nombre del proyecto | | |
| Recopilación de requisitos | | |
| Criterio | Detalle | Observaciones |
| Compañía / Empresa | | |
| Nombre contacto | | |
| Metros cuadrados | | |
| Horario de cliente | | |
| Cantidad personal actual de limpieza | | |
| Horarios actuales de limpieza | | |
| Propio o externo | | |
| Feriatos requeridos | | |
| Tipo de pisos: duros o alfombras | | |
| Distribución: oficinas privadas, salas de reuniones, cubículos, comedor, aulas, áreas comunes, etc. | | |
| Baños, cantidad | | |
| Vidrios internos | | |
| Cantidad de niveles | | |
| Fachadas requeridas | | |
| Trabajos de cuadrilla requeridos | | |
| Trabajos jardinería requerido | | |
| Trabajos mantenimiento requerido | | |
| Visita de Técnica de Seguridad Ocupacional requerida | | |
| Ejecutivo de cuenta | | |
| Departamento comercial | | |

Nota: La figura muestra la plantilla que forma parte del plan de gestión del alcance para el proceso de recopilar los requisitos para nuevos proyectos de Grupo Nitidos.

Otro documento de gran utilidad en este proceso es la matriz de trazabilidad de requisitos que permite relacionar los requisitos del proyecto con los entregables y a la vez como estos aportan valor a los objetivos. La matriz de trazabilidad de requisitos es una tabla que vincula los requisitos a lo largo del proceso de desarrollo. Ayuda a garantizar que no se pierda ningún requisito y permite una gestión de cambios eficiente cuando se producen cambios.

El departamento comercial registra el requerimiento y su criterio de aceptación, además de vincular al número del consecutivo y la referencia de los clientes o involucrados.

Figura 17

Matriz de trazabilidad de requisitos

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE  | | | | |
|--|------------|---------------|-------------------------|------------------------|
| Fecha | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | |
| Nombre del cliente | | | | |
| Estado | | | | |
| Matriz de trazabilidad de requisitos | | | | |
| Código Involucrado | Número EDT | Requerimiento | Código de requerimiento | Criterio de Aceptación |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Ejecutivo de cuenta | | | | |
| Departamento comercial | | | | |

Nota: La figura muestra la matriz de trazabilidad de requisitos para nuevos proyectos de Grupo Nitidos.

4.3.1.3 Definir el alcance

Definir el alcance del proyecto es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. Esto es fundamental para su éxito, ya que proporciona un entendimiento común entre los interesados del proyecto.

La elaboración del alcance del proyecto inicia a partir de los entregables principales, supuestos y posibles restricciones al proyecto que se han documentado en la fase de inicio.

El definir el alcance del proyecto permite establecer los límites del proyecto y evidenciar las expectativas y nivel de involucramiento de los interesados. Así mismo el departamento comercial debe interpretar de manera detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para crear los entregables, que a su vez genera la línea base del alcance permitiendo evaluar si los cambios se encuentran dentro de los límites del proyecto. Establecer el enunciado del proyecto, los entregables, los criterios de aceptación de los entregables y las exclusiones del proyecto serán definidos mediante la siguiente plantilla para definir el alcance, donde Grupo Nitidos debe desarrollar una metodología para la gestión de proyecto de servicios de administración de personal subcontratado que permita establecer un estándar para todos los proyectos que se ejecuten dentro de la organización.

Dentro de los entregables del proyecto, se tiene un documento detallado del alcance, reuniones de inicio, planificación del cronograma, planificación de riesgos, planificación de involucrados donde participan los interesados del proyecto.

Figura 18 Formato de plantilla para definir el alcance

| | |
|--|---|
| <p>Departamento Comercial Grupo Nitidos PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE</p>  | |
| Fecha | |
| Nombre del proyecto | |
| Tipo de proyecto | |
| Enunciado del alcance del proyecto | |
| | |
| Entregables del proyecto | Criterio de aceptación para cada entregable |
| | |
| Exclusiones del proyecto | |
| | |
| Departamento comercial | |
| Departamento Operativo | |

Nota: La figura muestra la plantilla que forma parte del plan de gestión del alcance para el proceso de definir el alcance para nuevos proyectos de Grupo Nitidos.

4.3.1.4 Crear la EDT

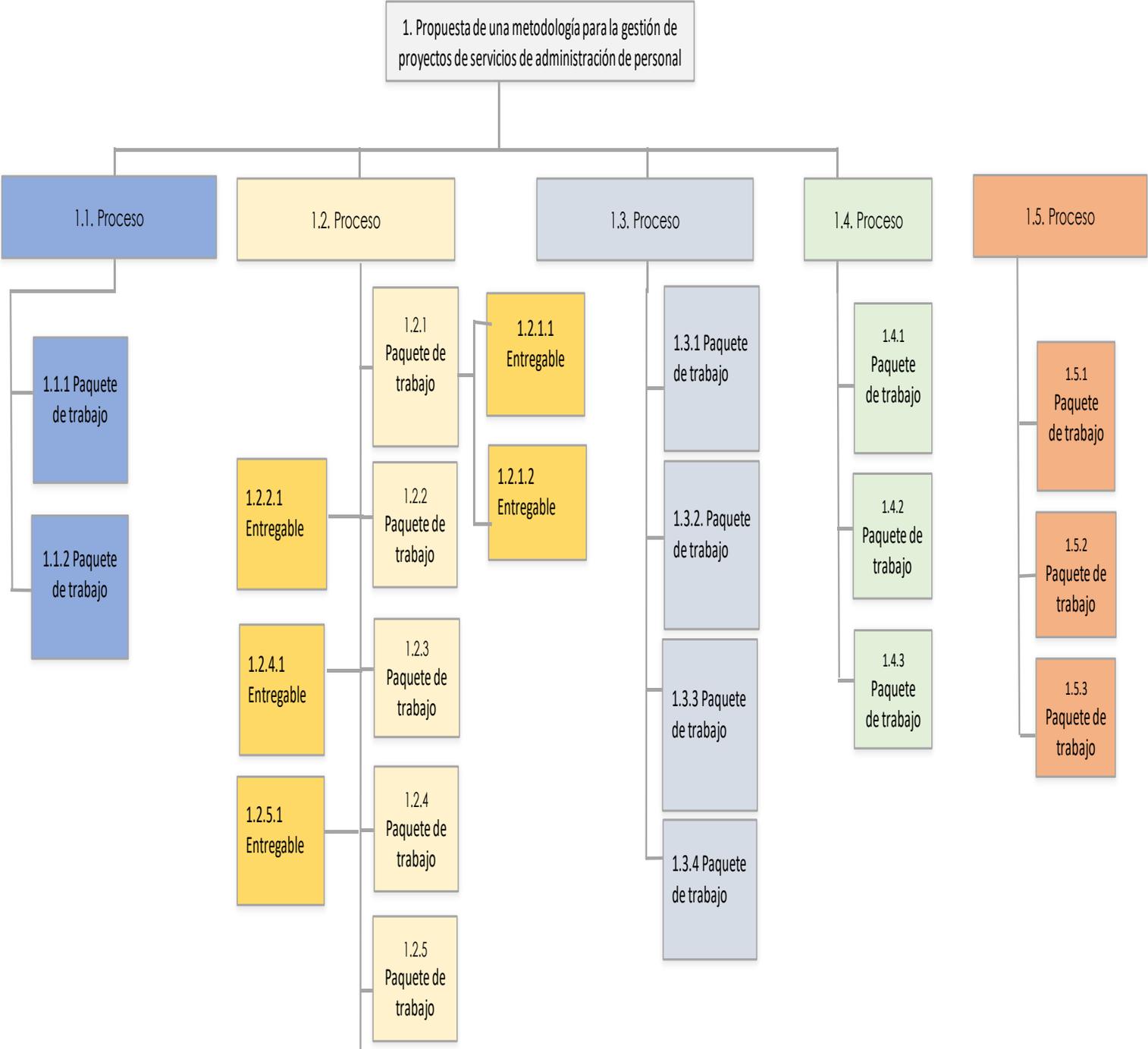
La estructura de desglose de trabajo (EDT) es una herramienta que se utiliza para describir el alcance de un proyecto según sus entregables. Se trata de un elemento organizativo escalonado que representa el proyecto al completo. Así mismo, se utiliza como base para realizar la planificación del proyecto. Y sirve para determinar quién es el responsable de cada uno de los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos. De manera que cada tarea o trabajo que se deba llevar a cabo tiene que quedar representado en la EDT. Como lo establece el PMI “el beneficio clave de este proceso es que proporciona un marco de lo que se debe entregar” (PMI, 2017, p.570).

La creación de la EDT para los proyectos de subcontratación de personal estará fundamentada en el conocimiento técnico del departamento comercial y sus ejecutivos de cuentas los cuales mantienen un extenso criterio técnico y pueden descomponer las diferentes actividades y entregables formando la EDT del proyecto. De esta forma se logra establecer la línea base del proyecto, que es la guía para medir el avance del proyecto, en las diferentes etapas de monitoreo, control y cierre que determinan el éxito del proyecto.

A continuación, se representa en la figura un ejemplo de estructura EDT para que los proyectos que se utilicen o desarrollen a futuro mantenga una distribución base de los componentes necesarios en cada proyecto del departamento comercial que deben incluir su nivel superior o la fase del proyecto acompañado paquetes de trabajo y entregables.

Figura 19

Estructura de desglose del proyecto



Nota. La figura muestra la propuesta de EDT para proyectos de subcontratación de personal.

4.3.2 Planificar la gestión del cronograma

La definición del cronograma y sus actividades inicia con la identificación de los hitos del proyecto definidos en el acta de constitución del proyecto y la EDT del proyecto. Este apartado planifica la documentación, políticas internas externas, normativas y cualquier estándar de la industria para desarrollar el cronograma del proyecto. La propuesta de gestión para el equipo comercial de la organización será mantener como pilar un documento de Excel o MS Project que define las actividades, frecuencias, duración de las tareas y cualquier otro dato necesario.

4.3.2.1 Definir, secuenciar y estimar duración de las actividades del cronograma

Establecer una lista de actividades que abarque todas las necesidades del proyecto para cumplir con los entregables y describir el alcance del trabajo para cada actividad, con el nivel de detalle suficiente para que los miembros del equipo del proyecto comprendan el trabajo que deben realizar. El descomponer las actividades en componentes más pequeños define actividades muy detalladas para ejecutar los paquetes de trabajo.

El departamento comercial a través de las herramientas y técnicas propuestas de descomposición logra subdividir los paquetes de trabajo en componentes pequeños que son manejados de forma simple, minuciosa y se fomenta una planificación gradual desarrollando el trabajo en corto plazo con el soporte del juicio del experto.

Identifica la metodología y la herramienta de programación a utilizar en el proyecto, lo que sellará la manera en que se podrán secuenciar las actividades, que permite relacionar las actividades entre sí y su dependencia en secuencia de ejecución y duración de la actividad.

Definir la lógica de la secuencia y valorar la duración en base a lecciones aprendidas es responsabilidad del ejecutivo de cuenta o departamento comercial quien establece el tipo de dependencia que puedan tener para iniciar o finalizar una actividad y que está relacionado con adelantar o retrasar actividades que permiten visualizar la realidad del tiempo necesario, para lograr concluir los entregables del cronograma del proyecto.

La estimación de tiempos se propone utilizar la técnica de estimación analógica o comparativa que valora los alcances y requisitos de proyectos anteriores similares para crear una

estimación del proyecto que se ejecuta, considerando los requisitos, la complejidad del proyecto y la cantidad de recursos disponibles para poder realizar esta estimación.

La siguiente figura muestra la propuesta del formato a completar para la planificación de la gestión del cronograma del proyecto por parte del equipo comercial de Grupo Nitidos, que es utilizada para secuenciar las actividades y estimar tiempos de cada entregable.

Figura 20

Formato de planificación de actividades del cronograma

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA | |  | |
|--|--------------------|---|--------------------------|
| Nombre del proyecto | | | |
| Fecha de inicio | | Fecha de finalización | |
| Herramienta de programación | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Frecuencia | | | |
| Código EDT | Actividades | Fecha de inicio | Duración estimada |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | |
| Director del proyecto: | | | |

Nota. La figura muestra el formato para la planificación de la gestión del cronograma para nuevos proyectos.

El departamento comercial incluye el cronograma del proyecto en el formato seleccionado para que se pueda autorizar y definir la línea base del cronograma del proyecto y tener una herramienta de control que permita medir el avance, asegurando que se pueda cumplir con los entregables en los tiempos pactados.

4.3.3 Desarrollo del plan de Gestión de costos

Este proceso establece las políticas, procedimientos y documentación necesaria para planificar, dirigir, ejecutar y controlar los costos, es por lo que durante el proceso es necesario planificar la gestión de costos del proyecto y define todos los costos involucrados, la periodicidad establecida para evaluar el costo real versus los avances y mantener la línea base del proyecto.

Utilizando la referencia según el PMI que indica que la gestión de costos “es el proceso de cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto” (2017, p. 234).

El departamento comercial y el ejecutivo de cuenta por medio de una reunión se encarga de presentar el estándar requerido por el cliente y con el juicio de expertos se establecen las políticas, procedimientos, técnicas, métodos y herramientas que se utilizarán en la gestión de costos del proyecto, estiman costos y determinan el presupuesto autorizado para el proyecto.

4.3.3.1 Estimar costos

El proceso se fundamenta en el conocimiento de cada actividad, insumos, personal, recursos involucrados, tipo de alcance solicitado por el cliente, duración del proyecto y tiempos acordados de entrega, donde cada actividad tiene un costo establecido y el total de las actividades conforman el costo del proyecto.

Para el desarrollo el ejecutivo de cuenta debe analizar los riesgos que se presenten o sean detectados, además de evidenciar la existencia de una reserva para imprevistos, posteriormente el departamento comercial debe utilizar los estándares de calidad de la empresa y los criterios técnicos o del experto y realizar las estimaciones analógicas del proyecto, utilizando la plantilla propuesta para estimar costos.

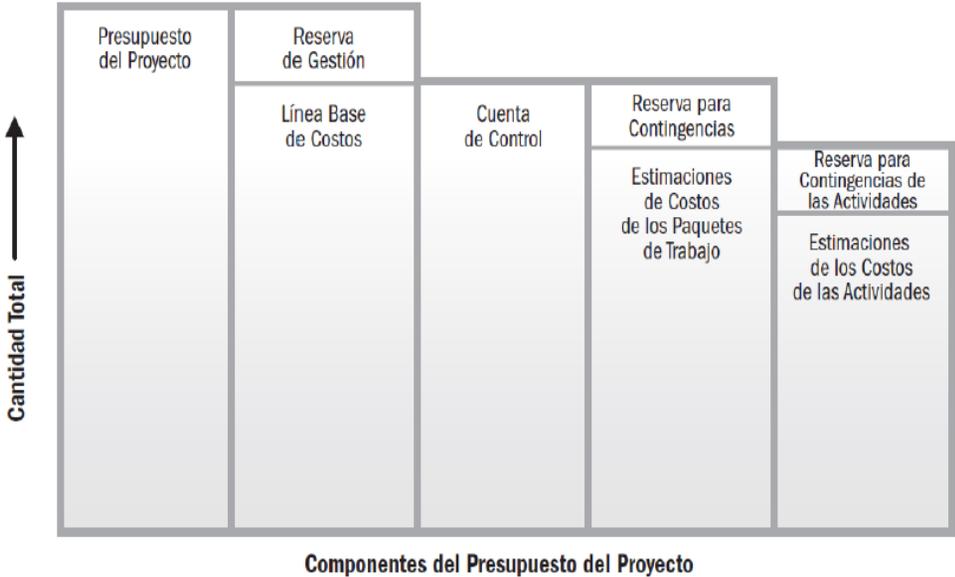
4.3.3.2 Establecer el presupuesto

Es importante que el ejecutivo de cuenta antes de determinar un presupuesto revise la base de datos de la empresa y pueda analizar los proyectos similares identificando presupuesto utilizados según rubros y poder analizar las lecciones aprendidas.

Para los proyectos de administración de personal subcontratado que ejecuta Grupo Nitidos, será un criterio obligatorio para el presupuesto la revisión de salarios mínimos según perfil requerido ya que la mano de obra significa aproximadamente el 78% de la inversión y es parte del presupuesto estimado, en la figura adjunta de descomponen las partes del presupuesto.

Figura 21

Descomposición del presupuesto del proyecto



Nota: Tomado de la Guía del PMBOK sexta edición, página 255.

Para determinar el presupuesto se suman todos los costos estimados, inclusive cualquier tipo de reserva planificada para contingencias de costos, gestión o actividades, obteniendo un monto total que se convierte en la línea base del proyecto, permitiendo controlar y medir el rendimiento en los recursos agrupados al proyecto. La reserva de gestión es un monto que el proyecto puede contemplar para afrontar riesgos que no estaban identificados, pero que aparecen

a lo largo del proyecto. En el caso de la reserva para contingencias, se usa para cubrir la materialización de riesgos identificados.

La siguiente figura muestra la plantilla para la planificación de la gestión de los costos de un proyecto de administración de personal subcontratado que incluye los rubros necesarios para que el proyecto se desarrolle y permita tener control de los recursos para el equipo de trabajo.

Figura 22

Planificación de los costos del proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  | | |
|---|---------------|---|-----------------------|--------------------|
| PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS | | | | |
| Fecha de elaboración del presupuesto | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | |
| Presupuesto del proyecto | | | | |
| Rubro | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Mano de obra | | | | |
| Insumos | | | | |
| Equipos | | | | |
| Gastos Operativos | | | | |
| Gastos Administrativos | | | | |
| Gastos indirectos | | | | |
| Distribución y entregas | | | | |
| Suministros de oficina | | | | |
| Viáticos | | | | |
| | | | Costo total | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | | |
| Departamento Operativo | | | | |

Nota: Formato para la planificación de costos que incluye los rubros necesarios para un proyecto.

4.3.4 Planificación de la gestión de la calidad del proyecto

La calidad del servicio que se brinda para el desarrollo del proyecto se considera una etapa o proceso muy relevantes, ya que Grupo Nitidos fundamenta su propuesta de servicio en la calidad y por esa razón mantener su propósito es vital para satisfacer al cliente.

El proceso se encarga de identificar los requisitos, alcance del cliente, estándares de calidad de materiales, especificaciones técnicas, valor agregado propuesto y políticas de calidad que ofrece la organización, además de evidenciar el método de evaluación necesario para que los entregable cumplan con dicha calidad.

Para planificar la gestión de la calidad el departamento comercial debe planificar cuales son los requisitos del proyecto, que son suministrados por los clientes en relación con mano de obra, perfiles del personal, materiales, insumos o equipos que se van a utilizar y que son validados en un visita o inspección previa, con toda esa información se establece los mecanismos de control que garanticen la calidad del servicio, utilizando un estudio comparativo resultante de los proyectos realizados anteriormente, la información se presenta en una reunión grupal para buscar mejoras y poder medir el rendimiento deseado durante la ejecución del proyecto y gestionar informes de calidad que cumplan con las métricas establecidas. La siguiente figura muestra la propuesta para la planificación de la gestión de la calidad, que será complementada por una hoja de verificación que se utiliza para registrar anotaciones para recopilar y organizar los datos que puedan ser utilizados para mejorar y establecer indicadores.

Una de las salidas del proceso es el uso de la lista de verificación de calidad, herramienta estructurada para ser usada para verificar que se han seguido una serie determinada de pasos necesarios para garantizar la calidad en los proyectos de Grupo Nitidos.

Figura 23

Formato para planificar la gestión de la calidad

| Departamento Comercial Grupo Nitidos INFORME DE LA CALIDAD | |  | |
|---|------------------|---|--------------------------------|
| Fecha de elaboración | | | |
| Nombre del proyecto | | | |
| Objetivo de calidad | | | |
| | | | |
| Métricas de calidad | | | |
| Rubro | Requisito | Frecuencia | Documento de referencia |
| Recomendaciones técnicas | | | |
| Visitas de sitio | | | |
| Informes de visita | | | |
| Salarios según mercado | | | |
| Perfil requerido para el puesto | | | |
| Insumos | | | |
| Equipos | | | |
| Materiales | | | |
| Equipo de protección personal | | | |
| Capacitación | | | |
| Uso de productos químicos | | | |
| Tipos de jornadas | | | |
| Transporte | | | |
| Se puede incluir técnica o herramientas utilizada | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | |
| Departamento Operativo: | | | |

Nota. La figura muestra el formato de informe para el proceso de planificar la gestión de la calidad.

4.3.5 Planificar la gestión de los recursos

El grupo de procesos de planificación para la gestión de los recursos está compuesto por la planificación de la gestión de los recursos y documentar los roles con su debida responsabilidad por parte de cada recurso dentro de las actividades del proyecto. El proceso de gestión de recursos del proyecto está enfocado en determinar y estimar las necesidades del recurso humano, así como la eficiencia en el uso los recursos físicos y el equipamiento. Basado en el departamento comercial se desarrolla los puntos para establecer el plan de gestión de los recursos que se detallan:

- Se planifica con la base en experiencia de proyectos que se parecen o son similares, según base de datos de la organización.
- Se utiliza un matriz (RACI) para presentar los roles y responsabilidades.
- Se procede a estimar los recursos, por medio de una estimación análoga, paramétrica y la ascendente, dependerá del tipo de datos a presentar.
- Se procede a adquirir los recursos, pueden ser miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto, según los diferentes criterios que establece el PMI.
- Establecer el equipo de trabajo, utilizando el personal capacitado y con mayor experiencia técnica.
- Se establece un plan de comisiones por ventas para el departamento comercial y sus ejecutivos de cuentas.
- Dirigir el grupo de trabajo que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- Control de los recursos utilizando el análisis de costo- beneficio en función del incentivo por ventas, revisando los desempeños individuales y cada comportamiento de cumplimiento.

Posterior a planificar el plan de gestión de recursos es indispensable estimar los recursos por actividad que se requieren para dar inicio según su tamaño y complejidad. Al identificar los roles y responsabilidades se mejora la coordinación del equipo.

Figura 24

Formato para estimar recursos del proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE RECURSOS | | | |  | | |
|---|-----|--------------|-------------------|---|------------|-----------|
| Fecha de elaboración | | | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | | | |
| Nombre | Rol | Competencias | RACI | | | |
| | | | Responsabilidades | A cargo | Consultado | Informado |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Equipos planificados: | | | | | | |
| | | | | | | |
| Materiales planificados: | | | | | | |
| | | | | | | |
| Suministros planificados: | | | | | | |
| | | | | | | |
| Infraestructura planificada: | | | | | | |
| | | | | | | |
| Departamento comercial: | | | | | | |

Nota: La figura muestra el formato para el proceso de planificación de gestión de los recursos.

4.3.6 Procesos de planificación para la gestión de las comunicaciones

La gestión de la comunicación se presenta en los grupos de procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control. Este proceso permite desarrollar un plan enfocado a las actividades de comunicación del proyecto basado en las necesidades de información de cada interesado y según los activos disponibles por organización para dicha gestión.

El PMI indica que la Gestión de la comunicación en los proyectos requiere “implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información” (2017, p.359), por lo tanto, un plan de Gestión de la comunicación es un esquema de cómo se comunicará, a los integrantes clave, la información importante del proyecto que vaya surgiendo.

En el desarrollo del plan de gestión para las comunicaciones del proyecto se propone y documenta la forma en que se planifica, estructura, implementa y monitorea las comunicaciones del proyecto, en el caso de Grupo Nitidos el departamento comercial utiliza la propuesta para desarrollar el plan de comunicación interno y herramienta para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los departamentos involucrados, generando una confianza en la organización y una cultura de empatía.

Además, se establece comunicación externa para crear una imagen solididad de la marca, utilizando las redes sociales, eventos y relaciones comerciales, con el fin de comprender las expectativas de los diferentes grupos de interés.

La forma en que se transmite la información entre los interesados y los canales por donde se realiza deben ser analizados y elaborados por el departamento comercial a medida que los proyectos avanzan ya que pueden cambiar las condiciones y el tipo de interesado.

Figura 25

Plantilla de comunicación del proyecto

| | | | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|---|----------------------------|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | | | | |  | |
| PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES | | | | | | |
| Matriz de comunicaciones | | | | | | |
| Fecha de elaboración | | | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | | | |
| Objetivo | | Método de comunicación | Descripción | Responsable | Receptor | Tiempo de respuesta |
| Que comunica | Por que comunica | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Observaciones | | | | | | |
| | | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | | | | |
| Departamento Operativo: | | | | | | |

Nota: La figura muestra la propuesta de formato para el proceso de planificar la gestión de la comunicación de Grupo Nitidos

Definir el o los medios de comunicación que el equipo debe utilizar y sus herramientas disponibles, promueve el involucramiento y participación de los interesados en las distintas etapas del proyecto.

4.3.7 Procesos de planificación para la gestión de los riesgos

Un plan de gestión de riesgos ayuda a anticipar riesgos potenciales, evaluarlos y crear estrategias para gestionarlos. Es una parte esencial de cualquier plan de negocios, ya que ayuda a las organizaciones a identificar áreas de incertidumbre y desarrollar formas de reducir o prevenir resultados desfavorables. El PMI nos establece el objetivo de la gestión de riesgos para los proyectos “Los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos

negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto” (PMI, 2017, p.395). Para el desarrollo de este segmento se representa los 7 procesos de gestión de riesgos del proyecto y como el departamento comercial lo aplica para los proyectos de Grupo Nitidos.

Planificar la Gestión de los Riesgos: se refiere a las actividades que hay que realizar para gestionar los riesgos de un proyecto. En este proceso el ejecutivo de cuenta del departamento comercial gestiona el plan de gestión de riesgos, utilizando las políticas de calidad de la empresa, políticas y normas del cliente, legislación laboral, además de la experiencia y juicio de experto con que cuenta para definir la estructura y respuesta ante los riesgos planificados.

Identificar los riesgos: este proceso consta de determinar los riesgos que pueden afectar a un proyecto y documentar sus características. El departamento comercial por medio de la experiencia logra identificar los riesgos que pueden generar cada proyecto y mediante una reunión grupal aportan ideas para mostrar riesgos desde diferentes puntos de vista documentados en una lista de riesgos potenciales, los cuales serán atendidos con un plan de respuesta a esos riesgos.

Realizar el análisis cualitativo de riesgos: es el proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos. Se utiliza una matriz para evaluar la influencia de los riesgos.

Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos: dicho proceso consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetos generales del proyecto. El departamento comercial, disponer de una herramienta para representar visualmente las evaluaciones de riesgo que es primordial para una gestión eficaz de las operaciones. Que tiene como propósito clasificar objetivamente los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y niveles de impacto. La matriz de probabilidad e impacto ayuda a proporcionar una guía a seguir en el proceso de clasificación de riesgos cada vez que se identifica un nuevo peligro.

Como se puede ver en la figura # 23, la matriz de probabilidad e impacto 5x5 establece 5 niveles probabilidad y 5 niveles de impacto.

Los 5 niveles de calificación de probabilidad de este componente son los siguientes:

- Raro: es poco probable que ocurra y/o tiene consecuencias menores o insignificantes
- Improbable: es posible que ocurra y/o que tenga consecuencias moderadas
- Moderado: es probable que ocurra y/o tenga consecuencias graves
- Probable: es casi seguro que ocurra y/o que tenga consecuencias importantes
- Casi seguro: es seguro que se produzca y/o tenga consecuencias importantes

Los 5 niveles para determinar el impacto del Impacto son los siguientes:

- Insignificante: no causará lesiones o enfermedades graves
- Menor: puede causar lesiones o enfermedades, pero de forma leve
- Significativo: puede causar lesiones o enfermedades que pueden requerir atención médica pero un tratamiento limitado
- Mayor: puede causar lesiones o enfermedades irreversibles que requieren atención médica constante
- Grave: puede ser mortal

Para calcular los riesgos y establecer un nivel de riesgo, el primer paso es asignar un valor numérico de 1 a 5, siendo 1 el más bajo, para cada una de las categorías de probabilidad e impacto. A continuación, se utiliza la fórmula de multiplicar el valor de la probabilidad por el valor del impacto para determinar el nivel de riesgo.

Para entender mejor cómo los distintos niveles indican la probabilidad y el impacto, se definen los valores numéricos y su representación como resultado del análisis:

- **1-4: Aceptable:** puede que no sea necesaria ninguna otra acción y se recomienda mantener las medidas de control
- **5-9: Adecuado:** puede ser considerado para un análisis posterior
- **10-16: Tolerable:** debe ser revisado oportunamente para llevar a cabo estrategias de mejora
- **17-25: Inaceptable:** debe implementar el cese de actividades y aprobar para una acción inmediata

Con ellos, puede mejorar las medidas de control de riesgos existentes según sea necesario, y recomendar otras acciones que sus responsables de calidad y medio ambiente y salud puedan reforzar.

Figura 26

Matriz de probabilidad e impacto

| | | Impacto <i>¿Qué tan severos serían los resultados si ocurriera el riesgo?</i> | | | | |
|--|-----------------|--|------------|--------------------|-------------|-------------|
| | | Insignificante 1 | Menor 2 | Significativo 3 | Mayor 4 | Severo 5 |
| Probabilidad <i>¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el riesgo?</i> | 5 Casi seguro | Medio 5 | Alto 10 | Muy alto 15 | Extremo 20 | Extremo 25 |
| | 4 Probable | Medio 4 | Medio 8 | Alto 12 | Muy alto 16 | Extremo 20 |
| | 3 Moderado | Bajo 3 | Medio 6 | Medio 9 | Alto 12 | Muy alto 15 |
| | 2 Poco probable | Muy bajo 2 | Bajo 4 | Medio 6 | Medio 8 | Alto 10 |
| | 1 Raro | Muy bajo 1 | Muy bajo 2 | Bajo 3 | Medio 4 | Medio 5 |

Nota: Ejemplo de matriz de riesgo 5x5 | Safety Culture

Planificar la respuesta a los riesgos: es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y mitigar las amenazas a los objetivos del proyecto. Incluye la identificación y asignación de personas o partes que se responsabilicen de cada respuesta acordada a los riesgos. Una vez que se registran los riesgos y se priorizan, el departamento comercial procede a planificar la respuesta a cada uno de ellos, bajo la responsabilidad del ejecutivo de cuenta quien basado en su experiencia y conocimiento establece una posible estrategia utilizando los siguientes criterios: Eliminar, Mitigar, Transferir, Reportar y Aceptar.

- Reportar: la estrategia consiste en identificar riesgos que están fuera del alcance del proyecto y deben ser reportados a la autorizada superior para ser controlados.

- Transferir: esta estrategia implica transferir el riesgo a un tercero para que se encargue del riesgo y se tomen las acciones correspondientes.
- Mitigar: esta estrategia se utiliza para reducir los riesgos por parte del equipo y ya sea en el grado de impacto o la frecuencia con que pueda ocurrir durante el proyecto.
- Aceptar: esta estrategia reconoce el riesgo, pero no toma ninguna acción, es utilizada para amenazas con un riesgo muy bajo.

El ejecutivo de cuenta continua el plan de prevención de riesgos, permitiendo trabajar una estrategia para cada riesgo según el formato establecido para la gestión de respuesta a los riesgos que se muestra en la figura # 24, el cual expresa los riesgos, plan de contingencia y cálculos de reservas necesarios establecidos en tiempo y dinero para desarrollar el proyecto, además se realiza un nuevo análisis de riesgos y sus impactos para determinar si la estrategia reduce el riesgo. Durante las reuniones de inicio de proyecto el equipo de trabajo comercial puede realizar observaciones sobre los riesgos y aportar ideas referentes al manejo de los costos y tiempos de respuesta para cada riesgos identificado durante la gestión de riesgos, además el plan de contingencias de costos debe involucrar a la jefatura financiera quien actualmente es quien responsable de las finanzas de la organización y dispone de la autorización de recursos para los proyectos que desarrolla Grupo Nitidos.

Los proyectos que desarrolle Grupo Nitidos buscan tener como mejora al proceso que la organización tiene actualmente, un adecuado control de los riesgos e implementar los planes de respuesta a los riesgos, darle seguimiento, monitorear los riesgos residuales y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través de cada proyecto.

Figura 27

Formato para la gestión de respuesta a los riesgos

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS | | | | | | | | | | | |  | | |
|---|--------------|---------|-------|------------|------------------------|----------|----------------------|------------|----|------------|-------------|---|-------------------|-----------------|
| Fecha de elaboración | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de respuesta | | | | | | | | | | | | | | |
| Cod | Causa | | | | Descripción del riesgo | | | Referencia | | | WBS | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Cod | Probabilidad | Impacto | Rango | Estrategia | Acción preventiva | Respaldo | Plan de contingencia | Reservas | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
| | | | | | | | | Tiempo | \$ | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Observaciones | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | | | | | | | | | | | | |
| Departamento Operativo: | | | | | | | | | | | | | | |

Nota. La figura muestra la matriz de riesgos para la planificación de los riesgos, basado en formato de matriz de riesgos aportado por la UCI

4.3.8 Planificación para la gestión de las adquisiciones

La gestión de adquisiciones del proyecto involucra los procesos de compra y contratación de productos y servicios que no están disponibles en el equipo del proyecto. Incluyen la administración de contratos, órdenes de compra, y procedimientos internos y externos. Este proceso es realizado por medio del departamento compras y miembros del equipo de trabajo asignados por la organización.

Planificar las adquisiciones permite al equipo del proyecto identificar las necesidades especiales que pueden ser necesarias y buscar distintas alternativas para poder suplirlas, el ejecutivo de cuenta realiza una revisión y análisis del alcance del proyecto para determinar si se requiere gestionar alguna adquisición de equipo, insumo o producto necesario para dar inicio al proyecto. Como segundo paso el ejecutivo de cuenta emite una solicitud al departamento de compras, quienes realizan el proceso de adquisición ya sea un bien o servicio. Para los casos donde exista la planificación de las adquisiciones el ejecutivo de cuenta utiliza un formato que le ayuda a identificar los siguientes puntos:

- Definir la necesidad requerida
- Especificaciones de la adquisición
- El plan para obtener la adquisición
- La estrategia de adquisición
- Tipo de contrato
- Forma/ tiempo de entrega
- Proveedor de referencia
- Presupuesto asignado

La siguiente figura muestra la propuesta para la planificar la gestión de las adquisiciones de los proyectos.

Figura 28

Formato para la planificación de la gestión de adquisiciones

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|---|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE LAS ADQUISICIONES | | | | | |  |
| Fecha de elaboración | | | | | | |
| Nombre del proyecto | | | | | | |
| Plan de gestión de las adquisiciones | | | | | | |
| Necesidad requerida | Especificaciones de la adquisición | Estrategia para la adquisición | Proveedor | Tiempo de entrega | Contrato | Oferta |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | | | | |
| Departamento de compras | | | | | | |

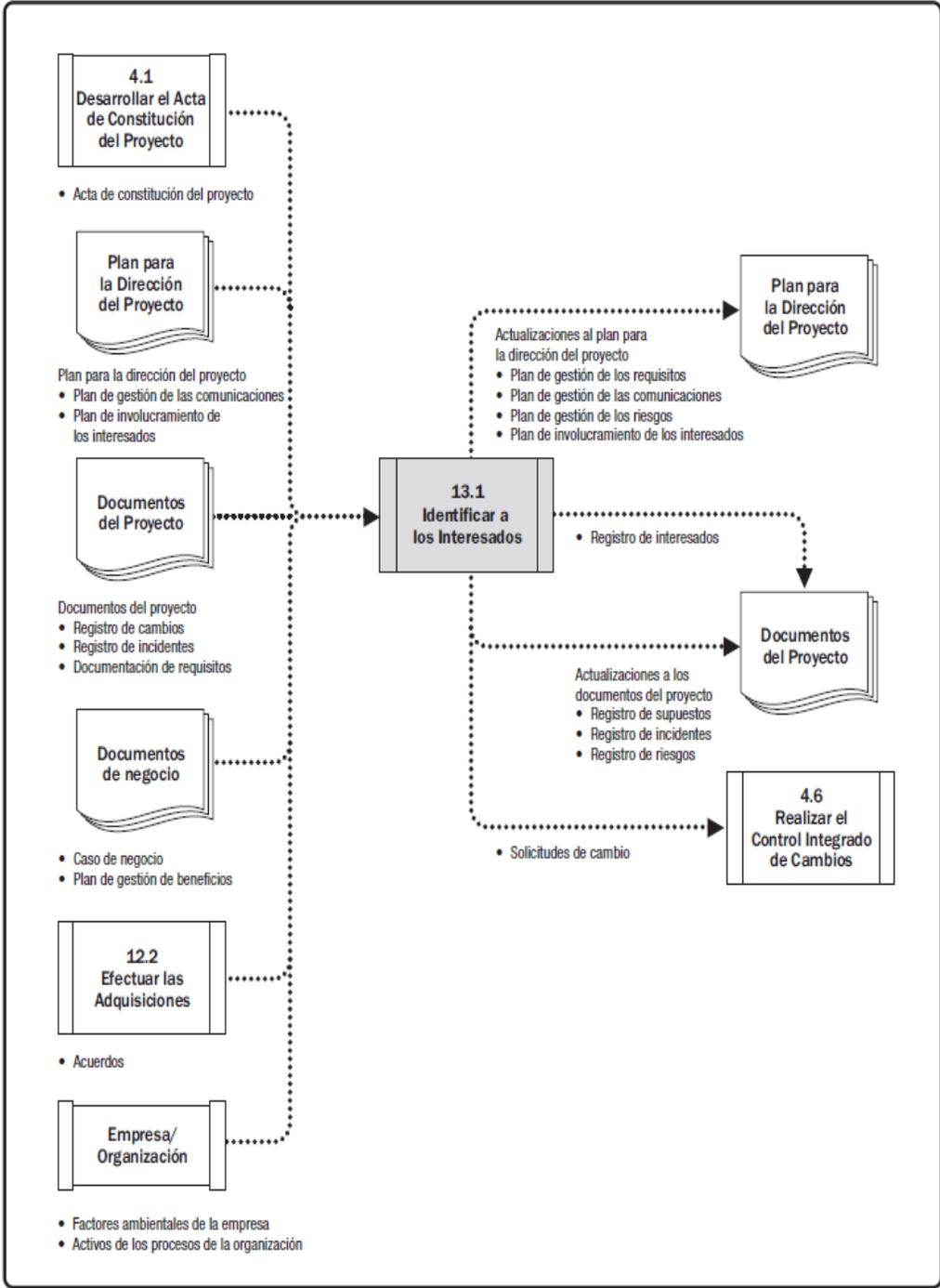
Nota. La figura muestra la propuesta de formato para la planificación de las adquisiciones.

4.3.9 Planificación para la gestión de los interesados

Este es un proceso importantísimo, es el segundo proceso en el grupo de procesos de inicio utilizado para determinar a los interesados. Planificar la gestión de los interesados consiste en la elaboración de estrategias de gestión apropiadas, para que los interesados participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del proyecto. “Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencia, influencia y posible impacto en el éxito de proyecto” (PMI, 2017, p.503). Para ello, se analizan sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del proyecto.

Figura 29

Identificar a los interesados: Diagrama de flujo de datos



Nota. La figura muestra el flujo de datos necesario para identificar a los interesados. Tomado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (p.508) por PMI,2017 Project Management Institute, Inc.

El departamento comercial utiliza un plan de involucramiento de los interesados que le permite recolectar información sobre los involucrados para determinar quiénes se están viendo impactados por el proyecto y como los afecta positiva o negativamente, además de entender las expectativas, nivel de participación, medios de comunicación que se debe utilizar y la frecuencia con la que se debe atender a los involucrados para aumentar su participación y el apoyo. Para este proceso el ejecutivo de cuenta utiliza herramientas el juicio de experto, encuestas y una tormenta de ideas para recopilar identificar interesados que posteriormente como lo indica el PMI “la categorización de los interesados ayuda al equipo a construir relaciones con los interesados del proyecto” (PMI, 2017, p.503). Por tal motivo se utiliza la matriz de involucrados que brinda una relación simple entre interesados y el proyecto.

Figura 30

Formato de Matriz de involucrados

| | | | |
|---|-------------------|------------------------------|-------------------|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO  | | | |
| Fecha de elaboración | | | |
| Nombre del proyecto | | | |
| Plan de gestión del involucramiento de los interesados | | | |
| Nombre de interesado | Compromiso | Medio de comunicación | Estrategia |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | |
| Departamento comercial: | | | |

Nota. La figura muestra la propuesta para el plan de gestión del involucramiento de los interesados para nuevos proyectos de Grupo Nitidos.

El plan de gestión de los interesados busca identificar las estrategias de gestión necesarias para la participación de manera efectiva de los interesados. El plan de gestión de los interesados puede ser formal y muy sencillo o ampliamente detallado, en base a las necesidades del proyecto.

4.3.10 Planificación para la gestión de la integración del proyecto

La gestión de integración de proyectos coordina todos los aspectos de un proyecto a fin de garantizar que se lleve a cabo sin problemas. La planificación integrada en un proyecto se basa en unir, consolidar, comunicar e interrelacionar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto que comprenden la dirección de proyectos. Por lo tanto, en la etapa de planificación, se encuentra el proceso de desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

El plan de dirección del proyecto es un documento o conjunto de documentos formalmente aprobados, usados para dirigir la ejecución, el monitoreo y control y el cierre del proyecto y contiene líneas base de alcance, cronograma y costos, las cuales son usadas para medir el progreso y finalización del proyecto. Realizar el plan sirve como guía para el equipo de trabajo del proyecto y permite tener indicadores para tomar decisiones que promueve la gestión eficiente y la comunicación para obtener los resultados deseados.

Tal como lo indica el PMI “este grupo de procesos implica coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto” (2017, p.595). Durante el proceso de ejecución el ejecutivo de cuenta desarrolla las tareas necesarias dentro de los planes que conforman el plan de dirección del proyecto.

El grupo del proceso de ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones de este. Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto. Durante la ejecución del proyecto, los resultados pueden ser actualizados y se afecta la planificación inicial y se puede sufrir cambios como lo indica la Guía de los Fundamentos

para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) “Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de recursos, así como en los riesgos no anticipados” (2008, p.56).

4.3.10.1 Proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.

El proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto. En este proceso el departamento comercial por medio del ejecutivo de cuenta se encarga de asegurar que todas las actividades que se planificaron sean tramitadas y cumplan los requerimientos definidos inicialmente, utilizando el formato asignado. En las reuniones de diseño iniciales el ejecutivo de cuenta presenta a detalle el proyecto, alcance, equipos, insumos y mano de obra con sus perfiles correspondientes, además se coordina con el departamento de operaciones para visitas, plan de transición y generar los informes que fortalecen la planificación de la calidad del proyecto. Puede ser posible que se requieran cambios durante el proceso de ejecución del proyecto que genere nuevas actividades y nuevos requisitos por tal motivo el ejecutivo de cuenta realiza los registros para analizar y generar los planes correspondientes.

Durante la ejecución del proyecto se recopilan los incidentes que provocan problemas e imprevistos para una solución. Esto permite al ejecutivo de cuenta darle el seguimiento y poder asegurar que este fue resuelto completamente, también se evalúa el desempeño del trabajo y se comunican a los procesos de control. La información recopilada en esta etapa es indicador del nivel de cumplimiento del proyecto, permite el análisis y comparar con las herramientas de monitoreo y control que reflejan el nivel de eficiencia en el avance del proyecto.

4.3.10.2 Proceso de gestionar el conocimiento del proyecto

En la generación del conocimiento del proyecto el equipo de trabajo busca documentar las lecciones aprendidas para obtener buenos resultados en proyectos futuros y se torna importante que el ejecutivo de cuenta pueda utilizar el criterio de experto para poder interpretar la información que mejore el proceso, sea innovadora, identifique nuevos riesgos, determine nuevos

métodos de trabajo, proponga oportunidades durante el ciclo del proyecto y presente beneficios que se puedan trasladar a los clientes finales. El siguiente formulario presenta la propuesta para el registro de lecciones aprendidas en proyectos.

Figura 31

Formato para lecciones aprendidas

| | |
|---|--|
| <p>Departamento Comercial Grupo Nitidos LECCIONES APRENDIDAS</p>  | |
| #Consecutivo | |
| Fecha de elaboración | |
| Nombre del proyecto | |
| Lección aprendida: | |
| Problema encontrado: | |
| Beneficios encontrados: | |
| Solución ejecutada: | |
| Equipos / Insumos/Personal utilizado: | |
| Sector de la industria aplicable: | |
| Otros: | |
| Ejecutivo de cuenta: | |
| Departamento comercial: | |

Nota: La figura muestra la plantilla para registrar las lecciones aprendidas de la ejecución de proyectos.

Para asegurar la ejecución de calidad del proyecto, el primer paso es elaborar la lista de verificación, según los requerimientos establecidos en la Matriz de trazabilidad de requisitos durante la etapa de planificación inicial. Esta actividad se encuentra a cargo de la persona administradora del proyecto.

4.3.11 Ejecución para la gestión de la calidad

La gestión de la calidad dentro de un proyecto incluye el proceso de gestionar la calidad que se refiere a todos los esfuerzos y actividades para incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad establecidos y mantener un proceso de mejora continua, atendiendo cualquier salida no conforme del proyecto para mejorar y realizar acciones correctivas.

Durante el proyecto el ejecutivo de cuenta utiliza la herramienta de análisis de los 5 porques para trabajar cualquier proceso o acción que cause variación a los estándares de calidad del proyecto que se planificaron.

El proceso de control de calidad que inicia el ejecutivo de cuenta es sumamente valioso ya que determina la calidad de los equipos, insumos y aspectos de salud y seguridad que se debe utilizar en el proyecto. Las visitas de revisión por parte del departamento de operaciones utilizando la lista de verificación con las referencias de cumplimiento para el proyecto, ayudan a gestionar la calidad ya que logra generar una intervención adicional en el proceso de ejecución del proyecto. También se obtiene una oportunidad para generar registros de incidencias o identificación de riesgos que puedan ser una actualización como resultado del proceso de gestionar la calidad.

4.3.12 Ejecución para la gestión de adquirir los recursos

En la etapa de ejecución, la gestión de recursos está compuesta de tres procesos: adquirir los recursos o equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigir el equipo.

Adquirir el equipo del proyecto es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. Para los proyectos que se desarrollan en Grupo Nitidos se utiliza el calendario de recursos como

herramienta que controla y determinar la fecha de adquisición del factor humano que es sumamente importante, así como el perfil de contratación que gestiona Recursos Humanos que se vuelve vital para un buen desarrollo del proyecto. Las adquisiciones de personal nuevo, para proyectos iniciales deben garantizar experiencia y conocimiento según el segmento a desarrollar, el proceso de selección debe cumplir con una entrevista, validación de antecedentes penales y pruebas psicométricas para completar la contratación del personal.

La adquisición de equipos, químicos, enseres, equipo de protección personal y cualquier otro recurso necesario se realiza por medio del departamento de compras o proveeduría quien tramita el pedido si este cumple con presupuesto y las autorizaciones pertinentes.

Desarrollar el equipo del proyecto es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto. “El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora de trabajo en equipo” (PMI, 2017, p.602). El personal o ejecutivo de cuenta se desarrolla mediante dos pilares, el primero la evaluación del desempeño que consta de capacitación técnica, que apertura el desarrollo profesional dentro de la organización, además de mantener asignaciones de mayor responsabilidad dentro del proyecto y el segundo pilar es la compensación y remuneración económica bajo un esquema de comisiones mensual que busca promover la motivación de un equipo para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Dirigir el equipo del proyecto es el proceso que consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. El equipo de dirección del proyecto es responsable de las actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. Como lo establece el PMI “este proceso influye en el comportamiento del equipo” (PMI, 2017, p.604). Para proyectos más pequeños, las responsabilidades de la dirección de proyectos pueden ser compartidas por todo el equipo o administradas únicamente por el director del proyecto. El patrocinador del proyecto trabaja con el equipo de dirección del proyecto, colaborando generalmente en asuntos tales como

el financiamiento del proyecto, aclarando cuestiones referidas al alcance, monitoreando el avance y ejerciendo influencia sobre otros interesados para beneficio del proyecto.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también incluye, influenciar el equipo del proyecto. Estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. Esto incluye el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desempeño del proyecto.

También se suma el comportamiento profesional y ético se debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.

4.3.13 Ejecución para la gestión de la comunicación

Distribuir la información es el proceso para poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido. Este proceso consiste en “garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2017, p.379).

Para gestionar la comunicación y su información el departamento comercial se encarga de que la información se distribuya a las partes interesadas, el equipo de trabajos, director del proyecto, los representantes de ventas, el cliente o bien cualquier otro involucrado que haya sido identificado. El ejecutivo de cuenta comunica los avances del proyecto, resultantes de las visitas al proyecto, informes de inspección, reuniones con el cliente, estado del proyecto, materiales que se utilizan dentro del proyecto y cualquier tema de seguridad.

4.3.14 Ejecución para la gestión de los riesgos

Implementar la respuesta a los riesgos es el proceso de implementar planes que generen respuesta a los riesgos identificados, su beneficio es tener la oportunidad de responder con un plan ajustado al riesgo para minimizar la amenaza.

El ejecutivo de cuenta debe asegurarse de llevar a cabo cada una de las estrategias identificadas, sea reportar, transferir, mitigar o aceptar para el caso de los riesgos. Para ello ejecuta la acción preventiva asociada a cada riesgo, basándose en su criterio de experto y en la experiencia asociada a los proyectos que le permiten una atención a la respuesta del riesgo previamente planificado.

4.3.15 Ejecución para la gestión de las adquisiciones

Durante esta ejecución se desarrolla solo el proceso de efectuar las adquisiciones, la cual está bajo la responsabilidad del departamento de compras de la organización y consiste en analizar las ofertas que los proveedores envían y definir cuál es la oferta más adecuada para el bien o servicio que se adquiere.

En este proceso el ejecutivo de cuenta es quien determina la necesidad de adquirir un bien o servicio para el proyecto y en conjunto con el departamento de compras inician el proceso de cotización según las especificaciones técnicas previamente señaladas que deben cumplir con el alcance.

El departamento de compras analiza entre 3 y 5 ofertas presentadas por los proveedores autorizados y evalúa no solo precio, incluye tiempo de entrega, plazo de crédito, garantía y respaldo en caso de necesitar repuestos para equipos. El análisis anterior es presentado al departamento comercial y el ejecutivo de cuenta valora las opciones obtenidas y asigna un puntaje a cada oferta con base en el criterio o juicio de experto, se utiliza una rúbrica de cero a cinco, donde cero es el puntaje más bajo y cinco el más alto, además se establece un desglose de la oferta que establece los porcentajes que cada oferente consigue para la calificación de donde se obtiene una calificación ponderada, que funciona para el análisis como un promedio ponderado.

La oferta con mejor puntaje es seleccionada y el departamento de proveeduría inicia el proceso por medio de una orden de compra. El efectuar adquisiciones permite obtener la mejor opción para el proyecto, además de mantener una actualización de los costos en el mercado, mantener siempre la línea base de los costos y cumplir con el cronograma. La siguiente figura muestra la propuesta de plantilla para la evaluación de las ofertas para ejecutar una adquisición.

Figura 32

Plantilla para evaluar ofertas

| Departamento Comercial Grupo Nitidos EVALUACIÓN DE OFERTAS  | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------|----------------|-------------------|---------------------------|
| Bien o servicio adquirido: | | | | | |
| Fecha de análisis: | | | | | |
| Evaluación de oferta para proyecto: | | | | | |
| Nombre del analista: | | | | | |
| Proveedor | Criterio de evaluación | Valor | Puntaje | Porcentaje | Promedio ponderado |
| | Experiencia | | | 5% | |
| | Crédito | | | 5% | |
| | Cumple especificaciones | | | 10% | |
| | Precio | | | 80% | |
| Proveedor Adjudicación | | | | | |
| Recomendación: | | | | | |
| Departamento comercial | | | | | |

Nota: La figura muestra la plantilla para la evaluación de ofertas para ejecutar las adquisiciones para proyectos de Grupo Nitidos.

4.3.16 Ejecución para la gestión de los interesados

En la gestión de los interesados requiere ejecutar el proceso de gestionar la participación de interesados y satisfacer las expectativas de cada uno para lograr que se involucren en el proyecto que es el mayor reto que tiene el equipo de trabajo, en este caso utiliza lo establecido en el plan de involucramiento de los interesados.

El ejecutivo de cuenta por medio de su experiencia debe causar un ambiente de participación que permita espacios de interacción con los interesados, establecer reuniones de seguimiento y que a su vez pueda brindar una comunicación clara, donde puedan tener identificados cuales canales de comunicación están disponibles para expresar observaciones o acontecimientos que afecten positiva o negativamente el desarrollo del proyecto.

4.4 Procesos de monitoreo y control

Los procesos de monitoreo y control que se llevan a cabo para realizar la gestión de integración del proyecto son dos: monitorear y controlar el trabajo del proyecto y realizar el control integrado de cambios.

El grupo de proceso de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, lo cual permite que se identifiquen zonas en las que el plan pueda tener ajustes o cambios. Lo cual ayuda al equipo de trabajo a medir y analizar el desempeño del proyecto por intervalos cortos, permitiendo tener acciones correctivas con respecto al plan para la dirección del proyecto.

El ejecutivo de cuenta debe realizar inspecciones de calidad frecuentemente donde recolecta la información del proyecto que le permite medir y valorar el avance del proyecto y validar si el progreso que se tiene es acorde a la línea base o se requiere tomar acciones preventivas o correctivas. Para ello, se realiza una evaluar del desempeño del proyecto y se genera un informe de calidad que se envía a la jefatura de Operaciones y Comercial quienes determinan el criterio técnico que se deben implementar ante el evento y controlar los cambios necesarios para asegurar que el proyecto se mantenga alineado a los objetivos.

4.4.1 Realiza el control integrado de cambios

En el proceso de realizar el control integrado de cambios, “se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto” (PMI, 2017, p.606). Permite agrupar todas las solicitudes de cambios propuestos realizar su análisis y gestionar un cambio en un posible entregable, documento o directamente al plan de dirección del proyecto, siempre y cuando sean autorizados los cambios.

Las solicitudes de cambio son documentos formales dentro de la ejecución del proyecto y son recibidos de los diferentes involucrados y tramitados por el director del proyecto. Sin embargo, Grupo Nitidos establece un comité de control de cambios quienes son los responsables de realizar el control integrado de cambios, revisar y aprobar o rechazar las distintas solicitudes. Los proyectos que utilizan el proceso de control de cambios mantienen un registro de cambios y dejan evidencia de su atención en el comité de control de cambios que demuestre que dichos cambios fueron aplicados según el proceso.

Dentro de los proyectos que administración de personal subcontratado que ejecuta Grupo Nitidos se presentan cambios en los equipos que utiliza el personal, en el horario de trabajo, solicitudes de equipo de protección, personal adicional, solicitudes de los clientes y productos químicos biodegradables e incluso algún beneficio para el personal. El ejecutivo de cuenta ante cualquier solicitud de cambio tramita utilizado el formato de solicitud de cambio propuestos para los proyectos nuevos que se representa en la figura # 30 y espera la autorización para el cambio, posteriormente verifica los cambios en el plan de la dirección del proyecto.

Figura 33

Plantilla para solicitud de cambios

| | | | | | | |
|---|---------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|---|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | | | | | |  |
| SOLICITUD DE CAMBIO | | | | | | |
| Contrato Madre #: | | | | | | |
| Fecha de solicitud de cambio: | | | | | | |
| Nombre del proyecto: | | | | | | |
| Persona que solicita el cambio: | | | | | | |
| Prioridad: | | | | | | |
| Descripción del cambio | | | | | | |
| | | | | | | |
| Áreas de impacto | | | | | | |
| Plazo | Mano de obra | Costo | Tiempo | Alcance | Equipo | Otro |
| | | | | | | |
| Análisis de solicitud | | | | | | |
| | | | | | | |
| Aprobada | | | Rechazada | | Motivo | |
| Ejecutivo de cuenta | | | | | | |
| Departamento comercial | | | | | | |

Nota: La figura muestra la plantilla para la solicitud de cambios del proyecto de Grupo Nitidos

Todos los cambios aprobados se registran en el control integrados de cambios que se representan en la figura # 31 que se utiliza para recopilar los cambios que se realizan en los proyectos, identificados por un contrato madre que permite tener una trazabilidad de todos los cambios que se pueda generar por pequeños que puedan ser durante el ciclo de trabajo del proyecto y que a su vez permite subclasificar el área que impacta el cambio, generando una lección aprendida y más experiencia para el ejecutivo de cuenta.

Figura 34

Formato de control de cambios

| Departamento Comercial Grupo Nitidos CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS  | | | | | |
|--|-------|----------------|---------------|---------------|--------|
| Nombre del proyecto: | | | | | |
| Fecha de solicitud: | | | | | |
| Fecha de elaboración: | | | | | |
| Contrato madre#: | | | | | |
| Solicitudes de cambio | | | | | |
| # de solicitud de | Fecha | Solicitado por | Nuevo alcance | Que se cambia | Estado |
| | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta | | | | | |
| Departamento comercial | | | | | |

Nota: La figura muestra la plantilla para realizar solicitud de cambio en los proyectos de Grupo Nitidos.

4.4.1.1 Validar el alcance

Verificar el alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

En este proceso el ejecutivo de cuenta se asegura que el alcance del proyecto se cumpla al 100% y que sus entregables sean autorizados y cumplan con los criterios de aceptación establecidos permitiendo satisfacer al cliente final. La herramienta que utiliza el ejecutivo de cuenta para revisar las actividades y verificar la información relacionada con los requisitos y los criterios es la matriz de trazabilidad que detalla la información del proyecto, además las inspecciones en sitio se verifica el cumplimiento de los objetivos.

4.4.1.2 Controlar el alcance

Controlar el cronograma es el proceso por el cual se monitorea la situación del proyecto para actualizar el avance y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

El ejecutivo de cuenta durante el desarrollo del proyecto controla el alcance del proyecto mediante las inspecciones y visitas de seguimiento al proyecto, se obtienen observaciones que pueden ser utilizadas para mejora continua o acciones correctivas necesarias para asegurar que se cumpla con el alcance planificado.

El monitoreo y control del proyecto se debe llevar a cabo de forma semanal, como preparación para las reuniones de seguimiento del equipo. Estas tareas se encuentran asignada a la persona a cargo de la administración del proyecto, y mantiene la verificación de los indicadores generales del proyecto, los cuales consisten en el cumplimiento de los requisitos de calidad, el costo planeado, el costo real y cualquier otro requerido. Como propuesta de verificación de los entregables se establece un documento de excel que es revisado de forma periódica y evidencia por medio de un formato condicional de colores el grado de satisfacción en el entregable, con la siguiente escala representativa.

- Color verde: indica muy satisfecho y cumple con todos los requerimientos del entregable.

- Color amarillo: indica satisfecho y cumple con la mayoría de los requerimientos del entregable.
- Color rojo: indica insatisfecho y no cumple con los requerimientos del entregable.

El mantener una ayuda visual y exponer en cada reunión permite que todo el equipo de trabajo esta informado del criterio de aceptación de cada uno de los entregables.

Posteriormente, se debe verificar los resultados objetivos en cada uno de los procesos ejecutados, para lo cual se deben utilizar las anotaciones realizadas en las plantillas propuestas:

- Matriz de trazabilidad de requisitos, donde se presenta el estado del cumplimiento de los requisitos del proyecto, indicando cuáles han sido atendidos y sus pendientes.
- Plan de recursos, costos y adquisiciones, donde se presenta el estado de las entregas acordadas con los proveedores, así como el detalle de las variaciones en los costos, lo cual permite comprender mejor los resultados de los indicadores generales del proyecto.
- Comunicación e involucramiento de las partes interesadas, donde detalla el resultado obtenido de las estrategias implementadas.

La información contenida en estos documentos permite comprender mejor el estado del proyecto, así como las posibles causas de cualquier eventual desviación o resultado no deseado, identificada durante la verificación de los indicadores generales del proyecto.

La información que se pueda recopilar en los proyectos se tabula en el formato propuesto como lista de verificación para la inspección del proyecto. Adicionalmente, en los casos que se presentan cambios, se registra en la plantilla de control integrado de cambios del proyecto.

4.4.2 Procesos de monitoreo y control para la gestión del cronograma

Controlar el cronograma es el proceso por el cual se monitorea la situación del proyecto para actualizar el avance y gestionar cambios a la línea base del cronograma. El ejecutivo de cuenta se ocupa de que la línea base del cronograma se sostenga a lo largo del proyecto.

4.4.3 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los costos

Controlar los costos es el proceso por el cual se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar cambios a la línea base de costo. Este proceso se denomina controlar los costos que simplemente se basa en monitorear los costos planificados y comparar con los costos reales que se van acumulando durante el proyecto. El ejecutivo de cuenta conoce los gastos asignados al proyecto y tiene la responsabilidad de brindar aviso a las partes interesadas si alguno está excediendo lo planificado que afecten la línea base del proyecto, así como cualquier solicitud de cambios, también puede realizar un análisis de costos para comparar los costos reales del proyecto.

4.4.4 Procesos de monitoreo y control para la gestión de la calidad

Realizar el control de calidad es el proceso por el cual se monitorean y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. En el proceso el ejecutivo de cuenta monitorea y controla la calidad de los equipos que se utilizan, los insumos adecuados sus especificaciones, químicos y sus correctas dosificaciones de uso, además de la comprobación de los estándares requeridos para la ejecución de las tareas que se desarrolla en los puntos de servicios. Por medio de las visitas de inspección se obtienen los reportes de calidad que generan información para desarrollar métricas de control del servicio brindado, como son rotación de personal, capacitación y perfiles de contratación acorde al puesto, la herramienta que se utiliza es la lista de verificación para las inspecciones.

4.4.5 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los recursos

Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a lo real y tomar acciones correctivas según sea necesario. (PMI, 2017, p.625). En este proceso el departamento comercial controla que los recursos utilizados se registren para poder comparar con la planificación de los recursos, el

ejecutivo de cuenta en las inspecciones en sitio determina si existe alguna variación y de inmediato analiza el escenario y de ser necesario realiza la comunicación para tramitar una solicitud de cambio o acción para optimizar los recursos existentes.

El primer paso en el proceso es determinar los recursos requeridos, para lo cual se toma como base la EDT desarrollada como parte de la definición del alcance del proyecto. En reunión de equipo se deben identificar los recursos requeridos con base en la experiencia previa y criterio de experto. Además, se propone apoyar esta actividad con un plan de control de materiales y equipos por proyecto que lo administra el director del proyecto, que permite contar con una base para la identificación de recursos necesarios durante todo el ciclo de vida del proyecto.

4.4.6 Procesos de monitoreo y control para la gestión de las comunicaciones

Monitorear las comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados (PMI, 2017, p.625). Lo cual permite asegurar que la información le llegue a su destino, en este caso las partes involucradas y patrocinadores en el tiempo correcto. Este proceso se realiza a lo largo del proyecto, por lo que en los casos que se identifiquen oportunidades de mejora se deben trasladar al plan de gestión de las comunicaciones y así lograr una mejor eficacia en la transmisión de la información. El ejecutivo de cuenta utiliza el plan de involucramiento de los interesados y la matriz de comunicación como parte del flujo de información necesaria durante el proyecto. Durante el proceso se monitorea que la persona responsable o asignada al proyecto cumpla con las acciones de comunicación planificadas para involucrar a las partes interesadas del proyecto y mantener el objetivo en términos de las partes interesadas a quienes se dirige la información, el canal de comunicación, la frecuencia con que se realizará cada acción, la persona responsable de ejecutar la acción y el resultado esperado, con el fin de que este último pueda ser contrastado con los resultados. Cada semana el ejecutivo de la cuenta presenta un reporte de avance y estado del proceso de monitoreo y control para la gestión de la comunicación.

4.4.7 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los riesgos

Monitorear los riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos (PMI, 2017, p.628). Al monitorear el riesgo del proyecto el equipo del proyecto puede verificar si las estrategias planteadas para mitigar el riesgo y promover las oportunidades están siendo efectivas de modo que las decisiones que se tomen para el proyecto son respaldadas con datos verdaderos tomados de las distintas inspecciones que realiza el ejecutivo de cuenta. El proceso desarrolla el uso y actualización de la matriz de riesgos que permite al departamento comercial identificar cada riesgo y las acciones de contención planificadas, así como medir su eficacia durante el desarrollo del proyecto y actualizar periódicamente.

4.4.8 Procesos de monitoreo y control para la gestión de las adquisiciones

Administrar las adquisiciones es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario. El ejecutivo de cuenta garantizar en sitio que los requisitos y compromisos establecidos con proveedores por medio de contratos, órdenes de compra o cualquier otro medio que la organización autorice para las adquisiciones se cumplan de forma correcta y que los criterios de aceptación este acorde a la planificación y los términos de acuerdos previos.

4.4.9 Procesos de monitoreo y control para la gestión del involucramiento de los interesados

Monitorear el involucramiento de los interesados es el proceso monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados. (PMI, 2017, p.631). En el proceso el ejecutivo de cuenta por medio de su experiencia y criterio de experto evalúa el nivel de participación de los involucrados del proyecto y brinda el seguimiento a las estrategias del plan de involucramiento de los interesados exponiendo todas las retroalimentaciones que pueda obtener de la comunicación y respuesta con los interesados.

4.5 Procesos de cierre para la gestión de la integración

El proceso de cierre del proyecto es parte de la gestión de integración del proyecto y consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de dirección de proyectos. Lo que permite completar formalmente el proyecto o una fase de cierre y establecer documentos que determinen que la planificación de los cronogramas de trabajos se finiquite y liberen los recursos que se tenían en el proyecto trabajado. Para Grupo Nitidos se establece una inspección de verificación para garantizar que todos los estándares de calidad se cumplan y que el cliente reciba lo pactado, la inspección es realizada por ejecutivo de cuenta quien a su vez programa una reunión con el cliente y presenta un informe de entrega conforme para obtener una revisión en conjunta con el cliente de todos los aspectos previamente pactados. El ejecutivo de cuenta mantiene informado a todas las partes interesadas por medio de un reporte final que demuestre cualquier variación, inconformidad, retraso o hallazgo que se presentó durante el desarrollo del proyecto, además de la retroalimentación positiva o negativa brindada por el cliente, también el informe presenta conclusiones, recomendaciones y establece los indicadores que en postventa se mantienen a los clientes desde la parte operativa. Una vez con el informe el responsable del proyecto o director del proyecto debe autorizar el cierre y documenta según el siguiente formato de cierre.

Figura 35

Informe de entrega y cierre de proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  |
|--|---|---|
| Empresa o Punto de servicio | | |
| Fecha de elaboración | | |
| Nombre del proyecto | | |
| Gerente del proyecto | | |
| Resumen del proyecto | | |
| Detalle | Razón de cierre | |
| Mano de obra requerida | | |
| Insumos requeridos | | |
| Equipos requeridos | | |
| Entrega del producto en conformidad con el alcance | | |
| Tiempo de entrega completado | | |
| Rendimiento de los productos | | |
| Indicador | | Rendimiento obtenido |
| Presupuesto del proyecto | | |
| Consumo de productos | | |
| Rotación de personal | | |
| Tiempo de implementación | | |
| Rendimiento del personal | Personal capacitado en las tareas | |
| | Perfil acorde al puesto | |
| | Cumplimiento de equipo de protección y capacitado | |
| Riesgos identificados | | |
| | | |
| Lecciones aprendidas | | |
| | | |
| Conclusiones/ recomendaciones | | |
| | | |
| Ejecutivo de cuenta | | |
| Departamento comercial | | |

Nota. La figura muestra el informe resume las principales actividades, indicadores, conclusiones y recomendaciones para cierre de los proyectos en desarrollo.

4.6 Aplicación de la metodología a un proyecto

Como parte de la validación del uso de la metodología presentada o propuesta en el proyecto, se desarrolla un proyecto real de la cartera de clientes de Grupo Nitidos, el cual consiste en brindar un servicio de subcontratación de personal de limpieza para el Centro Comercial Plaza Higueros donde el cliente solicita un alcance completo que involucra, personal, materiales de limpieza, químicos de limpieza, equipos de limpieza, además de supervisión externa. Durante la aplicación de la metodología se desarrollan los grupos de proceso de inicio y planificación para conformar el plan para la dirección del proyecto, donde se utilizan la propuesta de formatos desarrollados para la metodología de gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratados.

4.6.1 Detalle del proyecto que se desarrolla

El departamento comercial de Grupo Nitidos, desarrolla un proyecto de tercerización y administración de personal subcontratado para brindar mantenimiento en el área de limpieza, propiamente en el sector de Desamparados, en el Centro Comercial Plaza Higueros, el cual consiste en brindar personal, equipos e insumos de limpieza y cubrir con personal en dos turnos de trabajo, cumpliendo con especificaciones del cliente, para cubrir un área de 3900 m², con un solo nivel.

4.6.2 Procesos de inicio para el proyecto del servicio de administración de personal subcontratado para el Centro Comercial Plaza Higueros.

Por medio de la comunicación formal que recibe el departamento comercial de Grupo Nitidos y la aprobación escrita por parte del cliente con la firma del contrato, se inicia un nuevo proyecto y este arranca con desarrollo del grupo de procesos de inicio. A continuación, se detalla el acta de constitución del proyecto y la identificación de interesados del proyecto.

Figura 36

Acta de Constitución del proyecto para Centro Comercial Plaza Higueroes

| ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO | | |
|---|--|---|
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  |
| Fecha de acta | 1 de julio de 2024 | |
| Nombre del proyecto | Centro Comercial Plaza Higueroes | |
| Tipo de proyecto | Prestación de servicios/ Híbrido | |
| Áreas de conocimiento / grupos de proceso | Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre | |
| Área de aplicación (Sector / Actividad) | Alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados, integración. | |
| Fecha tentativa de inicio | Fecha tentativa de finalización | Duración (meses) |
| 1 de julio de 2024 | 1 de noviembre 2024 | 4 meses |
| Objetivos del proyecto | | |
| Objetivo general: Gestionar un proyecto de administración de personal subcontratada para el Centro Comercial Plaza Higueroes. | | |
| Objetivos específicos: | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance del proyecto, según las necesidades del cliente. 2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto. 3. Cumplir con el perfil del personal y la capacitación del personal. 4. Establecer los reportes de calidad necesarios durante la ejecución del proyecto y corregir cualquier desviación que se genere. 5. Establecer los indicadores de rendimiento con relación al presupuesto del proyecto, consumo de productos, rotación del personal y tiempos de implementación del proyecto. 6. Realizar el cierre del proyecto para verificar el cumplimiento de los requisitos y registrar las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto. | | |
| Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados) | | |
| <p>Para el desarrollo económico de la empresa, establecer un estándar en cada implementación de sus proyectos le permite ser más eficiente y a su vez mejorar la competitividad en el sector de servicio obteniendo tiempos de respuestas cada día mejor y logrando mantener un alto nivel de calidad en el servicio brindado. Por otro lado, el brindar un estándar de calidad normaliza y mejora los procedimientos internos obteniendo consistencia en cada uno de los entregables de un proyecto, aumentando el valor agregado para los clientes que valoran tener un proveedor responsable con altos estándares. El mantener un seguimiento del proyecto por las partes involucradas busca que la empresa mejore su rentabilidad, pero también desea tener un impacto positivo y directo en la generación de empleo digno contribuyendo al mejoramiento de la sociedad más vulnerable.</p> | | |

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

El área comercial con la autorización del cliente pone en marcha el proyecto un proyecto de servicios de administración de personal subcontratado para el Centro Comercial Plaza Higuerones. Para su desarrollo el ejecutivo de cuenta desarrolla un plan para la dirección del proyecto, con todos los criterios establecidos en el alcance inicial y es quien aprueba cada entregable para lograr una correcta implementación del servicio. El perfil del personal y su capacitación son cuidadosamente atendidos durante el desarrollo del proyecto ya que son clave para mantener el proyecto durante todo su ciclo de vida, cada colaborador debe ser capacitado según los procedimientos internos para obtener un alto desempeño en sus actividades.

Para el cierre del proyecto el ejecutivo de cuenta debe brindar una supervisión en el proyecto, mantener una reunión con el cliente y presentar un reporte de cierre al gerente del proyecto quien autoriza el cierre del proyecto.

Supuestos

- 1- Se tiene el total soporte y apoyo del patrocinador e interesados del proyecto.
- 2- Se tiene por escrito la autorización del cliente para dar inicio.
- 3- El ejecutivo de cuenta tiene claro el alcance, tiempo de entrega y el proceso interno de comunicación para dar visibilidad a las partes involucradas dentro del proyecto.
- 4- El departamento de proveeduría cuenta con todos los insumos y equipos para poder iniciar el proyecto.
- 5- El departamento de Recursos Humanos cuenta con los perfiles de personal de la mano de obra que debe contratar.

Restricciones

- 1- Se tiene un presupuesto definido para la ejecución del proyecto.
- 2- La rotación del personal puede afectar el proyecto.
- 3- Los horarios de salida del personal pueden afectar el proyecto.
- 4- La ubicación del proyecto puede dificultar la contratación del perfil requerido.

Identificación de riesgos

- 1- El personal contratado no cumple con los procedimientos para la tareas diarias, lo que puede afectar la calidad del servicio.
- 2- Las instalaciones no cuentan con una bodega disponible lo que puede generar pérdida de insumos y eso aumenta los costos al proyecto.
- 3- En caso de que el servicio tenga problemas de calidad el ejecutivo de cuenta y el supervisor externo debe realizar más visitas al proyecto afectando los costos planificados.
- 4- Si se presentan retrasos con los equipos requeridos para los trabajos programados se afecta los tiempos de entrega y se presenta una afectación al cronograma establecido.

Recursos y presupuesto general

| Entregable | Recurso | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|-----------------|------------------------|---------|----------|----------------|-----------------|
| Reunión inicial | Atención al cliente | NA | 1 | €23 000 | €23 000 |
| | Visitas de seguimiento | NA | 2 | €47 500 | €95 000 |
| | Combustible | Litros | 20 | €734 | €14 680 |
| | Viáticos | Colones | 3 | €5 000 | €15 000 |
| | | | | Total | €147 680 |

| Cronograma de hitos | |
|--|-----------------------------|
| Nombre del hito | Fecha finalización |
| Inicio de proyecto | 01 de julio de 2024 |
| Recopilación de requisitos y definir el alcance | 20 de julio de 2024 |
| Plan de dirección del proyecto | 20 de agosto de 2024 |
| Contratación del personal, según perfil y capacitación requeridas | 20 de agosto de 2024 |
| Inspección de proyecto | 5 de setiembre de 2024 |
| Métricas de calidad | 30 de setiembre de 2024 |
| Cierre del proyecto | 11 de octubre de 2024 |
| Información histórica relevante | |
| <p>Como base historia la empresa utiliza su propia base de datos que permite identificar el tipo de cliente, sector del mercado, rendimientos promedio, tipo de perfil de colaborador. Además, se puede proyectar el rendimiento promedio que se necesita para cada proyecto. En este proyecto específico se utiliza un proyecto similar basados en la ocupación del lugar, cantidad de locales, áreas públicas y cantidad de visitantes diarios, así como el horario solicitado por el cliente.</p> | |
| Identificación de interesados | |
| <p>Involucrados directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director de proyecto • Ejecutivo de cuenta • Departamento comercial • Cliente directo • Coordinador de operaciones • Personal operativo en sitio <p>Involucrados indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones • Gerente comercial • Gerente financiera • Gerente de Proveeduría | |
| Firma del Director del proyecto | Lisbeth Muñoz |
| Firma del Cliente o facilitador | Administradora Rosy Pacheco |

Nota. Acta de Constitución para el desarrollo del proyecto para el Centro Comercial Plaza Higueroles, basado en formato de Acta de constitución aportado por la UCI.

Para la identificación de los interesados del proyecto la organización realiza una reunión con el departamento comercial y de forma grupal de determina todos los interesados del proyecto, a continuación, se presentan por medio del formato propuesto.

Figura 37

Identificación de los interesados del proyecto para el Centro Comercial Plaza Higueroes

|  PARTES INTERESADAS | | Código | | SG-01 | |
|---|-----------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| | | Fecha | | 7/7/2024 | |
| | | Versión | | 1 | |
| Fecha de inicio: | | 7/7/2024 | | | |
| Objetivo/Proyecto: | | Centro Comercial Plaza Higueroes | | | |
| CONS | Parte Interesada | Influencia: ALTO/BAJO (escala 1 al 5) | Interés: ALTO/BAJO (Escala 1 al 5) | Tipo de información /Requisitos y/o Necesidades | Canal de comunicación |
| 1 | Director del proyecto | 5 | 5 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 2 | Ejecutivo de cuenta | 4 | 5 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 3 | Departamento comercial | 3 | 4 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 4 | Cliente directo | 4 | 4 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 5 | Coordinador de operaciones | 2 | 3 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 6 | Personal operativo en sitio | 1 | 4 | Capacitación del puesto | Correo electrónico/ presencial |
| 7 | Gerente de Operaciones | 3 | 4 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 8 | Gerente comercial | 3 | 4 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 9 | Gerente financiero | 3 | 2 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| 10 | Proveeduría | 2 | 2 | Alcance del contrato | Correo electrónico |
| Matriz Poder-Interés | | | | | |
| | | | | | |
| Departamento comercial | | | Lisbeth Muñoz | | |
| Departamento Operativo | | | Andrea Carranza | | |

Nota. La figura muestra los distintos interesados en el desarrollo del proyecto Plaza Higueroes.

Luego de desarrollar los procesos de inicio para el proyecto se desarrollan los procesos de planificación para las distintas áreas del conocimiento, que se despliegan utilizando las herramientas y formatos propuestos en capítulos anteriores.

Para el plan de gestión del alcance del proyecto de administración de personal subcontratado para el Centro Comercial Plaza Higueroes se definen los requerimientos en el siguiente formato.

Figura 38

Requisitos para el proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  |
|---|--|---|
| PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE | | |
| Fecha: | 12 de julio 2024 | |
| Teléfono: | 2280-24-25 | |
| Correo: | lmunoz@gruponitidos.com | |
| Nombre del proyecto: | Centro Comercial Plaza Higueroes | |
| Recopilación de requisitos: | Alcance del proyecto | |
| Criterio | Detalle | Observaciones |
| Compañía / Empresa | Centro Comercial Plaza Higueroes | Sector de Limpieza |
| Nombre contacto | Rosy Pacheco | Administradora del proyecto |
| Metros cuadrados | 3900 | m2 de construcción |
| Horario de cliente | 07:00 am a 09:00 pm | Cobertura del servicio |
| Cantidad personal actual de limpieza | 6 personas | Propuesta actual de mano de obra |
| Horarios actuales de limpieza | 06:00 am a 02:00 pm y 02:00 pm a 09:00 pm de lunes a Domingo | Horario solicitado por el cliente |
| Presupuesto | ₡ 4 868 400 | Se busca un ahorro |
| Feriados requeridos | Si | Se debe contemplar el pago de feriado al personal |
| Tipo de pisos: duros o alfombras | Ambos | Requiere equipos de aspirado |

| | | |
|---|---------------|---|
| Distribución: oficinas privadas, salas de reuniones, cubículos, comedor, aulas, áreas comunes, etc. | 100% del área | El proyecto requiere de insumos y equipos para la atención de las zonas |
| Baños, cantidad | 3 | Loza sanitaria y pisos de cerámica |
| Vidrios internos | 40 | Vidrios a altura superior a 1,80 mts |
| Cantidad de niveles | 2 | Edificio con 2 niveles |
| Fachadas requeridas | 1 | Trabajo de altura con equipo mecánico |
| Trabajos de cuadrilla requeridos | 1 | Personal competente especializado |
| Trabajos jardinería requerido | 1 | Personal competente especializado |
| Trabajos mantenimiento requerido | 1 | Personal competente especializado |
| Se requieren equipos e insumos | Si | Equipos con sistema de ahorro eléctrico / Químicos biodegradables |
| Normativa de seguridad | Si | ANSI |
| | | |
| Ejecutivo de cuenta | Lisbeth Muñoz | |

Nota. La figura muestra los requisitos recopilados para el proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes.

La matriz de trazabilidad de requisitos utilizada por el departamento comercial encargado del desarrollo del proyecto pretende identificar el criterio de aceptación según el requerimiento establecido y validar su entregable. Los entregables serán identificados por la estructura de desglose de trabajo que propone la vista jerárquica planificada dentro del proyecto. El ejecutivo de la cuenta puede evaluar la matriz de trazabilidad de requisitos durante el ciclo de vida del proyecto y confirmar si algún criterio de aceptación debe ser modificado, ya que en el modelo de servicios que brinda Grupo Nitidos conforma elementos como el personal y su alcance mantiene una apertura a tener cambios constantes con el fin de ajustarse a las necesidades del cliente, específicamente cuando los proyectos están en desarrollo y los clientes solicitan aumentos o reducciones de mano de obra.

Figura 39

Matriz de trazabilidad de requisitos del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE | | | |  |
|---|------------------------|---|---|--|
| Fecha | | 12 de julio 2024 | | |
| Nombre del proyecto | | Centro Comercial Plaza Higueroes | | |
| Nombre del cliente | | Rosy Pacheco | | |
| Estado | | Iniciado | | |
| Matriz de trazabilidad de requisitos | | | | |
| Código Involucrado | Entregable EDT | Descripción | Requerimiento | Criterio de Aceptación |
| 1 | Métrica de calidad | Metraje de cobertura del servicio | Métrica de rendimiento costo por metro m2 | Mayor a 920 colones por metro |
| 2 | Métrica de calidad | Horario de cobertura necesario | 07:00 am a 09:00 pm | 07:00 am a 03:00 pm y 03:00 pm a 09:00 pm |
| 3 | Métrica de calidad | Cantidad personal asignado | 6 personas | 3 personas por turno |
| 4 | Métricas de desempeño | Presupuesto | ₡4 868 400 | Igual o mayor al presupuesto |
| 5 | Métrica de calidad | Normativas que aplican | ANSI | ANSI |
| 6 | Métricas de desempeño | Distribución de los recursos y sus tareas | Cronograma de trabajo autorizado por el cliente | Cobertura del alcance pactado |
| 7 | Métricas de desempeño | Infraestructura | Espacios de bodegas, casilleros y comedor para el personal | Condiciones mínimas de salud |
| 8 | Métrica de calidad | Insumos químicos | MSDS/ Ficha Técnica/Permiso sanitario y certificado de biodegradabilidad | Regulación vigente |
| 9 | Métrica de calidad | Equipos | Bajo consumo eléctrico | Certificado ISO 50001 |
| 10 | Informes de inspección | Inspecciones | Revisión en sitio del alcance y su cumplimiento | Un informe por cada visita realizada |
| 11 | Capacitaciones | Capacitación del personal | Inducir al personal asignado en el correcto manejo de sus actividades, complementado con el adecuado uso de químicos y equipos. | 3 capacitaciones, una sobre las técnicas de trabajo, una de servicio al cliente y otra sobre manejo de sustancias peligrosas y manejo de equipos |
| Ejecutivo de cuenta | | Lisbeth Muñoz | | |
| Departamento Comercial | | Marilyn Vargas | | |

Nota. La figura muestra la matriz de trazabilidad de requisitos para el proyecto Plaza Higueroes.

Al mantener la trazabilidad de los requerimientos que son parte de la gestión del plan del alcance del proyecto se desarrolla el enunciado y los criterios de aceptación para cada entregable.

Figura 40

Enunciado del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes

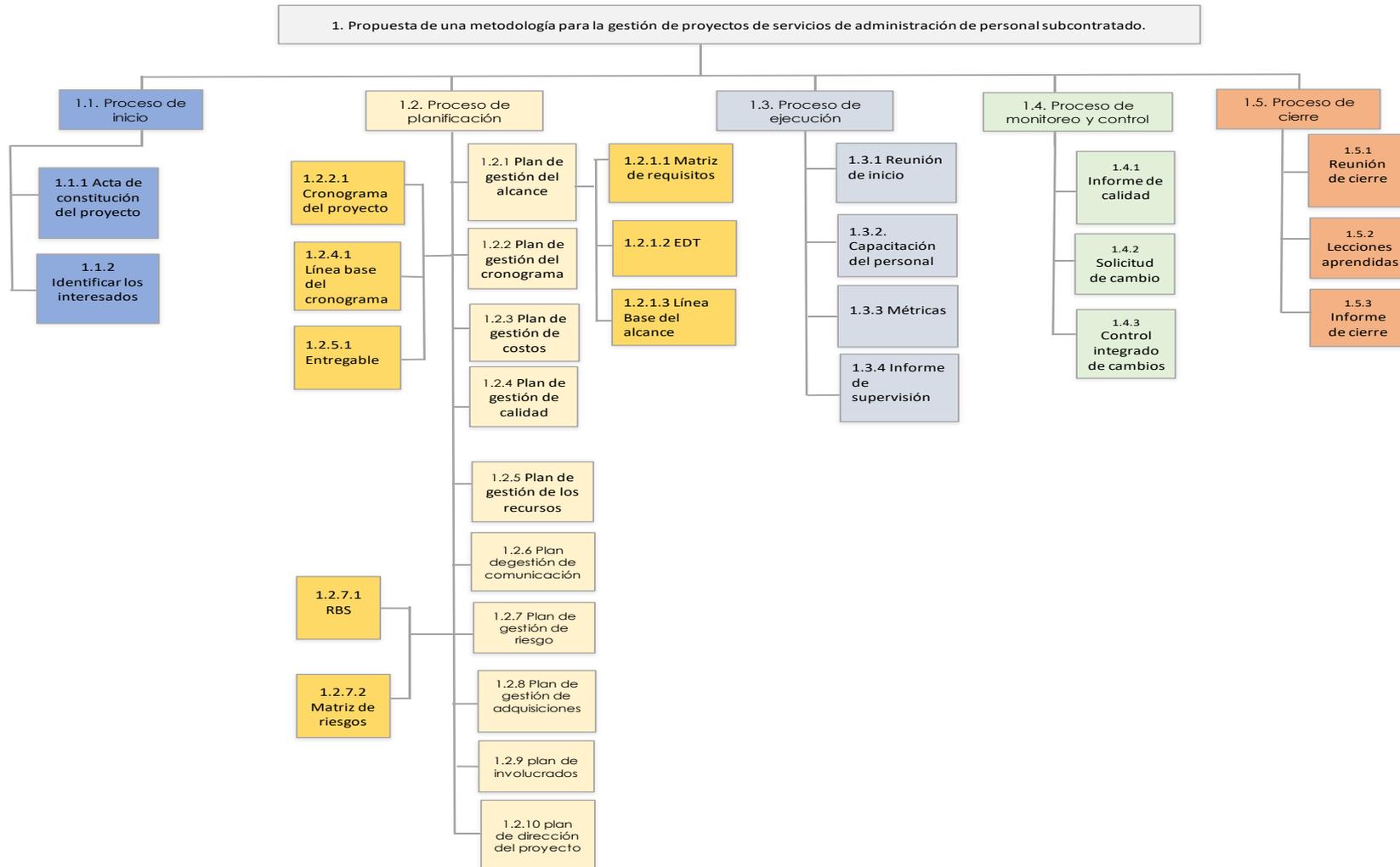
| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE  | |
|---|--|
| Fecha | 12 de julio 2024 |
| Nombre del proyecto | Centro Comercial Plaza Higueroes |
| Tipo de proyecto | Administración de personal subcontratado |
| Enunciado del alcance del proyecto | |
| <p>El proyecto que se desarrolla corresponde a la administración de personal subcontratado para el Centro Comercial Plaza Higueroes, ubicado en San Rafael de Desamparados y establece 6 personas para brindar limpieza en las instalaciones y cubrir un horario de atención de 07:00 am a 09:00 pm. Este servicio consiste en aportar los insumos y equipos, la capacitación al personal, realizar supervisiones e inspección del proyecto durante la ejecución y después de su implementación, mantener el registro de indicadores de rendimiento de materiales y mano de obra, así como la atención en general a los distintos interesados en el proyecto.</p> | |
| Entregables del proyecto | Criterio de aceptación para cada entregable |
| 1.1.1 Acta de constitución del proyecto | Descripción de alto nivel sobre el proyecto. Incluye objetivos generales y específicos, justificación, descripción del proyecto, los supuestos, restricciones y riesgos preliminares, estimación del costo y duración del proyecto, así como información histórica y una identificación preliminar de los interesados. |
| 1.1.2 Identificación de interesados | Identifica los interesados del proyecto, utilizando una Matriz Poder-Interés. |
| 1.2.1 Plan de gestión del alcance | Recolección de datos, requisitos, matriz de trazabilidad, enunciado del alcance, criterios de aceptación y exclusiones del proyecto. |
| 1.2.2 Plan de gestión del cronograma | Descripción de la EDT y cronograma que sería la línea base del proyecto. |
| 1.2.3 Plan de gestión de los costos | Incluye el presupuesto detallado del proyecto, la cantidad necesaria para obtener la línea base del costo del proyecto. |
| 1.2.4 Plan de gestión de la calidad | Describe el objetivo de calidad y las métricas de calidad. |

| | |
|---|--|
| 1.2.5 Plan de gestión de los recursos | Detalla claramente los recursos humanos necesarios, su rol, responsabilidad y las competencias necesarias. |
| 1.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones | Establece los canales de comunicación y la frecuencia necesaria para ejecutar cada actividad. |
| 1.2.7 Plan de gestión de los riesgos | Incluye RBS, escala de calificación de riesgos y matriz de riesgos. |
| 1.2.8 Plan de involucramiento de los interesados | Se desarrolla la estrategia de involucramiento de cada uno de los interesados y su comunicación. |
| 1.2.9 Plan de dirección del proyecto | Describe el plan de dirección del proyecto |
| 1.3.1 Reunión de arranque | La reunión de inicio involucra a todas las partes del proyecto y describe el alcance esperado. |
| 1.3.2 Capacitación del personal | Establece el plan de capacitación y su comunicación |
| 1.3.3 Métricas de desempeño | Establece el rendimiento obtenido del consumo de insumos, equipos, tiempo de ejecución. |
| 1.3.4 Informes de inspección | Establece los informes de los avances del proyecto y debe ser enviado a director del proyecto, para que pueda valorar las acciones a tomar. |
| 1.4.1 Informes de calidad | Revisión de los temas de calidad del proyecto |
| 1.4.2 Métricas de calidad | Cumplimiento de las métricas de calidad de los productos utilizados |
| 1.4.3 Solicitudes de cambio | Documento de control de cambios que establece el tipo de cambio y las condiciones. |
| 1.4.4 Control integrado de cambios | Establece el registro de cambios que se realiza, sus motivos y tiempo de ejecución. |
| 1.5.1 Reunión de cierre | Se realiza para garantizar que todos los entregables se cumplen a satisfacción del cliente. |
| 1.5.2 Lecciones aprendidas | Por medio de un documento se registra todo lo aprendido durante el proyecto para buscar mejorar en los próximos proyectos a desarrollar por la organización. |
| 1.5.3 Informe de cierre de proyecto | Brinda un resumen de los datos del proyecto, los indicadores y las lecciones aprendidas en el proyecto. |
| Exclusiones del proyecto | |
| El proyecto excluye el que los trabajadores trabajen días feriados. | |
| Departamento comercial | Lisbeth Muñoz |
| Departamento Operativo | Marilyn Vargas |

Nota. La figura muestra el enunciado del alcance del proyecto, los entregables, sus criterios de aceptación y las exclusiones del proyecto.

Figura 41

Estructura de desglose del proyecto Centro Comercial Plaza Higerones



Nota. La figura muestra la EDT para el proyecto Centro Comercial Plaza Higerones.

El cronograma para el proyecto del Centro Comercial Plaza Higueroes se desarrolla con la herramienta de programación y el formato propuesto.

Figura 42

Cronograma del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes

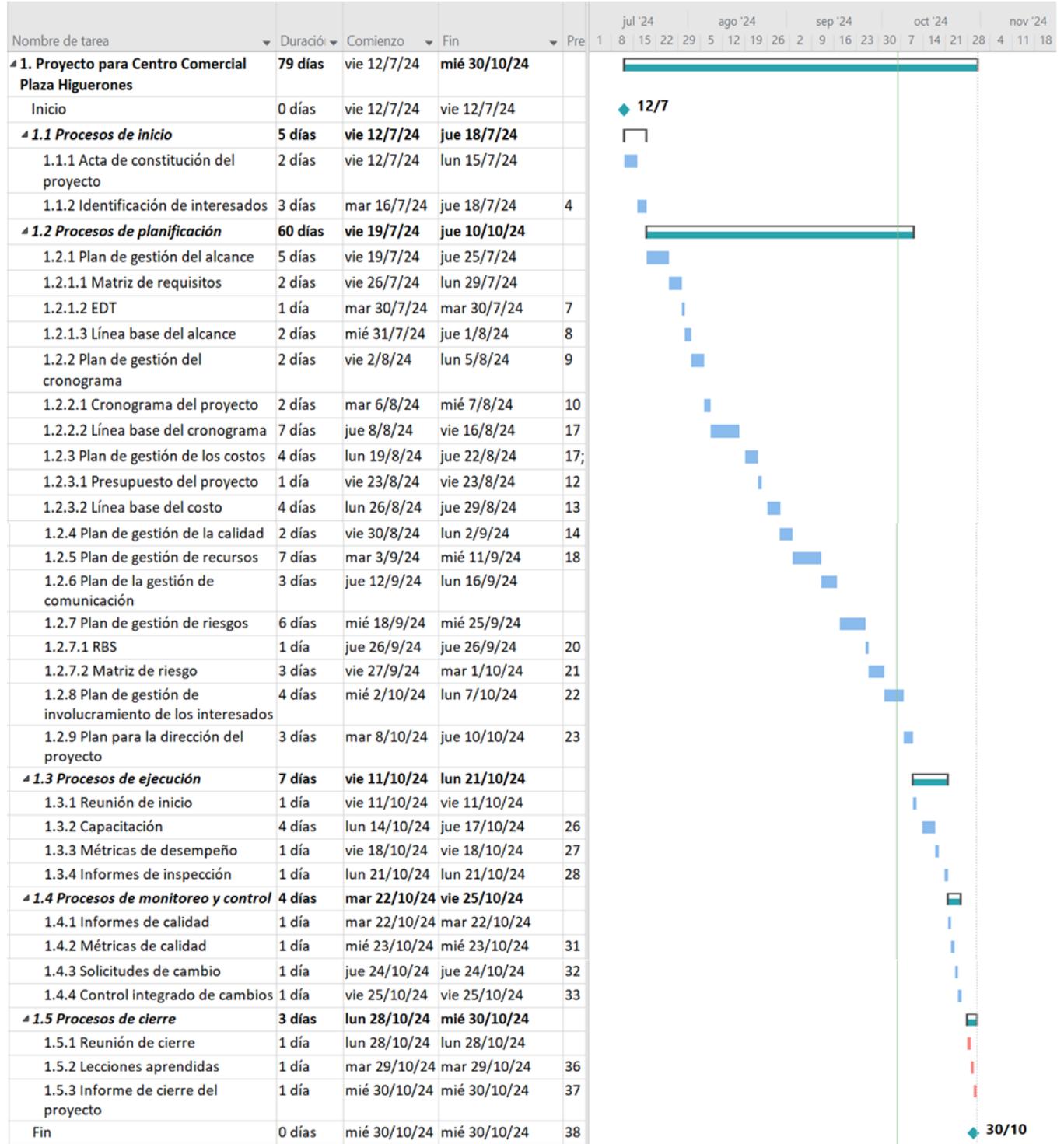
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  | |
|---|---|---|--------------------------|
| PLANIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA | | | |
| Nombre del proyecto | | Centro Comercial Plaza Higueroes | |
| Fecha de inicio | 12 de julio 2024 | Fecha de finalización | 14 de octubre 2024 |
| Herramienta de programación | | MS Project | |
| Unidad de medida | | Días | |
| Frecuencia | | Semanal | |
| Código EDT | Actividades | Secuencia | Duración estimada |
| 1. | Proyecto para Centro Comercial Plaza Higueroes | | 79 días |
| 1.1 | <u>Procesos de inicio</u> | - | <u>5 días</u> |
| 1.1.1 | Acta de constitución del proyecto | | 2 días |
| 1.1.2 | Identificación de interesados | 1.1.1 | 3 días |
| 1.2 | <u>Procesos de planificación</u> | - | <u>60 días</u> |
| 1.2.1 | Plan de gestión del alcance | | 5 días |
| 1.2.1.1 | Matriz de requisitos | 1.1.2 | 2 día |
| 1.2.1.2 | EDT | 1.2.1.1 | 1 días |
| 1.2.1.3 | Línea base del alcance | 1.2.1.2 | 2 día |
| 1.2.2 | Plan de gestión del cronograma | | 2 días |
| 1.2.2.1 | Cronograma del proyecto | 1.2.1.3 | 2 días |
| 1.2.2.2 | Línea base del cronograma | 1.2.2.1 | 7 día |
| 1.2.3 | Plan de gestión de los costos | | 4 días |
| 1.2.3.1 | Presupuesto del proyecto | 1.2.2.2 | 1 días |
| 1.2.3.2 | Línea base del costo | 1.2.3.1 | 4 día |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---------------|
| 1.2.4 | Plan de gestión de la calidad | 1.2.3.2 | 2 día |
| 1.2.5 | Plan de gestión de recursos | 1.2.4 | 7 día |
| 1.2.6 | Plan de la gestión de comunicación | 1.2.5 | 3 día |
| 1.2.7 | Plan de gestión de riesgos | | 6 días |
| 1.2.7.1 | RBS | 1.2.6 | 1 día |
| 1.2.7.2 | Matriz de riesgo | 1.2.7.1 | 3 días |
| 1.2.8 | Plan de gestión de involucramiento de los interesados | 1.2.8 | 4 día |
| 1.2.9 | Plan para la dirección del proyecto | 1.2.9 | 3 día |
| 1.3 | Procesos de ejecución | | 7 días |
| 1.3.1 | Reunión de inicio | | 1 día |
| 1.3.2 | Capacitación | 1.3.1 | 4 días |
| 1.3.3 | Métricas de desempeño | 1.3.2 | 1 días |
| 1.3.4 | Informes de inspección | 1.3.2 | 1 días |
| 1.4 | Procesos de monitoreo y control | - | 4 días |
| 1.4.1 | Informes de calidad | 1.3.1 | 1 días |
| 1.4.2 | Métricas de calidad | 1.3.1 | 1 días |
| 1.4.3 | Solicitudes de cambio | 1.3.1 | 1 días |
| 1.4.4 | Control integrado de cambios | 1.3.1 | 1 días |
| 1.5 | Procesos de cierre | - | 3 días |
| 1.5.1 | Reunión de cierre | 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4 | 1 día |
| 1.5.2 | Lecciones aprendidas | 1.5.1 | 1 días |
| 1.5.3 | Informe de cierre del proyecto | 1.5.2 | 1 días |
| Ejecutivo de cuenta: | | Lisbeth Muñoz | |
| Director del proyecto: | | Marilyn Vargas | |

Nota. La figura muestra el grupo de procesos para la planificación de la gestión del cronograma para el proyecto Plaza Higueroes.

Figura 43

Cronograma del proyecto en herramienta MS Project Centro Comercial Plaza Higueroes



Nota. La figura muestra el cronograma para el proyecto en la herramienta MS Project.

La planificación de costos se detalla en los siguientes formularios que son utilizados como herramientas y serán utilizados por el ejecutivo de cuenta.

Figura 44

Presupuesto del proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | | PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS | | |  |
|---|----------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------|---|
| Fecha de elaboración del presupuesto | 19 de agosto 2024 | | | | |
| Nombre del proyecto | Centro Comercial Plaza Higueroes | | | | |
| <u>Presupuesto del proyecto</u> | | | | | |
| Rubro | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo total | |
| Mano de obra | Personas | 6 | €609 650 | €3 657 900 | |
| Insumos | Galones | 30 | €2 960 | €88 800 | |
| Equipos | Colones | 3 | €90 000 | €270 000 | |
| Gastos Operativos | Colones | 1 | €350 000 | €350 000 | |
| Gastos Administrativos | Colones | 1 | €27 000 | €27 000 | |
| Gastos indirectos | Colones | 1 | €310 000 | €310 000 | |
| Distribución y entregas | Kilómetros | 50 | €2 894 | €144 700 | |
| Suministros de oficina | Colones | 1 | €7 800 | €7 800 | |
| Viáticos | Colones | 1 | €12 200 | €12 200 | |
| Costo total | | | | €4 868 400 | |
| Ejecutivo de cuenta: | Lisbeth Muñoz | | | | |
| Departamento Operativo | Marilyn Vargas | | | | |

Nota. La figura muestra el presupuesto para el proyecto Centro Comercial Plaza Higueroes.

El siguiente formato expone las métricas que se establecen para el proyecto desarrollado en el Centro Comercial Plaza Higueroes.

Figura 45

Métricas de calidad del proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD | | | |
|--|---|----------------------------------|---|
| Fecha de elaboración | | 30 de agosto 2024 | |
| Nombre del proyecto | | Centro Comercial Plaza Higueroes | |
| Objetivo de calidad | | | |
| Brindar una oferta de servicios de administración de personal tercerizado que cumplan con los estándares de calidad de Grupo Nitidos | | | |
| Métricas de calidad | | | |
| ID | Requisito | Frecuencia | Documento de referencia |
| Recomendación Comercial | Proyecto de servicios con personal, insumos e equipos | Anual | Contrato Comercial |
| Visitas de sitio | Reunión inicial con el cliente | Semanal | Lista de verificación |
| Informes de visita | Detalle de avance | Semanal | Lista de verificación |
| Salarios según mercado | Cumplir con salario superior al salario mínimo. | Anual | Decreto según legislación de Costa Rica |
| Perfil requerido para el puesto | Cumplir con el perfil según alcance | Anual | Decreto según legislación de Costa Rica |
| Insumos | Biodegradabilidad de los productos en 28 días | Anual | Certificado ECA |
| Equipos | Equipos que generen ahorro energético | Anual | Certificado norma ISO 50001 |
| Equipo de protección personal | Cumplimiento de normativa ANSI | Al inicio del proyecto | Certificado ANSI |
| Capacitación | Plan de capacitación del personal | Anual | Evaluación de eficiencia de la capacitación |
| Cambios de personal | Rotación del personal asignado al proyecto | Mensual | Reporte de rotación mensual RRHH |
| Tipos de jornadas | Cumplir con la legislación de Costa Rica | Mensual | Reporte de planilla |
| Ejecutivo de cuenta: | | Lisbeth Muñoz | |
| Departamento Operativo: | | Marilyn Vargas | |

Nota. La figura muestra el proceso de planificar la gestión de la calidad para el proyecto.

El siguiente formato expone la planificación del recurso humano que se establecen para el proyecto desarrollado en el Centro Comercial Plaza Higueroes.

Figura 46

Planificación de los recursos para proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE RECURSOS | | | | | | |
|---|------------------------------------|--------------|--|----------------------------------|---|---|
| Fecha de elaboración | | | | 03 del agosto 2024 | | |
| Nombre del proyecto | | | | Centro Comercial Plaza Higueroes | | |
| Nombre | Rol | Competencias | RACI | | | |
| | | | Responsabilidades | Autoridad cargo | Consultado | Informado |
| Marilyn Vargas | Dirección del proyecto | Alta | Liderar el departamento comercial y los nuevos proyectos | Coordinadora de proyectos | | |
| Lisbeth Muñoz | Ejecutivo de cuenta | Media | Equipo de ejecución del proyecto | | Atiende consultas durante la ejecución del proyecto | |
| Andrea Carranza | Asistente de operaciones | Baja | Seguimiento al plan de transición del proyecto y soporte interno operativo | | | Debe ser informada de los avances de las tareas |
| Recursos del proyecto | | | | | | |
| Insumos químicos | 15 galones x mes | | | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización | |
| Equipos industriales | 5 unidades | | | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización | |
| Materiales de limpieza | 20 kit x mes | | | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización | |
| Equipo de protección personal | 8 paquetes de Equipo de protección | | | Norma ANSI | Manual de procesos de la organización | |
| Uso de productos químicos | 16 guantes de protección química | | | Cada vez que se usen químicos | Manual de procesos de la organización | |
| Observación: En caso de solicitar recursos adiciones se debe autorizar por el director del proyecto | | | | | | |
| Departamento comercial: | | | Marilyn Vargas | | | |

Nota. La figura muestra los recursos que se planifican para el proyecto

La matriz de comunicación utilizada para el proyecto del Centro Comercial Plaza

Higuerones es la siguiente.

Figura 47

Matriz de comunicaciones para el proyecto

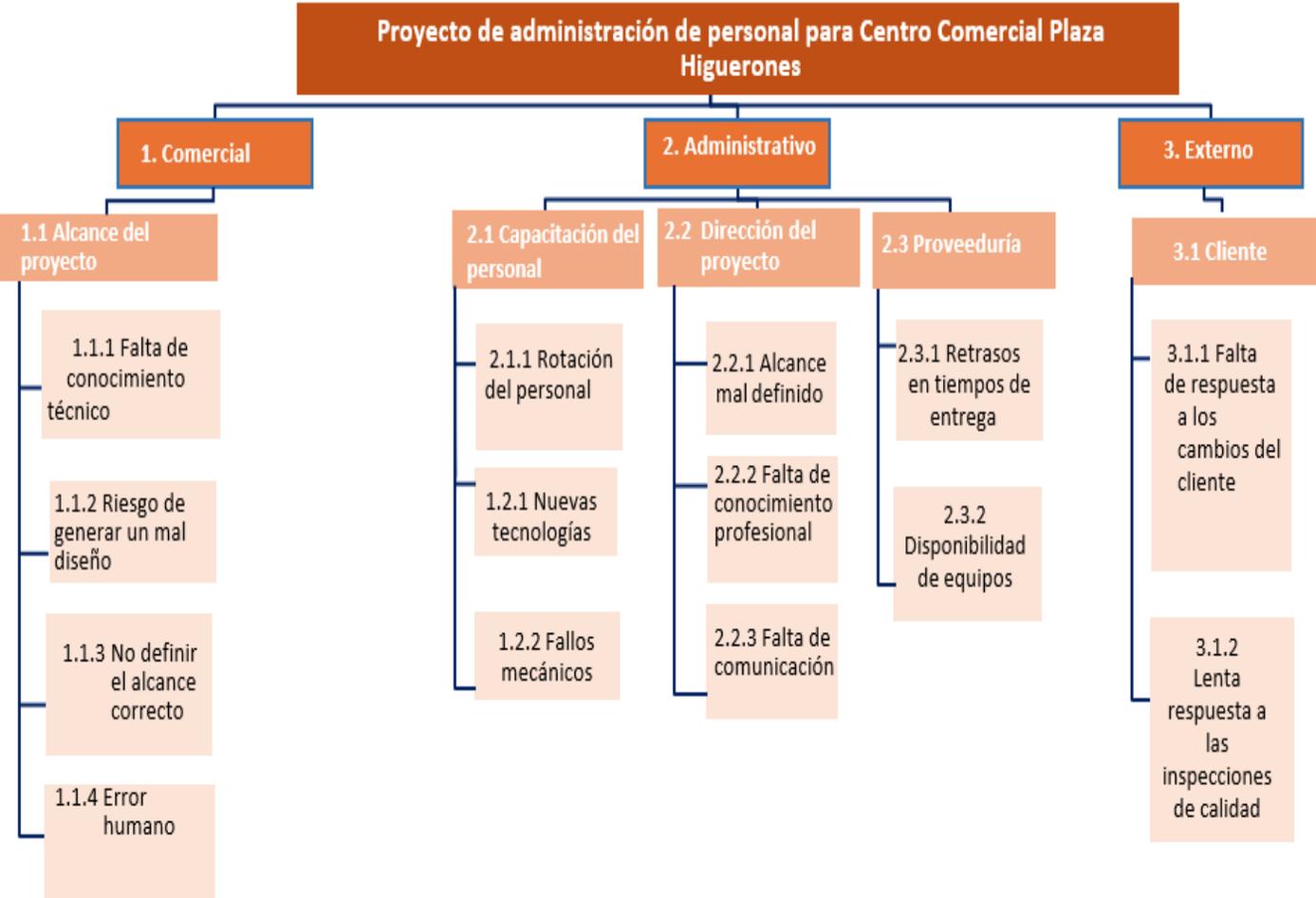
| Departamento Comercial Grupo Nitidos | | | | | |  |
|--------------------------------------|---------------------------|------------------------|---|---------------------|-----------------------------|---|
| PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES | | | | | | |
| Matriz de comunicaciones | | | | | | |
| Fecha de elaboración | | | 12 de setiembre 2024 | | | |
| Nombre del proyecto | | | Centro Comercial Plaza Higuerones | | | |
| Objetivo | | Método de comunicación | Descripción | Responsable | Receptor | Tiempo de respuesta |
| Que comunica | Por que comunica | | | | | |
| Plan de dirección del proyecto | Por procedimiento interno | Correo electrónico | Modo de planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto | Ejecutivo de cuenta | Departamento comercial | Una semana para aprobación |
| Alcance del proyecto | Por procedimiento interno | Correo electrónico | Información para dar inicio el proyecto | Ejecutivo de cuenta | Todos los involucrados | Una semana para consultas |
| Equipos se deben adquirir | Por procedimiento interno | Correo electrónico | Cantidad y especificaciones de los equipos requeridos | Ejecutivo de cuenta | Departamento de proveeduría | Una semana para comprar |
| Visita de inspección | Por procedimiento interno | Correo electrónico | Revisión del proyecto | Ejecutivo de cuenta | Cliente | Una semana para atender cualquier mejora |
| Solicitud de cambio | Por procedimiento interno | Correo electrónico | Informe de solicitud de cambio | Ejecutivo de cuenta | Director del proyecto | Una semana para aprobación |
| Observaciones | | | | | | |
| Se puede actualizar la información | | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | | Lisbeth Muñoz | | |
| Departamento Operativo: | | | | Marilyn Vargas | | |

Nota. La figura muestra la matriz de comunicaciones para el proyecto.

El proyecto Centro Comercial Plaza Higuerones utiliza el desglose de riesgos para tener un visible detalle de los riesgos y se conjunta con la matriz riesgo que describe los posibles impactos y la probabilidad de ocurrencia, además de evidencia la estrategia y acción preventiva tomada.

Figura 48

Desglose de riesgos del proyecto



Nota. La figura muestra la de RBS para el proyecto.

Figura 49

Matriz de riesgos para el proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DE LOS RIESGOS | | | | |
|---|---|--|---|-------|
|  | | | | |
| Fecha de elaboración | | 27 de setiembre 2024 | | |
| Nombre del proyecto | | Centro Comercial Plaza Higueroes | | |
| Matriz de riesgos / Plan de respuesta | | | | |
| Cod | Causa | Descripción del riesgo | Referencia | WBS |
| RO-01 | Falta de conocimiento técnico | Al existir una falta de conocimiento técnico del departamento comercial, se genera una oferta poco atractiva o muy costosa ya que el criterio puede variar. | Falta de capacitación | 1.3.2 |
| RO-02 | Riesgo de generar un mal diseño | El no contemplar un buen diseño dificulta el desarrollo del proyecto y genera problemas de comunicación dentro del equipo de trabajo | Plan de capacitación | 1.3.2 |
| RO-03 | No definir el alcance correcto | El no definir correctamente el alcance genera una mala interpretación del proyecto y aumenta los costos, además de reducir la eficiencia del equipo de trabajo | Plan de capacitación | 1.3.2 |
| RO-04 | Error humano | Los errores humanos afectan directamente los indicadores del proyecto, así como la calidad. | Métrica de calidad | 1.4.2 |
| RA-01 | Rotación de personal | La rotación de personal tiene una afectación directa en los costos del proyecto, provocando reprocesos en capacitación e inducción al puesto | Condiciones de trabajo | 1.2.5 |
| RA-02 | Nuevas tecnologías | No implementar la tecnología en inspecciones y supervisiones afecta la calidad del servicio. | Falta de capacitación | 1.3.2 |
| RA-03 | Fallos mecánicos | Tener fallos mecánicos en los equipos requeridos afecta el cronograma de trabajos del proyecto | Falta de capacitación y Plan de mantenimiento | 1.3.2 |
| RA-04 | Alcance mal definido | Si el director del proyecto no define y comunica el alcance el proyecto aumenta el tiempo de sus entregables. | Falta de capacitación | 1.3.2 |
| RA-05 | Falta de conocimiento profesional | Si la organización no invierte en la contratación de profesionales con perfiles acorde a su giro de negocio, la credibilidad de la empresa se puede ver afectada | Perfil del personal | 1.2.5 |
| RA-06 | Falta de comunicación | Si el personal no mantiene los canales de comunicación definidos el proyecto genera reprocesos y afecta la línea base. | Plan de comunicación | 1.2.6 |
| RA-07 | Retrasos en tiempos de entrega | Al no cumplir con los tiempos de entrega se afecta el cronograma de actividades planificado | Recursos disponibles | 1.2.5 |
| RA-08 | Disponibilidad de equipos | Al no tener los equipos disponibles se afecta el cronograma de proyecto | Recursos disponibles | 1.2.5 |
| RE-01 | Falta de respuesta a los cambios del cliente | El no atender a tiempo las necesidades de los clientes afecta al cliente directamente y su percepción del servicio brindado. | Métrica de desempeño | 1.3.3 |
| RE-02 | Lenta respuesta a las inspecciones de calidad | El ejecutivo de cuenta afecta la calidad del servicio si no responde los hallazgos de cada inspección de calidad. | Métrica de calidad | 1.4.2 |

| Cod | Probabilidad | Impacto | Rango | Estrategia | Acción preventiva | Respaldo | Plan de contingencia | Reservas | | Disparador | Responsable | Probabilidad post plan | Impacto post plan | Rango post plan |
|-------|--------------|---------|-------|------------|--|---|----------------------|----------|----|------------|-------------|------------------------|-------------------|-----------------|
| | | | | | | | | Tiempo | \$ | | | | | |
| RO-01 | 3 | 3 | 9 | Mitigar | Realizar un plan de capacitación técnico al personal de ventas | Plan de capacitación anual | | | | | | 2 | 2 | 4 |
| RO-02 | 4 | 4 | 16 | Mitigar | Establecer un plan de capacitación que incorpore la metodología de trabajo y los controles necesarios para reducir su ocurrencia | Plan de capacitación anual | | | | | | 3 | 3 | 9 |
| RO-03 | 3 | 3 | 9 | Mitigar | Revisar la capacitación y forma de trabajo del ejecutivo de cuenta | Plan de capacitación anual | | | | | | 2 | 2 | 4 |
| RO-04 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Verificar el sistema de reportes semanal para garantizar el cumplimiento de la métrica de calidad | | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| RA-01 | 4 | 4 | 16 | Mitigar | Establecer mejoras en el plan de retención del personal | | | | | | | 3 | 3 | 9 |
| RA-02 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Utilizar como mecanismo de capacitación la plataforma de soporte | | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| RA-03 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Establecer 3 proveedores que puedan brindar mantenimiento preventivo | | | | | | | 2 | 2 | 4 |
| RA-04 | 2 | 2 | 4 | Mitigar | Mejorar la comunicación con el plan de comunicación interno | Plan de comunicación de la organización | | | | | | 2 | 1 | 2 |
| RA-05 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Evaluación del personal administrativo por parte de RH | | | | | | | 2 | 2 | 4 |
| RA-06 | 2 | 2 | 4 | Mitigar | Plan de comunicación interno | | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| RA-07 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Mantener un vehículo disponible para entregas | | | | | | | 1 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|----------------|------------|--|---------|--|--|--|--|--|------------------------------------|---|----|
| RA-08 | 2 | 2 | 4 | Transferir | Mantener un inventario de repuestos de equipos | | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| RE-01 | 3 | 2 | 6 | Mitigar | Establecer una frecuencia de revisión de métricas de desempeño semanal | Informe | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| RE-02 | 3 | 3 | 9 | Mitigar | Establecer una frecuencia de revisión de métricas de calidad semanal | Informe | | | | | | 1 | 2 | 2 |
| Riesgo general del proyecto | | | 97 | | | | | | | | | Riesgo general del proyecto | | 50 |
| Observaciones: | | | | | | | | | | | | | | |
| La matriz de riesgo analiza los riesgos existentes para el proyecto y toma acciones para bajar el riesgo general del proyecto de un 97 a un 50 | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecutivo de cuenta: | | | Lisbeth Muñoz | | | | | | | | | | | |
| Departamento Operativo: | | | Marilyn Vargas | | | | | | | | | | | |

Nota. La figura muestra la matriz de riesgos de los riesgos identificados para el proyecto

Figura 50

Plan de gestión de los involucrados

| Departamento Comercial Grupo Nitidos PLANIFICACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO | |  | |
|---|---|---|-------------------|
| Fecha de elaboración | 2 de octubre 2024 | | |
| Nombre del proyecto | Centro Comercial Plaza higueroes | | |
| Plan de gestión del involucramiento de los interesados | | | |
| Nombre de interesado | Compromiso | Medio de comunicación | Estrategia |
| Cliente | Brindar un servicio de limpieza tercerizado | Reuniones, llamada y correos | Semanal |
| Departamento Comercial | Comunicar | Reuniones, llamada y correos | Semanal |
| Ejecutivo de cuenta | Interesado | Reuniones, llamada y correos | Diario |
| Responsable o director del proyecto | Comunicar | Reuniones, llamada y correos | Semanal |
| Ejecutivo de cuenta: | Lisbeth Muñoz | | |
| Departamento comercial: | Marilyn Vargas | | |

Nota. La figura muestra el plan de gestión del involucramiento de los interesados para el proyecto.

Los procesos de ejecución, monitoreo y control del proyecto son tareas que se realizan durante todo el proyecto, para el desarrollo del proyecto de administración de personal subcontratado del Centro Comercial Plaza Higueroes se utilizan los procesos planificados en etapas anteriores y que son la constitución del plan de dirección del proyecto que será expuesto por el ejecutivo de cuenta en la reunión inicio del proyecto y que pretende comunicar cuales son las partes interesadas, los requerimientos del proyecto a solicitud del cliente y las métricas de medición de rendimiento y calidad, vitales para dar inicio a las actividades que conforman el proyecto en el Centro Comercial Plaza Higueroes.

El ejecutivo de cuenta brinda el seguimiento a las actividades del cronograma de trabajo del proyecto, como lo son la contratación del personal, capacitación del personal, solicitud de adquisiciones en equipos e insumos, además de establecer las frecuencias de visitas de

inspección y supervisión durante la transición generando un informe de avance que brinde visibilidad al equipo de trabajo ante las acciones pertinentes que se deben tomar en caso de tener alguna desviación del cronograma. Para el proyecto del Centro Comercial Plaza Higuerones se utiliza el siguiente informe de inspección que muestra el avance en la primera semana del proyecto.

Figura 51

Informe de inspección y supervisión del proyecto



Grupo Nitidos
San Jose; Tibas, Colima, Bodegas Condal, #23

| Informe de detalles de inspección de calidad | | | | | |
|---|---|-------------------------|---|--------------------|---|
| Rango de fechas: 8/1/2024 - 8/31/2024 | | | | | |
| Grado: | 94% | Edificio: | Centro Comercial Plaza | Cuenta: | Centro Comercial Plaza |
| Insp. Fecha: | 8/11/2024 6:53 AM | ID del área: | Revisión General Centro Comercial Plaza Higuerones | Inspector: | Lisbeth Muñoz |
| Secuencia #: | 15776 | Tipo de área: | Inspección General | Empleado: | |
| Cambio: | | Tipo de piso: | Azulejo cerámica | Supervisor: | |
| Insp. Lista: | Áreas públicas | Nivel del suelo: | 2 | Centro de | |
| Artículo de INSPECCION | Peso | Puntuación | Estado de CA | Código de detalle | Comentario |
| Pisos | 1 | 2 | Avance | 50% | El trabajo en piso se realiza con equipo industrial de lavado |
| Paredes | 1 | 2 | Avance | 50% | |
| Areas comunes y parqueos | 1 | 2 | Avance | 50% | Los parqueos deben ser atendidos en un proyecto independiente, por las manchas de combustible |
| Mobiliario y oficinas | 1 | 2 | Avance | 50% | |
| Puertas y marcos de puerta | 1 | 2 | Avance | 50% | |
| Ventanas y locales | 1 | 2 | Avance | 50% | |
| Personal | 1 | 2 | Avance | 100% | Personal completo |
| Equipos | 1 | 2 | Avance | 100% | Quimicos recibidos |
| Insumos | 1 | 1 | Avance | 100% | Insumos recibidos |
| Visita y reporte de EHS | 1 | 2 | Avance | 100% | 1° visita realizada |
| Plan de capacitación | 1 | 2 | Avance | 50% | 1° capacitación realizada |
| 1° Entrevista con el cliente- retroalimentacion | 1 | 2 | Avance | 50% | El cliente esta satisfecho |
| Comentario: | El centro comercial va según el cronograma de actividades y tareas programadas | | | | |
| Firma |  | | | | |
| Pisos: limpio | Fuentes de agua: Baños- Limpios | | Pisos: limpio y brillante | | |
|  |  | |  | | |

Nota. La figura muestra el informe de inspección y supervisión del proyecto Plaza Higuerones.

Con cada inspección que se realiza por parte del ejecutivo de cuenta, se incorporar personal de soporte en calidad y se trabaja en conjunto para cumplir con las métricas establecidas. Para el caso del proyecto Centro Comercial Plaza Higerones el personal de salud y seguridad ocupacional realiza una inspección y controla la calidad de los productos, equipos e insumos dentro del proyecto por medio de un reporte que se presenta al director del proyecto y ejecutivo de cuenta para generando un el reporte de calidad, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 52

Reporte de calidad del proyecto

| Departamento Comercial Grupo Nitidos | |  | |
|--|---|--|---------------------------------------|
| REPORTE / INFORME DE LA CALIDAD | | | |
| Fecha de elaboración | 30-ago-24 | | |
| Nombre del proyecto | Centro Comercial Plaza Higerones | | |
| Objetivo de calidad | | | |
| Brindar una oferta de servicios de administración de personal tercerizado que cumplan con los estándares de calidad de Grupo Nitidos | | | |
| Métricas de calidad | | | |
| Rubro | Requisito | Frecuencia | Documento de referencia |
| Recomendaciones técnicas | El personal debe curso de manejo de desechos | 1 vez al año | Manual de procesos de la organización |
| Visitas de sitio | Reporte sobre avances | Semanal | Manual de procesos de la organización |
| Informes de visita | Informe de inspección | Semanal | Manual de procesos de la organización |
| Salarios según mercado | Superior al salario mínimo | 1 vez al año | Manual de procesos de la organización |
| Perfil requerido para el puesto | <i>Bachillerato</i> | Única vez | Manual de procesos de la organización |
| Insumos | Biodegradables | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización |
| Equipos | Ahorro de energía | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización |
| Materiales | Compras verdes | Cumplir norma | Manual de procesos de la organización |
| Equipo de protección personal | Certificado | Norma ANSI | Manual de procesos de la organización |
| Capacitación | Todo el personal | Mensual | Manual de procesos de la organización |
| Uso de productos químicos | Tener un procedimiento y su equipo de protección personal | Cada vez que se usen químicos | Manual de procesos de la organización |
| Tipos de jornadas | Tiempo completo | Legislación de Costa Rica | Manual de procesos de la organización |
| Ejecutivo de cuenta: | Lisbeth Muñoz | | |
| Departamento Operativo: | Andrea Carranza | | |

Nota. La figura muestra un ejemplo del informe de calidad para el proyecto Plaza Higerones.

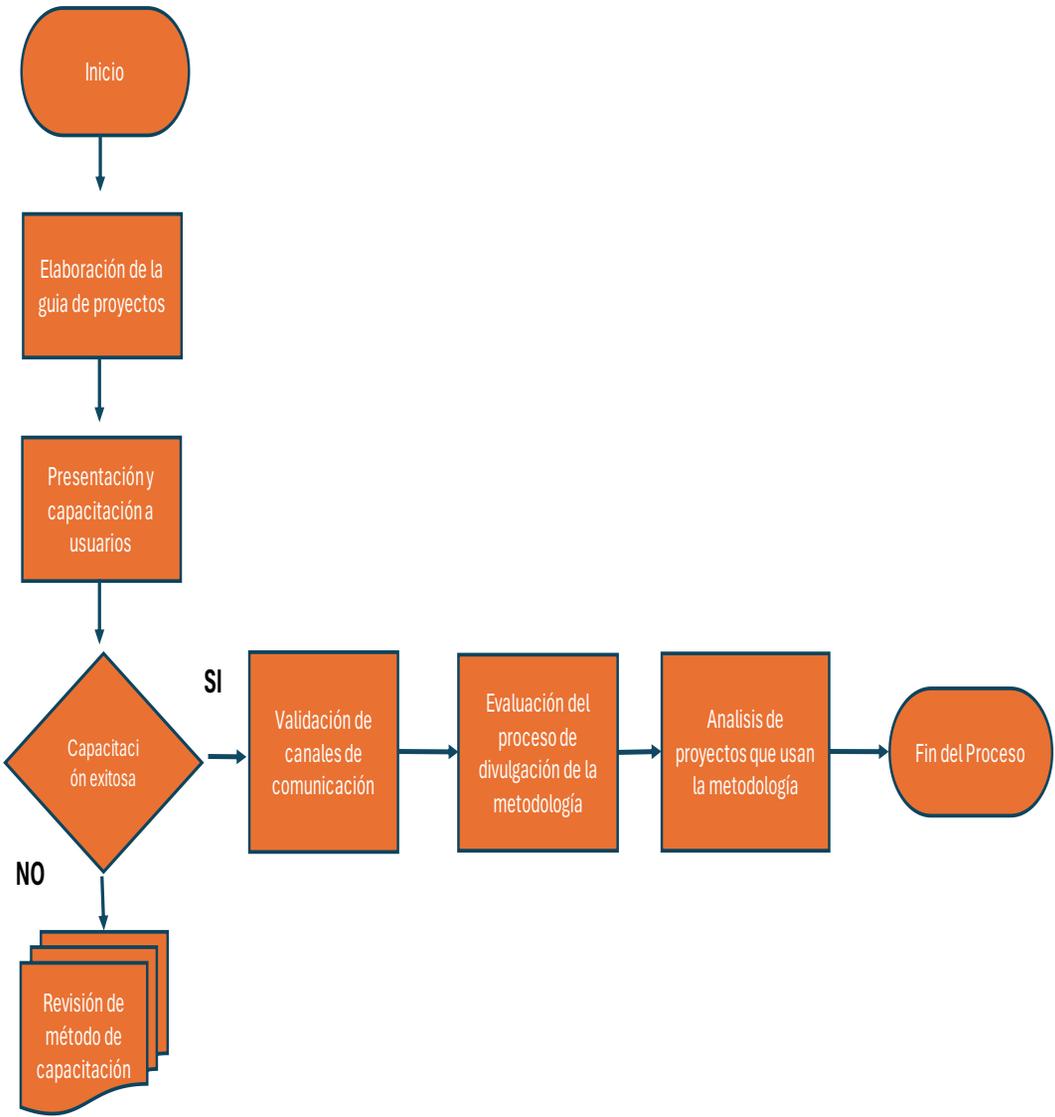
Durante todo el proyecto el ejecutivo de cuenta mantiene un contacto directo con el cliente y atiende las solicitudes de cambio que son registradas en el control de cambios, evalúa los avances del cronograma y sus respectivos costos. Adicionalmente el ejecutivo de cuenta realiza una validación de todas las actividades requeridas en el proyecto como lo son reunión inicial, comunicación interna y externa según el plan establecido, confirmación de capacitación del personal, inspecciones del proyecto en conjunto con calidad, análisis de métricas obtenidas, envió de informe al director del proyecto, según los procesos de inicio y planificación. La verificación del plan de riesgos para garantizar su correcto desarrollo, registro de incidencias, lecciones aprendidas y finalmente la reunión de cierre con su respectivo informe, son actividades que lidera el director del proyecto.

4.7 Estrategia de divulgación de la metodología propuesta.

La estrategia de divulgación utilizada y establecida por Grupo Nitidos para los proyectos relacionados a administración de personal subcontratados, define los siguientes pasos que serán desarrollados y definidos con un flujograma interno para mantener una ayuda visual al departamento comercial.

Figura 53

Flujo de la propuesta de divulgación de la metodología para proyectos



Nota: Pasos para la propuesta de divulgación de la metodología de gestión de proyectos

Paso 1 elaboración de la guía de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado y su divulgación: se establece un procedimiento de divulgación básico para uso interno de Grupo Nitidos, el cual se carga a la nube o base de datos existente de maneja que la organización tenga acceso y visibilidad de dicha divulgación. Con el objetivo de desarrollar la estrategia de comunicación y divulgación de la metodología propuesta para proyectos se mantiene a disposición y difusión de todo el personal administrativo, comercial, operativo y departamento de soporte documentos actualizados. La materia que se procede a divulgar será el documento que el departamento comercial propone como la metodología guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado y su fecha de publicación oficial se inicia la primera semana del mes de diciembre del 2024.

Paso 2 capacitación y presentación de la guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado: se define una reunión con la totalidad del personal administrativo para comunicar la existencia de la metodología y el lugar donde pueden conocer o consultar el procedimiento que se implementa en cada proyecto de la organización, generando las referencias directas a los diferentes formatos, reportes, informes y procedimientos necesarios para su correcto desarrollo.

Además, se incluye en el plan de capacitación anual al personal comercial para reforzar la metodología guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado propuesta.

Paso 3 canales de divulgación de la guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado: Se propone establecer los siguientes canales de comunicación para que la metodología guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado esté disponible a los usuarios:

- Comunicación vía correo electrónico
- Acceso al enlace del sistema interno de la organización donde se puede descargar

Además, se propone que la jefatura comercial realice prácticas, capacitaciones enfocadas en el uso, desarrollo y verificación de la metodología propuesta que puedan mejorar el desarrollo de la gestión de proyectos dentro de la organización.

La difusión o divulgación oficial de la materia guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado es responsabilidad del departamento comercial y calidad de la organización.

En este punto se crea un cronograma de actividades que fortalecen la divulgación dentro de la organización mediante la planificación de las siguientes actividades que se realizan en un periodo de un mes por solicitud de la gerencia general.

- Capacitación al personal comercial y operativo sobre el uso de la metodología guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado.
- Realizar una demostración real con un proyecto en existente y presentar un análisis del paso a paso.
- Capacitación con proveeduría en el proceso de adquisiciones y expertos técnicos de la organización.
- Realizar talleres de ubicación de formatos, correcto uso y procesos utilizados para desarrollar el estándar de la metodología.
- Reunión para escuchar preguntar y consultas.
- Establecer un refrescamiento anual dentro de la organización.
- Se genera el material de soporte, como guías de usuario, procedimientos, formatos, reportes, ayuda visual, presentaciones y otros que son validados por la gerencia, para que sea utilizado en las futuras capacitaciones anuales.

Paso 4 evaluar la eficacia del proceso de divulgación de la guía para la elaboración de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado: el departamento de calidad interno de la organización es asignado como responsable de evaluar la eficiencia de la divulgación de la metodología y su participación frecuente para que el personal logro comprender

el estándar de trabajo en los proyectos. El seguimiento y la evaluación de la eficacia en la divulgación serán evaluadas por medio de un cuestionario que se aplica a todo el personal de la organización.

Paso 5 análisis de los resultados en los proyectos: se analiza los resultados obtenidos en los diferentes proyectos con el fin de asegurar que la organización es consciente y conoce la metodología de gestión para los proyectos de administración de personal subcontratados. Posterior a los 2 meses de utilizar el estándar para los proyectos la jefatura comercial y la gerencia general recopila todos los proyectos que se están trabajar con la metodología propuesta para evaluar el nivel de éxito obtenido en cada proyecto, presentar datos a la junta directiva y obtener mejoras que pueda surgir de forma inmediata o simplemente se documenta como lecciones aprendidas.

5 Conclusiones

- Los procedimientos que la organización cuenta actualmente son la base para el desarrollo de los proyectos ya que definen los requerimientos necesarios para el desarrollo y recopilan información directamente del cliente, como lo es perfiles de personal, tipos de capacitación, equipos e insumos obligatorios para el proyecto. Es por eso que se puede concluir que el procedimiento actual es la base para desarrollar la nueva metodología de gestión de proyectos, solo que se incluyen las técnicas y herramientas necesarias para la correcta gestión.
- El ejecutar el proceso de inicio del proyecto para el Centro Comercial Plaza Higueroles permite establecer el acta de constitución del proyecto y al identificar a los involucrados en el proyecto se logra definir los roles y responsabilidades, así como el poder y el interés que tienen respecto al desarrollo del proyecto.
- Desarrollar una guía detallada del proyecto por medio del plan de dirección del proyecto permite ver la ejecución de los procesos de planificación a lo largo del proyecto para el Centro Comercial Plaza Higueroles y muestra los requisitos y criterios de aceptación, además de definir los canales de comunicación con los participantes, planificar las adquisiciones y recursos para garantizar que estén disponibles y cumplir cada entregable.
- El grupo de procesos de ejecución permite el desarrollo efectivo de las actividades necesarias para completar el proyecto e identifican los principales procedimientos y herramientas para la ejecución del proyecto.
- En la etapa de monitoreo y control las herramientas permiten recolectar y desarrollar las métricas establecidas, reduciendo variables dentro del proceso y a su vez permitan tomar acciones de mejora.
- Por medio del proceso de cierre del proyecto, se verifican que se han completado las actividades y requisitos del proyecto por lo que se puede establecer formalmente que el proyecto ha finalizado.

- La metodología desarrollada permite la estandarización de procesos y busca el uso eficiente de los recursos disponibles, de forma que se puedan alcanzar las expectativas de los involucrados y cumplir con los requisitos planteados.
- Por medio de una estrategia de divulgación para la metodología, se busca que la organización logre involucrar a todo su personal y estandarizar una forma de trabajo con fundamentos en la gestión de proyectos.

6 Recomendaciones

- Se recomienda a la jefatura comercial y gerencia general utilizar el acta de constitución del proyecto como insumo para la presentación de ofertas comerciales a los patrocinadores, ya que se mantiene un estándar para cada proyecto.
- Se recomienda que el personal del departamento comercial utilice una herramienta para formular la programación de cronogramas, como referencia de plantea, MS Project que se puede encontrar en Microsoft 365 que es una línea de servicios por suscripción ofrecidos por Microsoft.
- Se recomienda desarrollar la herramienta digital gestión de calidad, gestión de reportes y documentación con la que cuenta la empresa que puede ser usada en todos los proyectos y brindar un valor agregado, misma que actualmente no se utiliza.
- Se recomienda al ejecutivo de cuenta, como líder del dentro del departamento comercial, fomentar el aprendizaje colaborativo entre las personas que conforman los proyectos de Grupo Nitidos.
- Se recomienda periódicamente revisar y actualizar la metodología propuesta en el proyecto y buscar mejoras utilizando las lecciones aprendidas.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo sostenible representa la transición de la sociedad actual a una sociedad más respetuosa con el medio ambiente. Es un modo de desarrollo cuyo objetivo es garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y el bienestar social. Gro Harlem Brundtland, ex primera ministra de Noruega, lo define " Lo que se necesita ahora es una nueva era de crecimiento económico, un crecimiento que sea poderosa a la par que sostenible social y el medio ambientalmente" (1987, p.13) Se trata de explotar los recursos del planeta con moderación, sin exceder su capacidad de renovación natural. El desarrollo sostenible es hoy en día una forma de producir y consumir consciente, que debemos adoptar con urgencia en la sociedad. La importancia del desarrollo sostenible radica en la necesidad de garantizar que las generaciones futuras tengan recursos y un medio ambiente saludable para satisfacer sus necesidades.

Se puede diferenciar cuatro grandes campos en los que se puede llevar a cabo el desarrollo sostenible:

- La sostenibilidad económica, que tiene como objetivo reducir la pobreza extrema y garantizar un empleo remunerado justo para todos;
- La sostenibilidad ambiental, que tiene como objetivo proteger el equilibrio natural del planeta, limitando al mismo tiempo el impacto de las actividades humanas en el planeta;
- La sostenibilidad social, que garantiza el acceso a los recursos y servicios básicos para todos.
- La sostenibilidad política, que es la que busca una correcta gobernabilidad para liderar teniendo en cuenta los anteriores tipos de sostenibilidad: la económica, la medioambiental y la social.

Lo ideal es conseguir un desarrollo que sea económicamente eficiente, ecológicamente sostenible y socialmente equitativo.

Como una nueva hoja de ruta para lograr un desarrollo sostenible, Naciones Unidas aprobó en septiembre de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que plantea los

Objetivos de Desarrollo Sostenible, una serie de metas comunes para proteger el planeta y garantizar el bienestar social. Al adoptar esta nueva estrategia, los estados se comprometieron, durante los próximos quince años, a movilizar todos los medios necesarios para su implementación.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible también conocidos como Objetivos Mundiales, tratan de conciliar el crecimiento económico, el equilibrio medioambiental y el progreso social, garantizando que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor sin comprometer el planeta. Este Proyecto Final de Graduación propone una metodología para la administración de personal subcontratado, la cual va alineada con los objetivos de desarrollo sostenible a través del uso de materiales biodegradables y métodos de trabajo respetuosos con el medio ambiente, especialmente aquellos relacionados con la gestión responsable de los recursos naturales. Además, incluir las políticas de ahorro de energía y eficiencia energética en las instalaciones, correcto manejo de desechos reciclajes y reducción de emisiones de carbono.

Según Mario A. Socatelli “El termino desarrollo regenerativo es un concepto que incluye y trasciende la sostenibilidad, al implicar una ingeniería reconstructiva y un proceso de maduración de nuestra propia especie para ser miembros responsables de la comunidad de la vida” (2017, p.4).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró la década de 2021 al 2030 como la de la restauración, poniendo el foco en la protección y regeneración de todos los ecosistemas del mundo, para el beneficio de las personas y la naturaleza (2019). Se necesita de un diseño capaz de intervenir en un alto nivel organizacional, de manera holística, transdisciplinaria, adaptativa y eco-mimética, donde el énfasis de su actividad este centrado en resolver estos problemas complejos y anticipar soluciones hacia un modelo de desarrollo sostenible, basado en una economía regenerativa, con aproximaciones y propuestas integrales, que aporten soluciones en los distintos niveles y dimensiones económicas, políticas, socio ambientales y humanas, capaz de contribuir a las transformaciones estructurales que el planeta y la sociedad en su conjunto

necesita. Se necesita entonces de un Diseño Regenerativo. Bill Reed define el “Diseño Regenerativo como un sistema de tecnologías y estrategias, basado en la comprensión del funcionamiento interno de los ecosistemas que genera diseños que regeneran conjuntos socio-ecológicos (es decir, generar de nuevo su capacidad inherente de vitalidad, viabilidad y evolución) en lugar de agotar sus sistemas y recursos de soporte vital subyacentes” (2021, p.23).

El proyecto incluye el manejo o consideración de aspectos de sostenibilidad en el desarrollo de la metodología que contribuyen a varios objetivos ambientales y sociales, Por otro lado, el proyecto promueve la creación de empleo decente, ayuda al desarrollo económico personal y empresarial y estimula la economía del país.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Estados miembros de la Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. “Este principio definitorio de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es la promesa común de todos los países de trabajar juntos para hacer efectivos los derechos y el bienestar de todos en un planeta sano y próspero” (ONU, 2015, p.4). Reducir la desigualdad en y entre los países de tal manera que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Según el Informe de los Objetivos de Desarrollo, “los ODS son la hoja de ruta universalmente acordada para superar las divisiones económicas y geopolíticas, restablecer la confianza y reconstruir la solidaridad. La falta de progreso significa que las desigualdades seguirán profundizándose y aumentará el riesgo de un mundo fragmentado que funcione en dos velocidades” (2023, p,2)

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles requiere adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Por la razón mencionada, se crea la agenda plantea con 17 Objetivos y 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. En las siguientes secciones se presentan el efecto que tiene el desarrollo de proyectos sobre cada uno de los ODS.

7.1.1 Fin de la pobreza

Este ODS trata de “Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en todo el mundo para 2030 es un objetivo fundamental de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” (ONU, 2015, p.4). Para el 2023 el Instituto Nacional de Estadística y CENSOS (INEC) reportó según una encuesta continua de empleo al tercer trimestre que indica “la estructura de las personas ocupadas por sector de actividad refleja que el 68,4 % se concentró en las actividades de comercio y servicios” (2023, p.13), ósea existe 1 451 254 trabajadores ocupados específicamente en la línea de comercio y servicios, lo cual representó un porcentaje muy significativo que brinda fuentes de empleo. De este modo, el sector de servicios se vuelve una fuente generadora de empleo local y de ingresos para los trabajadores que obtienen nuevas oportunidades económicas.

7.1.2 Hambre cero

Los servicios son fuente generadora de ingresos para trabajadores, que en un gran porcentaje son mujeres jefas de familias, lo cual le permite el acceso a una alimentación básica, el darle la oportunidad a la población que no tiene estudios o especialización abre la puerta a un trabajo digno.” El persistente aumento del hambre y la inseguridad alimentaria, impulsado por una compleja interacción de factores, exige atención inmediata y esfuerzos globales coordinados para aliviar este desafío humanitario crítico” (ONU, 2015, p.4). Grupo Nitidos mantiene sus valores enfocados en brindar fuentes de empleo que logren solventar la economía de los colaboradores y contribuyendo a la lucha contra el hambre.

7.1.3 Salud y bienestar

El cumplimiento en las responsabilidades sociales de la compañía fortalece el crecimiento en el empleo del sector servicios. “En los últimos años se han logrado grandes avances en la mejora de la salud en el mundo” (ODS, 2023, p.16). dentro de los esfuerzos que tiene la organización para fomentar la salud y bienestar del personal subcontratado es el beneficio de médico de empresa gratuito para que los trabajadores y sus familias accedan rápidamente a la

atención médica y puedan ser referidos a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) a través del seguro obligatorio. Lo antes mencionado y las propuestas de campañas de vacunación y exámenes de mamografías que establece la empresa confirma el cumplimiento del objetivo específico de lograr que las personas tengan acceso a la salud y bienestar para los colaboradores que se mantienen activos en sus puestos de trabajo y que son fuente de desarrollo en cada proyecto que inicia.

7.1.4 Educación de calidad

“La educación es la clave que permitirá alcanzar muchos otros objetivos de desarrollo sostenible (ODS)” (ONU, 2015, p.5). Para garantizar una educación de calidad también es necesario contar con las herramientas necesarias, de tal manera es fundamental contar con una fuente de ingresos que es lo que logra brindar los servicios de subcontratación de personal, suministra una fuente de ingresos que son invertidos en la educación de los hijos. De modo que, si la oportunidad del servicio se genera, también se genera empleo que soporta diversas actividades de las familias, como lo es el estudio.

7.1.5 Igualdad de género

La igualdad de género también es un derecho fundamental de la persona, que permite crear una sociedad equilibrada, ya que reduce la pobreza, promueve la salud y protege a los niños. Los lineamientos legales, sociales y laborales hacen posible mantener la igualdad de género. Grupo Nitidos es liderado por una mujer que vela por la participación de la igualdad de oportunidades económicas y de liderazgo a todos los niveles de la organización.” La igualdad de género es un objetivo transversal y debe ser un elemento clave en las políticas, presupuestos e instituciones nacionales.” (ODS, 2023, p.16).

7.1.6 Agua limpia y saneamiento

“El rápido crecimiento de la población, la urbanización y las crecientes necesidades en materia de agua de los sectores agrícola, industrial y energético están provocando un aumento de

la demanda de agua” (ONU, 2015, p.7). Para reducir la contaminación del agua la compañía cuenta con una planta de tratamiento que se encarga de eliminar los contaminantes resultantes del agua que se utiliza para la operación y comercialización diaria. Para ello la empresa se encarga de mantener un plan de manejo de residuos, mantiene la recolección y posteriormente son tratados por un ente autorizado.

7.1.7 Energía sostenible y no contaminante

El crecimiento de la población requiere energía eléctrica para sus actividades y Grupo Nitidos no es diferente, sin embargo, se trabaja con la modalidad de luz día en su mayoría de oficinas y cuenta con un sistema de apagado automático de luces “el consumo de energía sigue siendo la principal causa del cambio climático, ya que representa alrededor del 60 % de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero” (ODS, 2023, p.27). El reducir significativamente el consumo energético de los sistemas durante la operación que involucra transporte genera una mejora. Reducir el consumo recurso energéticos hace que la demanda de energía sea menor, permitiendo a las compañías proveedoras de este servicio poder mantenerse en la generación con fuentes renovables y no tener que utilizar combustibles fósiles. El acceso mundial a la electricidad ha aumentado del 87 % en 2015 al 91 % en 2021 (ONU, 2015, p.8).

7.1.8 Trabajo decente y crecimiento económico

El crecimiento del sector servicios consiente la generación de nuevos empleos lo cual brinda trabajo decente, con garantías sociales, fomenta la productividad económica, la diversificación, la igualdad, la innovación y capacitación de las empresas para la colaboración en el crecimiento económico y el desarrollo de sus empleados.

La tasa de desempleo de los hombres en este segundo trimestre 2023 fue de 8,0 %, mientras que la tasa de desempleo de las mujeres fue de 12,1 %, disminuyó en 3,3 p.p., para las mujeres este indicador presentó variación estadísticamente significativa, en comparación con el segundo trimestre del periodo anterior (INEC,2023, p18). El trabajo decente para las hombres y mujeres mejora en el segundo trimestre del 2023 y se logra reducir la brecha que existe para la

fuerza laboral femenina que están disponibles a participar de la producción de bienes y servicios económicos.

7.1.9 Industria, innovación e infraestructura

Impulsar normas internas dentro de la organización para que los proyectos que se gestionen sean ejecutados de forma sostenible y más eficientes que permiten optimizar los procesos, recursos necesarios para dicha actividad, reduciendo las emisiones de dióxido de carbono y aumentar el acceso a la banda ancha móvil. Aumentar el acceso a la tecnología de la información y comunicación ayuda al sector industrial del país.

7.1.10 Reducción de las desigualdades

Como se ha mencionado anteriormente el crecimiento del sector servicios, impulsa la generación de empleo e ingresos para la población, generando nuevas oportunidades laborales se permite la inclusión económica de los habitantes dentro de la población económicamente activa.” La desigualdad amenaza el desarrollo social y económico a largo plazo, frena la reducción de la pobreza y destruye el sentido de realización y autoestima de las personas” (ONU, 2015, p.11). Además, las políticas de igualdad de Grupo Nitidos, van más allá de solo factores salariales y se incluyen elementos de protección social, discapacidad, orientación sexual, raza, clase, religión y la desigualdad de oportunidades que amenaza el desarrollo humano, todos los factores se deben adoptar para el desarrollo de una operaciones sostenibles y mejorar el planeta, ya que si se despoja a la gente de la oportunidad de tener una vida mejor, no tiene sentido o será imposible lograr el desarrollo sostenible.

7.1.11 Cuidades y comunidades sostenibles

El principal interés de la empresa es ayudar en el interés social que buscan poder garantizar una vivienda digna y accesible para todos los habitantes. Asimismo, muchas ciudades son más vulnerables a los efectos del cambio climático y a los desastres naturales debido a su

elevada concentración de población y a su ubicación, por lo que mejorar la resiliencia urbana es crucial para evitar pérdidas humanas, sociales y económicas.

7.1.12 Producción y consumo responsable

El plástico es uno de los componentes involucrados en la ejecución del servicio en la línea de limpieza de la empresa. La implementación de políticas que puedan promover prácticas como la reutilización, el reacondicionamiento y el reciclaje de productos para minimizar los residuos. El desarrollo de un sistema de dilución para los productos químicos que se utilizan en un proyecto permite reducir el uso de galones plásticos. Esto, sumado a políticas de recolección y tratamiento adecuado de desechos generados, promueven la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos.

7.1.13 Acción por el clima

Según la ODS “El cambio climático se debe a las actividades humanas y amenaza la vida en la Tierra tal como la conocemos” (ONU, 2015, p.14). los sectores productivos son una fuente importante de emisiones de CO₂, producto de su alto consumo energético y el transporte requerido para su operación diaria. El mejorar la educación del personal que es y será parte de la organización en temas como el impacto que, de sus acciones al planeta, marcando en positivo la sensibilización y la capacidad humana al cambio y acciones de mitigación del cambio climático, la adaptación requerida por la institución para lograr una reducción de sus efectos.

7.1.14 Vida submarina

El agua utilizada en el complejo de bodegas y oficinas donde está ubicada la empresa se debe tratar bajo el Reglamento de Vertido y Reúso de Aguas Residuales N° 33601-MINAE-S conforme la responsabilidad social necesaria para asegurar los parámetros de cumplimiento preventivos la contaminación, daños al ecosistema y la fauna de la vida de los ríos y mares.

7.1.15 Vida de ecosistemas terrestres

Para el caso de Grupo Nitidos no existe un impacto directo de tala de árboles para su proceso, pero se enfoca en fortalecer el proceso de compras sostenibles, para eliminar artículos que tenga relación con la degradación de las tierras, y detener la pérdida de biodiversidad. Esto evita la desertificación, pérdida de hábitat para la fauna terrestre y busca proteger y restablecer los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques.

7.1.16 Paz, justicia e instituciones sólidas

La empresa cuenta con políticas de anticorrupción y establece un contrato de confidencialidad y responsabilidades como proveedor que garantiza que se evite el soborno y el chantaje en beneficio de alguna persona o institución lo que promueve un comportamiento ético entre las partes involucradas.

7.1.17 Alianza para lograr los objetivos

Según la ONU, el objetivo 17 pretende revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible, que permita velar por la paz y el cumplimiento de todos los 17 ODS y las 169 metas asociadas a ellos. Por último, es importante destacar la necesidad de colaboración de los diferentes sectores para la generación de alianzas entre el gobierno, la empresa privada y pública, para movilizar recursos financieros, tecnológicos, crear capacitación para lograr los objetivos de desarrollo sostenible.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

La sostenibilidad en la dirección de proyectos no es tan fácil como simplemente voltear el papel para usarlo del otro lado. Más bien, es la incorporación de elementos, que están estandarizados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) y el Marco para la Elaboración de Memorias del Global Reporting Initiative (GRI G4), al proceso de dirección de proyectos que pueden ser medidos, aplicados y utilizados para generar beneficio a la organización a través de la reducción del impacto del proyecto sobre el medio ambiente ecológico, la economía y la sociedad.

El estándar P5 de GPM es una herramienta desarrollada para definir qué y cómo medir un proyecto por los impactos relacionados con la sostenibilidad. “identificar los posibles impactos para la sostenibilidad tanto positivos como negativos, que pueden ser analizados y presentados a la dirección para respaldar decisiones informadas y una asignación efectiva de recursos” (GPM, 2019, p.3). Las organizaciones que elaboran informes de sostenibilidad pueden utilizar la herramienta para proporcionar un mayor nivel de transparencia en su organización incluyendo información sobre los proyectos, que se complementa con el método existente o informar sobre las cadenas de suministro.

El análisis de impacto P5 se realiza durante la fase de iniciación de un proyecto de acuerdo con la metodología PRiSM. El objetivo es definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad desde el punto de vista de 360° para mejorar el valor del proyecto y reducir el impacto a Personas, Planeta y Prosperidad por medio de la alineación con la estrategia de la organización.

Esta calificación depende del impacto potencial que se tiene antes y después de la respuesta esperada. La escala correspondiente a este análisis es:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. En la siguiente figura se muestra la matriz con el Análisis de Impacto P5.

Figura 54

Análisis de Impacto P5

Impactos 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | |
|----------------------------------|----------------------------|---|---|---------------------|--|--------|---|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 2.1 Impactos del Producto | | | | | | | |
| 2.1.1 | Vida útil del producto | Incluir criterios de sostenibilidad en los proyectos nunca ha sido la prioridad de la organización | No se consideran dentro del proyecto elementos sostenible | 2 | Establecer un programa que utilice criterios de sostenibilidad, minimizando la huella ambiental y promoviendo la reutilización de recursos y equipos sin que esto afecte el costo del proyecto | 5 | 3 |
| 2.1.2 | Mantenimiento del producto | Actualmente no hay un costo de mantenimiento de equipos incluido en el presupuesto para algunos proyectos | Se debe reconsiderar el alcance del proyecto un presupuesto para mantenimiento de equipos | 2 | Trabajar con un proveedor que pueda brindar mantenimiento preventivo a los equipos, permite generando un ahorro en el consumo energético ya que los equipos van a trabajar de forma adecuada | 3 | 1 |

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | |
|---|---|---|---|---------------------|---|--------|---|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos) | | | | | | | |
| 2.2.1 | Eficacia de los Procesos del Proyecto | El método de gestión de proyectos que se utiliza en la organización no incluye la sostenibilidad. | Los miembros del equipo no podrán mitigar los riesgos de sostenibilidad | 1 | Trabajar con empresas en los temas de capacitación para brindar habilidades de sostenibilidad y convertirlo en un requisito dentro de la organización | 4 | 3 |
| 2.2.2 | Eficiencia de los Procesos del Proyecto | El método de gestión de proyectos no tiene disposiciones para adquisiciones sostenibles | No se puede rastrear ni medir la sostenibilidad de los proyectos | 1 | Trabajar con el equipo de liderazgo para implementar prácticas de sostenibles para los proyectos | 3 | 2 |
| 2.2.3 | Equidad de los Procesos del Proyecto | Las practicas actuales no define con claridad los costos indirectos del proyecto | El costo del proyecto es mayor al presupuestado | 2 | La empresa promueve la pureza en los costos indirectos para el desarrollo de todos los proyectos | 3 | 1 |
| Promedio de Producto y Proceso | | | 1.6 | 3.6 | 2.0 | | |

| | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| 3 Impactos a las Personas (Sociales) | | | | | | | |
| 3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente | | | | | | | |
| 3.1.1 | Empleo y Dotación de Personal | Los costos de los proyectos son elevados | El personal debe ser capacitado para mitigar los riesgos de sostenibilidad | 2 | Plan de capacitación del personal generando nuevos empleos dignos para el personal, ya que la capacitación genera estabilidad al personal | 3 | 1 |

| Categoría | | | | | | |
|--|---|--|-----------------------------|--|-------------------------------|--------|
| Subcategoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
| Elemento | | | | | | |
| 3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión | Las empresas de servicios requieren que todo el personal cumpla con las regulaciones solicitadas por los clientes, pero algunas empresas no lo realizan | La falta de responsabilidades de las empresas afecta la fuerza laboral | 2 | Promover la contratación de personal fijo que cumpla con todas las regulaciones laborales y responsabilidad social | 3 | 1 |
| 3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto | El personal debe realizar un esfuerzo físico para desarrollar sus labores | Se reduce el rendimiento de la mano de obra y se aumenta el índice de incapacidades y lesiones del personal de la obra | 2 | El soporte de Salud Ocupacional y las visitas reducen incapacidades y accidentes | 3 | 1 |
| 3.1.4 Educación y Capacitación | El plan de capacitación de personal puede sufrir cambios por costos no previstos que afecta la formación del personal | No se desarrolla la capacitación del personal | 2 | Ofrecer capacitación y desarrollo de habilidades asociadas al puesto fomenta una fuerza laboral calificada | 3 | 1 |
| 3.1.5 Aprendizaje Organizacional | Las empresas de servicios no tienen dentro de sus políticas el registro y desarrollo de conocimiento a través de las lecciones aprendidas en proyectos | Continúan usando los métodos tradicionales | 3 | El uso de las lecciones aprendidas permite verificar las acciones positivas y mantener una mejora continua | 4 | 1 |
| 3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades | Las empresas de servicios no tienen desarrollado políticas que fortalezcan la igualdad laboral | Falta de oportunidades equitativas para hombres y mujeres | 1 | El desarrollo de proyectos a nivel nacional permite una integración con mayor igualdad para todos | 3 | 2 |

| Categoría | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|---------------------|---|--------|---|
| Subcategoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | |
| Elemento | | | | | | | |
| 3.1.7 | Desarrollo de la Competencia Local | Se requiere de mano de obra capacitada | Existe una falta de mano de obra en algunas zonas del país | 2 | La capacidad que tiene las empresas para desarrollar y capacitar al personal brinda un soporte estable para contratar personal y su continuidad para los puestos de trabajo | 3 | 1 |
| 3.2 Sociedad y Consumidores | | | | | | | |
| 3.2.1 | Apoyo de la Comunidad | No se consideran los efectos que puede generar el proyecto a la comunidad | El reclutamiento de personal no cubre la zona donde se desarrolla el proyecto | 2 | El desarrollo de proyectos a nivel nacional permite ayudar a más personas que requieren trabajar | 3 | 1 |
| 3.2.2 | Cumplimiento de Políticas Públicas | Los clientes solicitan que el personal cubra con póliza del INS y CCSS al día, pero no lo validan | El reclutamiento de personal no cubre la zona donde se desarrolla el proyecto | 1 | El desarrollo de proyectos a nivel nacional permite ayudar a más personas que requieren trabajar | 3 | 2 |
| 3.2.3 | Protección para Pueblos Indígenas y Tribales | El sector de servicio discrimina a las personas indígenas | Una fracción muy pequeña del sector indígena es contratado | 1 | La protección de los pueblos indígenas y sus culturas debe realizarse en el desarrollo de proyectos sin importar el sector | 3 | 2 |
| 3.2.4 | Salud y Seguridad del Consumidor | El personal sufre de riesgos laborales durante la ejecución del proyecto | Salud ocupacional, realiza visitas de seguimiento para la prevención de accidentes laborales | 1 | Se establece un aumento en el plan de atención del médico de empresa que permite que los más colaboradores utilicen el servicio médico | 4 | 3 |
| 3.2.5 | Etiquetado de productos y servicios | Los productos utilizados no cumplen con las normas y legislaciones establecidas para el manejo de sustancias químicas | Los productos químicos utilizados pueden generar contaminación al ambiente | 2 | La empresa se asegura que todos los químicos cumplan con la norma y legislación para el manejo de sustancias químicas peligrosas y su correcto etiquetado, uso y almacenamiento | 4 | 2 |

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | |
|---------------------------------|---|--|---|---------------------|--|--------|---|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 3.2.6 | Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad | La información confidencial de los clientes no se salvaguarda | La información del cliente es manipulada durante todo el proceso de contratación por un ejecutivo de cuenta que la utiliza y guarda en una carpeta compartida | 2 | La empresa se asegura que toda la información se guarde en una ultra red con restricción de usuarios. | 3 | 1 |
| 3.2.7 | Privacidad del Consumidor | No se aplican políticas que hagan valer la privacidad de los datos del consumidor | Se utilizan los datos de los clientes para otros usos | 4 | Se debe respetar la privacidad del consumidor que tengan relación con el desarrollo de proyectos. | 5 | 1 |
| 3.3 Derechos Humanos | | | | | | | |
| 3.3.1 | No Discriminación | Las empresas de servicios no cuentan con una política de Acoso y discriminación para el personal | La falta de capacitación y canales de comunicación provoca que las personas que sufre de algún tipo de acoso y discriminación no lo denuncian | 4 | La organización establece una política de acoso y discriminación por medio del departamento de Gestión Humana y abre los canales de comunicación pertinentes | 5 | 1 |
| 3.3.2 | Trabajo de acuerdo a la edad | No se aplican políticas de prevención que garantice que las condiciones laborales son adecuadas | Los tiempos de descanso según la jornada no se cumplen | 4 | La empresa aplica políticas que salvaguardan las condiciones del trabajador y no permiten trabajo infantil | 5 | 1 |
| 3.3.3 | Trabajo Voluntario | No se aplican políticas que promuevan un control de horas trabajadas al mes | El personal puede trabajar las horas que desea y son solicitadas | 4 | El personal puede trabajar las horas que desea y son solicitadas | 5 | 1 |
| 3.4 Comportamiento Ético | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|--|---|------------------------------------|---|--------------------------------------|---------------|
| 3.4.1 | Prácticas de Adquisiciones | Las compras y contrataciones se realizan a empresa transnacionales | No cumple con la sostenibilidad | 2 | Establecer una política que incluya al menos 2 proveedores locales en los procesos de compra | 4 | 2 |
| Categoría | | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 3.4.2 | Anti- corrupción | No se promueve políticas de prevención anticorrupción | La ética y la moral de las personas puede cambiar | 1 | La empresa aplica cero tolerancias a los empleados que realicen actos de corrupción. | 5 | 4 |
| 3.4.3 | Competencia Leal | Existe competencia desleal entre las empresas | Se denuncia las empresas que promueven la competencia desleal | 2 | La empresa no participa en procesos de contratación cuando identifica empresa que tienen prácticas de competencia desleal | 3 | 1 |
| Promedio de las Personas | | | | 2.2 | | 3.7 | 1.5 |

| 4 Impactos al Planeta (Ambientales) | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|---|--|---|---|---|---|
| 4.1 Transporte | | | | | | | |
| 4.1.1 | Adquisiciones Locales | Se utiliza productos con fabricación en el extranjero | La importación de los productos del extranjero genera mayor costo, mayor consumo de combustibles y contaminación | 2 | La empresa establece un programa de compras locales y fomenta el cambio de productos importados por productos locales de la misma calidad | 3 | 1 |
| 4.1.2 | Comunicación Digital | Reuniones con clientes y personal interno | La movilización de los involucrados aumenta la contaminación ambiental | 2 | Se promueve reducir la movilización y los gastos asociados al consumo de combustible | 3 | 1 |

| Categoría | Subcategoría | Elemento | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | | | | | | | |
|-----------|--------------|----------|---------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|--------|--------------------------|--|--|---|---|---|---|
| 4.1.3 | | | | | | | | | Viajes y Desplazamientos | Traslado de mano de obra proveniente de lugares alejados al sitio de trabajo | La movilización vehicular del personal aumenta la contaminación | 2 | La contratación y capacitación de mano de obra local reduce el tiempo de viaje y costos | 3 | 1 |
| 4.1.4 | | | | | | | | | Logística | Se requiere el traslado de los equipos a los contratos | El utilizar camiones de transporte aumenta el consumo de combustibles y la contaminación | 2 | El utilizar un sistema de pedidos permite, realizar rutas eficientes de distribución de equipos que disminuye el consumo de combustible | 3 | 1 |

| 4.2 Energía | | | | | | | |
|-------------|---------------------------|--|--|---|--|---|---|
| 4.2.1 | Consumo de Energía | Existe un consumo de energía eléctrica durante la ejecución y operación del proyecto | Se existe ahorro de energía | 2 | La empresa propone el cambio de horario de ingreso para aprovechar la luz día y ejecuta cambios de luminarias de sensor que reduce el consumo de energía eléctrica | 3 | 1 |
| 4.2.2 | Emissiones CO2 | Se requiere usar vehículos para la ejecución del proyecto | Se genera CO ₂ por usar combustible | 2 | La propuesta de cambio de vehículos de combustión a eléctricos reduce la cantidad de emisiones de CO ₂ generada | 4 | 2 |
| 4.2.3 | Retorno de Energía Limpia | No se aplican sistemas que optimicen el uso de la energía por paneles solares. | No se tiene aporte a la sostenibilidad | 2 | Propuesta de instalación y uso de la electricidad producida con paneles solares | 3 | 1 |

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio | |
|--------------|---------------------|--|---|---------------------|---|--------|---|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 4.2.4 | Energía Renovable | Los equipos que se utilizan para limpieza tienen una alta demanda energética | El alto consumo eléctrico a partir de fuentes no renovables | 1 | Al reducir el consumo eléctrico en la operación, utilizando equipos de baterías contribuye con el ahorro de energía | 3 | 2 |

4.3 Tierra, Aire y Agua

| | | | | | | | |
|-------|-----------------------------------|---|---|---|--|---|---|
| 4.3.1 | Diversidad Biológica | No se incluyen elementos que contribuyan con el bienestar de la naturaleza | Las zonas donde se brindan servicios son edificaciones previamente establecidas | 2 | Se fomenta por medio de capacitación el bienestar de la naturaleza, por medio de campañas de reciclaje | 3 | 1 |
| 4.3.2 | Calidad del Aire y el Agua | Se utilizan el agua durante las operaciones | El agua utilizada se contamina los acueductos locales | 1 | El agua utilizada durante la operación se apega los establecido por el proveedor local (AYA) | 2 | 1 |
| 4.3.3 | Consumo de Agua | Es necesario la hidratación de personal | Se utiliza botellas plásticas de un solo uso para la hidratación del personal | 2 | La empresa implementa políticas para uso de recipientes reutilizables | 3 | 1 |
| 4.3.4 | Desplazamiento del Agua Sanitaria | Se requieren equipos de limpieza que utilizan agua y se mantiene un recipiente de 290 litros para trabajos en zonas rurales | Se requiere del uso de un transporte que genera contaminación | 2 | Se pueden reducir el desplazamiento de agua, con negociación con proveedores locales | 3 | 1 |

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
|---------------------------------|--|---|-----------------------------|---|-------------------------------|------------|
| Subcategoría | | | | | | |
| Elemento | | | | | | |
| 4.4 Consumo | | | | | | |
| 4.4.1 Reciclaje y Reutilización | No se incluyen políticas de reciclaje en las instalaciones de los clientes | Mayor generación de residuos | 1 | Se establece una asesoría para la implementación de sistemas de reciclaje y reutilización como valor agregado | 3 | 2 |
| 4.4.2 Disposición | Los residuos sólidos se desechan irresponsablemente en las instalaciones de los clientes | Productos no son tratados correctamente y son fuente de contaminación | 1 | Se establece una asesoría para la implementación de manejo de residuos como valor agregado | 3 | 2 |
| 4.4.3 Contaminación y Polución | Se requiere el uso de sustancias contaminantes para el desarrollo del proyecto | Posible contaminación al suelo, el aire y el agua | 1 | Tratamiento de la gestión de residuos sólidos por parte de la empresa permite evitar que los residuos terminen contaminando el suelo. | 4 | 3 |
| 4.4.4 Generación de Residuos | En las instalaciones de los clientes se producen residuos | Se genera un alto impacto ambiental | 2 | Se establece una asesoría para la implementación de manejo de residuos como valor agregado | 4 | 2 |
| Promedio del Planeta | | | 1.7 | | 3.1 | 1.4 |

| Categoría | | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
|---|---------------------------------|--|---|-----------------------------|---|-------------------------------|--------|
| Subcategoría | | | | | | | |
| Elemento | | | | | | | |
| 5 Impactos a la Prosperidad (Económicos) | | | | | | | |
| 5.1 Análisis del Caso de Negocio | | | | | | | |
| 5.1.1 | Modelado y Simulación | Se utiliza el modelado como una alternativa | El modelado permite elegir los beneficios | 1 | El replicar modelos anteriores permite tener una idea del proyecto que aplica a cada cliente | 2 | 1 |
| 5.1.2 | Valor Presente | Se presupuesta la cantidad de dinero necesaria para el desarrollo del proyecto y se estima el valor presente | El valor presente es mayor al presupuesto, por lo que se reduce el alcance de la obra | 3 | Se busca tener costos más competitivos y factible para todos los proyectos | 4 | 1 |
| 5.1.3 | Beneficios Financieros Directos | La operación de cada proyecto incluye un costo de logística muy alto | Los costos de logística generan una mayor contaminación y producción de CO2 | 2 | Los beneficios financieros son sostenibles si metodología del proyecto se cumple | 3 | 1 |
| 5.1.4 | Retorno sobre la Inversión | El ROI se calcula para analizar la viabilidad del proyecto | Altos costos de operación pueden generar un ROI menor | 3 | Al tener mayores beneficios directos y menores costos del proyecto el ROI es más atractivo. | 4 | 1 |
| 5.1.5 | Relación Beneficio-Costo | La Relación Beneficio Costo se calcula para analizar la viabilidad del proyecto | Altos costos de operación pueden generar una Relación Beneficio Costo poco atractiva | 3 | La empresa al mantener nivelados los costos genera más beneficios y un Relación Beneficio Costo mayor | 4 | 1 |

| Categoría | Descripción (Causa) | Impacto Potencial | Puntuación de impacto Antes | Respuesta propuesta | Puntuación de Impacto Después | Cambio |
|-----------------------------------|---|--|-----------------------------|---|-------------------------------|------------|
| Subcategoría | | | | | | |
| Elemento | | | | | | |
| 5.1.6 Tasa Interna de Retorno | El TIR se calcula para analizar la viabilidad del proyecto | Cuando el TIR sea menor a lo esperado, nos indica que el proyecto no es rentable | 2 | Se espera que los proyectos que utilicen la metodología propuesta generen un rentables por lo que la TIR será mayor | 3 | 1 |
| 5.2 Agilidad del Negocio | | | | | | |
| 5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad | Se generan cambios durante la ejecución del proyecto | Poca flexibilidad durante la ejecución del proyecto | 2 | La metodología propuesta brinda mayor flexibilidad ante los cambios durante el proceso de ejecución | 3 | 1 |
| 5.2.2 Flexibilidad del Negocio | Hay muchos competidores en el mercado | Se disminuye la utilidad para poder competir en el mercado | 3 | Una metodología correcta permite que la organización pueda estandarizar los proyectos y explorar nuevos mercados | 4 | 1 |
| 5.3 Estimulación Económica | | | | | | |
| 5.3.1 Impacto Económico Local | Traslado de mano de obra de la empresa y el ausentismo del personal | El costo de sustitución de personal afecta el presupuesto del proyecto | 2 | Contratación de mano de obra local y cerca del sitio de trabajo | 3 | 1 |
| 5.3.2 Beneficios Indirectos | Exploración de beneficios indirectos asociados al desarrollo del proyecto | No se tiene identificado los beneficios indirectos | 2 | La imagen de la marca y su identificación por medio del personal es uno de los beneficios indirectos de un proyecto | 3 | 1 |
| Promedio de Prosperidad | | | 2.3 | | 3.3 | 1.0 |
| Promedio General | | | 2.06 | | 3.4 | 1.3 |

Nota: Tomado del formato análisis de impactos P5

El Análisis de Impacto P5, realizado para el proyecto permite considerar como la metodología de gestión de proyectos para administración de personal subcontratado mejora los beneficios esperados del proyecto y logra aumentar los impactos positivos en sostenibilidad. En áreas de enfoque de productos y procesos, se presenta un impacto positivo en las prácticas de gestión de proyectos que impulsan criterios sostenibles, las políticas, procedimientos para asegurar que el producto del proyecto sea sostenible durante toda su vida útil. En términos de consumo energético la organización presenta cambios sustentables en la infraestructura de oficinas administrativas, las políticas de tratamiento de residuos y reciclaje utilizados promueven a los colaboradores reducir la contaminación. La categoría de sostenibilidad de humana y sus impactos a las personas se produce un impacto positivo severo con la generación de empleo con progreso de las condiciones sociales y mejorar la cadena de suministros que impacta a toda la comunidad. El impacto al planeta recibe un progreso con un impacto positivo en la reducción de consumo de combustible y reducción de transporte de rutas de entrega preservando los sistemas ecológicos. También se recalcan los efectos positivos en la sostenibilidad en los apartados de cumplimiento de políticas públicas, legislación laboral y cumplimientos, protección para el pueblo indígena contribuyendo a la integración social, privacidad del consumidor manteniendo las políticas de confidencialidad de los clientes, no discriminación, trabajo para personas mayores de edad, trabajo voluntario y retorno de la energía limpia, con el fin de cumplir con disposiciones indicadas en el Estándar P5 de GPM y estar alineados con la estrategia organizacional.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo está basado en el análisis holístico de seis pilares: ambiental, social, económico, espiritual, cultural y político, entrelazados todos entre sí y el cual no solo busca reducir el deterioro de cada uno de ellos, sino más bien promover su reconstrucción y

mejora permanente con el fin de poder encontrar propuestas que promuevan alcanzar el balance entre las necesidades del ser humano y el planeta.

El desarrollo regenerativo se convierte entonces en el camino idóneo para la restauración de los ecosistemas, pues incentiva la no utilización de recursos que no pueden regenerarse ni hacer uso de ningún recurso más rápido de lo que pueda ser regenerado. En este concepto se incluye la economía regenerativa va incluso más allá de las oportunidades de regenerar ecosistemas naturales ya que busca sostener sus beneficios materiales y financieros teniendo como principal propósito la generación de ganancias en términos de otros capitales, como el social, el cultural o el natural (Fullerton, 2019). A continuación, se muestra el análisis de cada uno de los pilares seis pilares: ambiental, social, económico, espiritual, cultural y político que conforman la base del desarrollo regenerativo.

7.3.1 Ambiental

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Al tener una metodología estándar de trabajo para los todos los proyectos de la organización se logra captar contratos como proveedor local, que contribuye con la reducción de desplazamientos y disminución en el consumo de combustible y emisiones de CO₂.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)

Los límites planetarios se afectan con el proyecto por el uso de productos químicos y aerosoles generados en los procesos de limpieza, donde la empresa Grupo Nitidos reduce la compra de productos en aerosol y busca utilizar producto que se degraden en 28 días. Así como el alto consumo de bolsas plásticas que pueden afectan los océanos, la capa de ozono y la biodiversidad por la mala gestionado los desechos, Grupo Nitidos establece políticas de

compra y uso de bolsas con fibra reciclada y fomenta la gestión de residuos en todos sus clientes.

7.3.2 Social

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta, según ODS?

El sector servicios mantiene un crecimiento en el mercado por tener costos competitivos generando trabajo decente, progreso y bienestar a los trabajadores que son parte de la empresa.

7.3.3 Económico

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

La industria de servicios es una fuente de trabajo para las personas de las zonas menos favorecidas, por sus condiciones de escolaridad baja buscan empleos en actividades básicas, como la limpieza de instalaciones. El avance en el sector se convierte en una fuente generadora de trabajo digno para la población más sensible.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

Son fuentes de generación de empleo constante durante casi todo el año, y genera grandes posibilidades de desarrollo personal por medio de becas de estudio y crecimiento profesional dentro de la organización, por el grado de especialización que el personal despliega en algunos procesos operativos.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

Los convenios que se tiene con instituciones de gobierno y privadas permiten intercambiar conocimiento, productos y tiempo de personal especializado, con el objetivo de tener socios comerciales en procesos de contrataciones.

7.3.4 Espiritual

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

La organización utiliza un plan de trabajo y capacitación que involucra actividades grupales al aire libre y establece pausas activas durante el tiempo laboral del personal, además se incluyen en actividades de responsabilidad social y sostenibilidad.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

La organización mantiene un plan de incentivos y premios que motiva al personal para que logre sus objetivos, se reconoce el trabajo y se realizan espacios como la celebración de cumpleaños mensuales para que los colaboradores puedan tener espacios de integración personal.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

La empresa cuenta con espacios de descanso autorizados y zonas verdes donde pueden mantener momentos de meditación y reflexión. Además, algunos de los sitios donde se brindan servicios, tiene zonas de juegos que pueden ser utilizados en tiempo de descanso.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

Las instalaciones donde se brindan servicios públicos y privados ya mantienen una distribución propia del diseño de la instalación que admite espacios y zonas verdes que facilitan la reflexión y relajación del personal.

7.3.5 Cultural

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la región en la que se desarrolla?

El tipo de jornadas que se utilizan en los servicios de subcontratación de personal, facilitan que las personas puedan tener tiempo disponible para desarrollar expresiones artísticas y culturales de forma personal y familiar.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

La empresa cumple con la Ley N° 10.079, denominada “Ley para fomentar las oportunidades de empleo para personas mayores de 45 años” (Diario Oficial La Gaceta). Los beneficios aplican para la empresa por tener un 10% de su planilla personal laboral activo con edades de 45 años o más.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

Las instalaciones donde trabaja el personal cumplen con un entorno auditivo adecuado para el desarrollo de sus actividades y el personal que utiliza equipo industrial mantiene un ruido máximo de 55 decibeles.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Las políticas y derechos son fundamentales en el desarrollo de proyectos y respetan las costumbres de la población donde se desarrolla un proyecto, se respetan la religión, fechas de feriados de pago obligatorio y cualquier otro factor.

7.3.6 Política

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La generación de empleo y fuente de sustento hace que cada ciudadano pueda tomar la decisión más adecuada para forjar su futuro y la de su familia.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

Grupo Nitidos es una de las pocas empresas que mantiene una visión de ayuda para las mujeres jefe de hogar y fomenta el liderazgo de mujer, con capacitación e involucramiento dentro de la organización para que puedan lograr a corto plazo tomar posiciones de jefaturas en proyectos.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Los proyectos que se desarrollan involucran la participación de la comunidad autóctona para conocer las necesidades sociales y contribuir con empleo para favorecer las necesidades propias de una zona y fortalecer el desarrollo económico.

Lista de Referencias

- Azuero Azuero, Ángel E. (2016). *Competencia emocional - social y comunicación asertiva como proceso formativo integral de la educación*. Cámara Ecuatoriana del Libro, Agencia Ecuatoriana del ISBN. Universidad Católica de Cuenca.
<https://isbn.cloud/ec/editorial/universidad-catolica-de-cuenca/>
- Azuero Azuero, Ángel E. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 110–127. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Ambriz, R. (13 de agosto de 2008). *La gestión del valor ganado y su aplicación*. PMI.
<https://www.pmi.org/learning/library/es-las-mejores-practicas-de-gestion-del-valor-ganado-70>
- Aguayo Téllez, E.; Arteaga García, J.C.; Bedoy Varela, B.; Caamal Olvera, C.; Pérez Vatiér, M. y Rangel González, J. (2011). *Evasión en el pago del impuesto sobre la renta sobre nómina a través de terceros*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Centro de Investigaciones Económicas.
http://200.33.74.102/asistencia_ftp/publicaciones/ITDweb/l2_2010_eva_pago_isr_nom_terceros.pdf
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides Rodríguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación
- Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR, 7 de diciembre, 2023), *Sector comercio cierra el 2023 con balance positivo, señalando retos y oportunidades para el 2024*. <https://camara-comercio.com/>

- Castillo González, J. A. (2014). *Business Process Outsourcing (BPO) Contable*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. D.C.
<http://unimilitardspace.metabiblioteca.org/handle/10654/12929>
- De León Vargas, G. (2015). *El outsourcing como nueva forma de relación de trabajo y sus implicaciones laborales*. Ergomnes. Revista Jurídica, vol. 7, No. 1, diciembre de 2015, pp. 74-93. ISSN 2215-7379
- CCP & INEC (2013). *Costa Rica: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad*. San José, Costa Rica: publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), marzo 2013. <https://inec.cr/>
- CEPAL/OIT (mayo 2020). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- Garriga Rodríguez Albert. (2019) *Guía práctica en gestión de proyectos: Aprende a aplicar las técnicas de gestión de proyectos a proyectos reales*. Albert Garriga Rodríguez, 18 oct 2019 - 170 páginas
https://books.google.co.cr/books/about/Gu%C3%ADa_pr%C3%A1ctica_en_gesti%C3%B3n_de_proyectos.html?id=nn0JywEACAAJ&redir_esc=y
- García López, S. y Valencia Cardona, D. (2012). *La vulneración al trabajo decente por parte de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia, puesta en Evidencia en el marco de la negociación del TLC entre Estados Unidos y Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de abogado. Universidad EAFIT. Escuela de Derecho. Medellín.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/712#.V87jsMkQnHE>
- García Pérez, M. (2016). *Un año de Cambios para las EST*. ACOSET. Asociación

- Colombiana de Empresas de Servicios Temporales. Edición No. 15.
- Grupo Nitidos (2024). *Nosotros y Contratación y subcontratación de personal, (outsourcing)* <https://www.gruponitidos.com/>
- Hernandez, R. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro. (2016) *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*, tercera edición, Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil, ISBN: 978-85-352-8442-3.
- Javier Castañeda (2018) *Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, publicaciones@areandina.edu.co.
- Jesus R. Melendez (2021) *Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador, Revista de Ciencias Sociales 27(4):228-242, https://www.researchgate.net/publication/360843978_Factores_criticos_de_exit_o_y_su_impacto_en_la_Gestion_de_Proyectos_empresariales_Una_revision_integralCritical_success_factors_and_their_impact_on_business_Project_Management_A_comprehensive_review
- Mario a. Socatelli, “*Fundamentos del desarrollo regenerativo y turismo regenerativo*,” UCI BIBLIOTECA, consulta 18 de junio de 2024, <https://www.ucipfg.com/biblioteca/items/show/1618>.
- Mathis, R. L (2014). *Human Resource Management* (14^a ed.). Cengage Learning.
- Mario Tamayo y Tamayo, (2014) *El proceso de la investigación científica*, Edición 5; Publisher, Limusa; ISBN, 6070501381, 9786070501388.
- Manuel Scorza (2023) *Internacionalización del mercado literario latinoamericano: del patronato del libro peruano a la organización continental de los festivales del libro*, Biblioteca virtual Miguel de Cervantes, <https://www.cervantesvirtual.com>

- Organización de las Naciones Unidas (agosto 2015). *Objetivos de sostenibilidad de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.
- Motta Cárdenas, F. (2009). *El derecho laboral colombiano y el tratado de libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Revista Republicana. No. 6., pp. 115-128. ISSN: 1909-4450.
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/162>
- Organización de las Naciones Unidas (s.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. ONU.
<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Organización de las Naciones Unidas (agosto 2015) *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.
<https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/3ede45101ae9d32b70e56332bab c3d00.pdf>
- Oscar Ermida Uriarte (2016) *La política laboral de los gobiernos progresistas*, Fundación Friedrich Ebert, www.glyphosxp.com ISSN:1510–9631
- Pablo Lledó (2018) *Administración de Proyectos El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. David Díaz & Asociados. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2018. ISBN 978-1-4269-2141-4. www.pablolledo.com
https://www.academia.edu/7283142/DIRECCI%C3%93N_PROFESIONAL_DE_PROYECTOS
- Pablo. Lledó, (2018) *Técnico en gestión de proyectos: Claves para aprobar el examen*, CAMP®, Pablolledo, www.pablolledo.com
- Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J. (2020). *El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos*

sobre el desempeño. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(1), 45-68. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.1>

Portny, S. (2017). *Project Management For Dummies (5th ed.). For Dummies.*

Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2774062> (Original work published 2017) <https://www.perlego.com/es/book/2774062/project-management-for-dummies-pdf>

Project Management Institute] (2017) *Agile Practice Guide. 1st edn.* Project

Management Institute. Available at:

<https://www.perlego.com/book/1354971/agile-practice-guide-pdf> (Accessed: 14 October 2022).

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de*

Proyectos (Guía PMBOK®) (Sexta ed.). Newtown Square, Pensilvania,

EE.UU.: PMI Publications.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de*

Proyectos (Guía del PMBOK®) (Séptima ed.). Newtown Square, Pensilvania,

EE.UU.: PMI Publications.

Robert White, Barry Jeames (2013) *Manual del Outsourcing 2 edition*. EDICIONES

GESTION 2000- 9788480888806. <https://www.casadellibro.com/libro-manual-del-outsourcing-2-ed/9788480888806/898812>

Stsepanets. A (8 de mayo de 2022) *¿Qué son los entregables de un proyecto y cómo*

asegurar una entrega de acuerdo con el plan? GanttPro.

<https://blog.ganttpro.com/es/entregables-de-un-proyecto/>

Schneider, Ben. (2014). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el*

mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma. ISBN 9972-895-26-2

UNIR La Universidad en Internet (2020) *UNIR REVISTA. ¿Qué es la planificación de*

un proyecto? © UNIR - Universidad Internacional de La Rioja 2024

<https://www.unir.net/empresa/revista/planificacion-proyecto/>

Ulloa Meneses, P. L. (2020) *Plan de mejora para la metodología de gestión de proyectos de investigación en la dirección de proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica* [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Centro de documentación.

<https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/6ab0b4d0e50049a2a78b60e2082c8235.pdf>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Alberto Molina Villalta

2. Nombre del PFG

Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado.

3. Área temática del sector o actividad

Educación privada/Construcción / Ciencias médicas / Banca / Industria de alimentos/
Manufactura/ Instituciones Públicas y otros

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata Leitón

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

6/5/2024

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

02 de agosto 2024

02 de noviembre 2024

9. Pregunta de investigación

Cuales factores deben ser requeridos para el planeamiento, ejecución e inspección de un proyecto de servicios de administración de personal subcontratado y su implementación en las diferentes instalaciones de los clientes.

10. Hipótesis de investigación

Es posible elaborar una metodología para proyectos de administración de personal subcontratados, que a su vez pueda ser implementada en las instalaciones de los clientes.

11. Objetivo general

Desarrollar una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado por diferentes clientes, que permita tener un diseño previo con el fin de mejorar los procesos internos e implementación en las instalaciones del cliente.

12. Objetivos específicos

1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan.
2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados.
3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.
4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos.
5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación.
6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización.

13. Justificación del PFG

- a. Al ser una empresa pequeña no cuenta con una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado, lo cual puede ser una oportunidad para aumentar la cadena de valor.
- b. El 40% de las empresas del sector de servicio pierden aproximadamente un 12% de sus contratos, porque no cuenta con una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado, afectando los procesos de planificación y objetivos establecidos en el proyecto, además de no evidenciar los riesgos y sus probabilidades.
- c. El utilizar una metodología para la gestión de proyectos de administración de personal subcontratado de diseño permite optimizar los recursos y trabajar en objetivos organizacional relacionados con la sostenibilidad, genera un reconocimiento como proveedor verde.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG
 - 1.1 Perfil del PFG
 - 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
 - 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
 - 1.1.3 Marco Teórico I Parte
 - 1.1.4 Marco Teórico II Parte
 - 1.1.5 Marco Metodológico
 - 1.1.6 Introducción
 - 1.1.7 Documento integrado
 - 1.1.8 Revisión Documento integrado
 - 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado
 - 1.2 Desarrollo del PFG
 - 1.2.1 Descripción del proceso actual de la organización
 - 1.2.1.1 Analizar la información recopilada de entrada
 - 1.2.1.2 Informe de alcance del proyecto
 - 1.2.2 Proceso de inicio
 - 1.2.2.1 Acta de constitución del proyecto
 - 1.2.2.2 Análisis de involucrados del proyecto
 - 1.2.3 Procesos de planificación
 - 1.2.4 Procesos de ejecución
 - 1.2.5 Procesos de monitoreo y control
 - 1.2.6 Procesos de cierre
 - 1.2.7 Implementación de la metodología en un proyecto típico de subcontratación de personal
 - 1.2.8 Estrategia de divulgación e implementación de la metodología.
 - 1.2.9 Conclusiones
 - 1.2.10 Recomendaciones
 - 1.2.11 Listas de referencias
 - 1.2.12 Anexos
 - 1.2.13 Aprobación del tutor para lectura
 - 1.3 Revisión de lectores
 - 1.3.1 Solicitud de asignación
 - 1.3.1.1 Asignación
 - 1.3.1.2 Comunicación de asignación
 - 1.3.1.3 Envío de PFG a lectores
 - 1.4 Tutoría de ajuste
 - 1.4.1 Mejora del PFG
 - 1.4.2 Corrección del PFG
 - 1.4.3 Segunda revisión de lectores
 - 1.5 Evaluación
 - 1.5.1 Aprobación por Lectores
 - 1.5.2 Calificación del Tribunal
 - 1.5.3 Aprobación final del PFG

15. Presupuesto del PFG

| Gasto | Monto |
|--|-----------------|
| Combustible | \$ 600 |
| Viáticos para visitar Puntos de servicios actuales | \$ 500 |
| Impresión de documentos | \$ 100 |
| Encuesta al personal administrativo | \$ 100 |
| Suministros varios | \$ 50 |
| Imprevistos | \$ 100 |
| Total | \$ 1 450 |

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Se tiene acceso a los datos históricos de la empresa, manuales operativos y cualquier detalle que permitan describir los aspectos operativos, comerciales y procedimientos a seguir en esta metodología.
2. Los proyectos evaluados mantendrán la misma estructura para poder respaldar metodología utilizada.
3. El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de la tutoría.
4. El personal de Grupo Nitidos a cargo del departamento comercial posee un conocimiento básico de administración de proyectos

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. Existe un tiempo límite de 4 meses para elaborar el proyecto.
2. Se tienen una limitante del soporte del personal administrativo interno de la organización.
3. No existe un presupuesto asignado, se debe presentar para su autorización.
4. Se debe respetar la restricción que obliga la empresa donde se desarrolla la metodología con la confidencialidad de los datos para el proyecto.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si la información recopilada no proporciona datos precisos y confiables sobre proyectos, los resultados de la metodología podrían variar, impactando el alcance del proyecto.
2. Si al definir el alcance no se delimita bien, puede que la metodología incluya aspectos adicionales que no serían relevantes, impactando el tiempo de entrega y brindando un enfoque inadecuado para el alcance del proyecto.
3. Si la metodología resulta muy compleja por falta de experiencia, podría afectar la implementación y variar el alcance inicial.
4. El contar con más de 100 clientes con diferentes alcances, puede retrasar la recolección de la información, lo cual puede generar retrasos en el cronograma de entregables.

19. Principales hitos del PFG

| Entregable | Fecha estimada de finalización |
|-----------------------|---------------------------------------|
| 1.1 Perfil del PFG | 30/4/2024 |
| 1.1.2.1 Acta de PFG | 7/5/2024 |
| 1.1.2.2 EDT | 13/5/2024 |
| 1.1.2.3 Cronograma | 20/5/2024 |
| 1.1.2.4 Marco Teórico | 27/5/2024 |

| | |
|---|-------------------|
| 1.1.2.5 Marco Metodológico | 28/5/2024 |
| 1.1.3 Revisión del documento integrado | 1/6/2024 |
| 1.1.3 Seminario de graduación aprobado | 1/7/2024 |
| 1.2.2 Desarrollo del PFG | 8/7/2024 |
| 1.2.2.2.8 Implementación de metodología | 16/10/2024 |
| 1.2.2.3 Aprobación de PFG | 21/10/2024 |
| 1.5.1 Aprobación por lectores | 18/11/2024 |
| 1.5.3 Aprobación final del PFG Tribunal | 09/12/2024 |

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

El sector del mercado que involucra los contratos de outsourcing se ha venido desarrollando al calor de las nuevas necesidades empresariales por disminuir costos y a la vez, aumentar la eficiencia en el mercado, y con ello incrementar los beneficios de acuerdo con la ecuación costo-beneficio. Este contrato materializa un mecanismo gerencial por el cual se contratan en forma externa algunas funciones, servicios o procesos con el fin de que sean ejecutados por personal de empresas externas a la empresa contratante. Como parte del desarrollo de este PFG se busca establecer la metodología para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado sirva de guía en todos los proyectos tradicionales que desarrollo Grupo Nitidos en el sector de servicios y sus diversos tipos proyectos. Para lograrlo es necesario tomar en consideración la etapa de madurez de la organización y lograr que la metodología sea flexible y adaptable alineada con los objetivos y estrategias de la organización. Con el propósito de promover la gestión de la calidad y la gestión de los recursos durante su ejecución. También es relevante conocer de estudios y proyectos similares que brinde una visibilidad sobre la implementación de metodologías para la gestión de proyectos de servicios de administración de personal subcontratado y sustentar la importancia de desarrollar proyectos bajo estándares como los del Project Management Institute (PMI). Otro aspecto importante es describir los aportes de sostenibilidad que puede generar una metodología dentro del desarrollo de los proyectos, además la recopilación de información bibliográfica, así como la toma de datos de proyectos y el criterio de expertos en la materia que servirán de insumos para el desarrollo de este trabajo. También se debe tomar en cuenta la necesidad que existe en el mercado del tipo de servicio y los clientes que no son

atendidos o sufren de una necesidad que actualmente no cubre la totalidad de sus requerimientos.

20.2 Marco conceptual básico

Como parte del PFG es necesario considerar los siguientes conceptos básicos:

1. Administración de proyectos
2. Metodología
3. Ciclo de vida del proyecto
4. Áreas del conocimiento
5. Igualdad de género
6. Herramientas para la gestión de proyectos
7. Tipos de contratación pública y privada
8. Legislación laboral
9. Gestión de los Recursos Humanos
10. Ejecución de contratos
11. Normas ISO

21. Marco metodológico

| Objetivo | Nombre del entregable | Fuentes de información | Métodos de investigación | Herramientas | Restricciones |
|--|--|--|---|--|--|
| 1. Elaborar los procedimientos comerciales utilizados para el desarrollo de proyectos con el fin de detallar la situación actual en que se ejecutan. | Informe de situación actual. | <p>Primarias: Entrevistas, Normativa institucional, bases de datos de la compañía</p> <p>Secundarias: Libros, revistas, tesis.</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | Gestión de la información, entrevistas, gestión de conocimiento. | El tiempo de los expertos es limitado para entrevistas |
| 2. Desarrollar los procesos de inicio que incluya el acta de constitución del proyecto y análisis de las partes involucradas, con el fin de determinar los principales involucrados. | <p>Acta de constitución del proyecto</p> <p>Análisis de involucrados</p> | <p>Primarias: Entrevistas, PMBOK (7ma. ed), reuniones, bases de datos compañía, estándares de control de calidad.</p> <p>Secundarias: Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía de procesos: una guía práctica, artículos de internet, tesis.</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | Entrevistas, juicio de expertos, reuniones, gestión de la información. | La información recopilada no es clara ya que la organización no tiene un formato estándar para documentar la información |

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|
| <p>3. Desarrollar los procesos de planificación del proyecto con el fin de estructurar su ejecución y definir las líneas base.</p> | <p>Procesos de planificación</p> | <p>Primarias: Entrevistas, reuniones, normativa institucional, bases de datos de la compañía.</p> <p>Secundarias: Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía de procesos: una guía práctica, artículos de internet, tesis.</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | <p>Entrevistas, análisis de alternativas, juicio de expertos, reuniones, gestión de la información.</p> | <p>Existen diferencias de opciones para estandarizar procesos, herramientas y técnicas requeridas.</p> |
| <p>4. Proponer procesos, procedimientos, técnicas y herramientas de seguimiento, monitoreo, control y cierre, que ayuden a mantener la línea base del proyecto y lograr los objetivos.</p> | <p>Diseño de plan de capacitación, uso de técnicas y herramientas</p> | <p>Primarias: Entrevistas, reuniones, normativa institucional, bases de datos de la compañía.</p> <p>Secundarias: Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía de procesos: una guía práctica, artículos de internet, tesis.</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | <p>Listas de verificación, análisis de alternativas, juicio de expertos, reuniones, capacitaciones, gestión de la información, gestión del conocimiento</p> | <p>Existen diferencias de opciones para estandarizar procesos, herramientas y técnicas requeridas.</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| <p>5. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto de subcontratación de personal con el fin de demostrar su aplicación.</p> | <p>Técnicas y herramientas</p> <p>Informe de cierre del proyecto</p> | <p>Primarias: Entrevistas, reuniones, normativa institucional, bases de datos de la compañía, estándares de control de calidad.</p> <p>Secundarias: Guía del PMBOK (6ta. ed), Guía de procesos: una guía práctica, artículos de internet, tesis.</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | <p>Listas de verificación, entrevistas, análisis de alternativas, juicio de expertos.</p> | <p>El tiempo de ejecución del proyecto es corto.</p> |
| <p>6. Proponer la estrategia de divulgación e implementación de la metodología para lograr su estandarización.</p> | <p>Informe de aplicación de metodología</p> | <p>Primarias: Bases de datos de la compañía,</p> <p>Secundarias: Artículos de internet, tesis, biblioteca de la UCI</p> | <p>Método analítico-sintético</p> <p>Método inductivo</p> <p>Método deductivo</p> | <p>Listas de verificación, capacitaciones, gestión de la información, gestión del conocimiento.</p> | <p>Diferencia de opiniones para la implementación de los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas necesarias.</p> |

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El desarrollo regenerativo en proyectos de servicios de administración de personal subcontratados señala que la sostenibilidad debe ser parte de los proyectos logrando mantener una guía económica, social y ambiental para generar un manejo adecuado de los recursos naturales que influyen en la gestión de los procesos y métodos implementados en los proyectos de la organización. Mantener una metodología de sostenibilidad es una estrategia y estándar necesario para estructurar, organizar y dirigir los proyectos disminuyendo la incertidumbre generada durante la vida útil de cada proyecto.

Los posibles indicadores serían:

Empleos generados por proyectos

Consumo de combustible mensual

Consumo de insumos mensual

Proyectos generados mensualmente

Rotación de personal mensual

Consumo de agua y electricidad mensual

Anexo 2: EDT del PFG

1. PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Descripción del proceso actual de la organización
 - 1.2.1.1 Analizar la información recopilada de entrada
 - 1.2.1.2 Informe de alcance del proyecto
- 1.2.2 Proceso de inicio
 - 1.2.2.1 Acta de constitución del proyecto
 - 1.2.2.2 Análisis de involucrados del proyecto
- 1.2.3 Procesos de planificación
- 1.2.4 Procesos de ejecución
- 1.2.5 Procesos de monitoreo y control
- 1.2.6 Procesos de cierre
- 1.2.7 Implementación de la metodología en un proyecto típico de subcontratación de personal
- 1.2.8 Estrategia de divulgación e implementación de la metodología
- 1.2.9 Conclusiones
- 1.2.10 Recomendaciones
- 1.2.11 Listas de referencias
- 1.2.12 Anexos
- 1.2.13 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

- 1.3.1 Solicitud de asignación
 - 1.3.1.1 Asignación
 - 1.3.1.2 Comunicación de asignación
 - 1.3.1.3 Envío de PFG a lectores

1.4 Tutoría de ajuste

- 1.4.1 Mejora del PFG
- 1.4.2 Corrección del PFG
- 1.4.3 Segunda Revisión de Lectores

1.5 Evaluación

- 1.5.1 Aprobación por Lectores
- 1.5.2 Calificación del Tribunal
- 1.5.3 Aprobación final del PFG

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

| d | Modo de tarea | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | |
|----|---------------|---|-----------------|---------------------|---------------------|--|
| 1 | 🚩 | 1. PFG | 154 días | mié 1/5/24 | vie 29/11/24 | |
| 2 | 🚩 | 1.1 Perfil del PFG | 3 días | mié 1/5/24 | vie 3/5/24 | |
| 3 | 🚩 | 1.1.1 Inicio SG | 3 días | mié 1/5/24 | vie 3/5/24 | |
| 4 | 🚩 | 1.1.2 Entregables | 47 días | vie 3/5/24 | vie 5/7/24 | |
| 5 | 🚩 | 1.1.2.1 Acta de PFG | 5 días | lun 6/5/24 | vie 10/5/24 | |
| 6 | 🚩 | 1.1.2.2 EDT | 5 días | lun 13/5/24 | vie 17/5/24 | |
| 7 | 🚩 | 1.1.2.3 Cronograma | 5 días | lun 20/5/24 | vie 24/5/24 | |
| 8 | 🚩 | 1.1.2.4 Marco Teórico | 5 días | lun 27/5/24 | vie 31/5/24 | |
| 9 | 🚩 | 1.1.2.5 Marco Metodológico | 5 días | lun 3/6/24 | vie 7/6/24 | |
| 10 | 🚩 | 1.1.2.6 Validación Desarrollo Regenerativo | 5 días | lun 10/6/24 | vie 14/6/24 | |
| 11 | 🚩 | 1.1.2.7 Resumen y Documento Consolidado | 5 días | lun 17/6/24 | vie 21/6/24 | |
| 12 | 🚩 | 1.1.3 Revisión del documento entregado | 5 días | lun 24/6/24 | vie 28/6/24 | |
| 13 | 🚩 | 1.1.4 Seminario aprobado | 5 días | lun 1/7/24 | vie 5/7/24 | |
| 14 | 🚩 | 1.2 Desarrollo PFG | 121 días | lun 8/7/24 | vie 20/12/24 | |
| 15 | 🚩 | 1.2.1 Descripción del proceso actual de la organiza | 5 días | lun 8/7/24 | vie 12/7/24 | |
| 16 | 🚩 | 1.2.1.1 Analizar la información recopilada de entra | 5 días | lun 15/7/24 | vie 19/7/24 | |
| 17 | 🚩 | 1.2.1.2 Informe de alcance del proyecto | 5 días | lun 22/7/24 | vie 26/7/24 | |
| 18 | 🚩 | 1.2.2 Proceso de inicio | 5 días | lun 29/7/24 | vie 2/8/24 | |
| 19 | 🚩 | 1.2.2.1 Acta de constitución del proyecto | 5 días | lun 5/8/24 | vie 9/8/24 | |
| 20 | 🚩 | 1.2.2.2 Análisis de involucrados del proyecto | 5 días | lun 12/8/24 | vie 16/8/24 | |
| 21 | 🚩 | 1.2.3 Proceso de planificación | 5 días | lun 19/8/24 | vie 23/8/24 | |
| 22 | 🚩 | 1.2.4 Proceso de ejecución | 5 días | lun 26/8/24 | vie 30/8/24 | |
| 23 | 🚩 | 1.2.5 Proceso de monitoreo y Control | 5 días | lun 2/9/24 | vie 6/9/24 | |
| 24 | 🚩 | 1.2.6 Proceso de cierre | 5 días | lun 9/9/24 | vie 13/9/24 | |
| 25 | 🚩 | 1.2.7 Implementación de la Metodología | 5 días | lun 16/9/24 | vie 20/9/24 | |
| 26 | 🚩 | 1.2.8 Conclusiones | 5 días | lun 23/9/24 | vie 27/9/24 | |
| 27 | 🚩 | 1.2.9 Recomendaciones | 5 días | lun 30/9/24 | vie 4/10/24 | |
| 28 | 🚩 | 1.2.10 Listas de referencias | 5 días | lun 7/10/24 | vie 11/10/24 | |
| 29 | 🚩 | 1.2.11 Anexos | 5 días | lun 14/10/24 | vie 18/10/24 | |
| 30 | 🚩 | 1.2.12 Aprobación del tutor para lectura | 5 días | lun 21/10/24 | vie 25/10/24 | |
| 31 | 🚩 | 1.3 Revisión de Lectores | 12 días | lun 28/10/24 | mar 12/11/24 | |
| 32 | 🚩 | 1.3.1 Solicitud de asignación | 3 días | lun 28/10/24 | mié 30/10/24 | |
| 33 | 🚩 | 1.3.1.1 Asignación | 3 días | jue 31/10/24 | lun 4/11/24 | |
| 34 | 🚩 | 1.3.1.2 Comunicación de asignación | 3 días | mar 5/11/24 | jue 7/11/24 | |
| 35 | 🚩 | 1.3.1.3 Envío de PFG a Lectores | 3 días | vie 8/11/24 | mar 12/11/24 | |
| 36 | 🚩 | 1.4 Tutoría de ajuste | 15 días | mié 13/11/24 | lun 2/12/24 | |
| 37 | 🚩 | 1.4.1 Mejoras al PFG | 5 días | mié 13/11/24 | mar 19/11/24 | |
| 38 | 🚩 | 1.4.2 PFG corregido | 5 días | mié 20/11/24 | mar 26/11/24 | |
| 39 | 🚩 | 1.4.3 Segunda Revisión de lectores | 5 días | mié 27/11/24 | lun 2/12/24 | |
| 40 | 🚩 | 1.5 Evaluación | 15 días | lun 2/12/24 | vie 20/12/24 | |
| 41 | 🚩 | 1.5.1 Aprobación de lectores | 5 días | lun 2/12/24 | vie 6/12/24 | |
| 42 | 🚩 | 1.5.2 Calificación del tribunal | 5 días | lun 9/12/24 | vie 13/12/24 | |
| 43 | 🚩 | 1.5.3 Aprobación final del PFG | 5 días | lun 16/12/24 | vie 20/12/24 | |

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Azuero Azuero, Ángel E. (2016). *Competencia emocional - social y comunicación asertiva como proceso formativo integral de la educación*. Cámara Ecuatoriana del Libro, Agencia Ecuatoriana del ISBN. Universidad Católica de Cuenca
<https://isbn.cloud/ec/editorial/universidad-catolica-de-cuenca/>

Con esta referencia se busca entender el contexto interno de la organización empresaria donde se desarrolla el proyecto.

Azuero Azuero, Ángel E. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(8), 110–127. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>

Con esta referencia se pretende obtener la información y las bases teóricas para el desarrollo del marco teórico y el marco metodológico necesario para el desarrollo de la Proyecto Final de Graduación.

Ambriz, R. (13 de agosto de 2008). *La gestión del valor ganado y su aplicación*. PMI.
<https://www.pmi.org/learning/library/es-las-mejores-practicas-de-gestion-del-valor-ganado-70>

La referencia brinda un criterio fácil y rápida de determinar si dicho proyecto está atrasado en tiempo o excedido en presupuesto.

Aguayo Téllez, E.; Arteaga García, J.C.; Bedoy Varela, B.; Caamal Olvera, C.; Pérez Vatier, M. y Rangel González, J. (2011). *Evasión en el pago del impuesto sobre la renta sobre nómina a través de terceros*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Centro de Investigación Económicas.
http://200.33.74.102/asistencia_ftp/publicaciones/ITDweb/I2_2010_eva_pago_isr_nom_terceros.pdf

Con la referencia se pretender mostrar los intereses que puede tener una organización al

tercerizar los servicios primarios o secundarios.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides Rodríguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390.

Con esta referencia se pretende demostrar la importancia del factor humano en las organizaciones.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.

La referencia expone una posible metodología de investigación para desarrollar el proyecto.

Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR, 7 de diciembre, 2023), *Sector comercio cierra el 2023 con balance positivo, señalando retos y oportunidades para el 2024*. <https://camara-comercio.com/>

Con esta referencia se pretende obtener la información sobre la población laboral del país y su segmentación.

Castillo González, J. A. (2014). *Business Process Outsourcing (BPO) Contable*.

Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. D.C.

<http://unimilitardspace.metabiblioteca.org/handle/10654/12929>

Con esta referencia se pretende obtener la información para diferentes las causas que tienen las empresas por subcontratar personal.

De León Vargas, G. (2015). *El outsourcing como nueva forma de relación de trabajo y sus implicaciones laborales*. Ergomnes. Revista Jurídica, vol. 7, No. 1, diciembre de 2015, pp. 74-93. ISSN 2215-7379

Con esta referencia se pretende obtener la información para diferentes las causas que tienen las empresas por subcontratar personal.

CCP & INEC (2013). Costa Rica: *Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad*. San José, Costa Rica: publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), marzo 2013. <https://inec.cr/>

Con esta referencia se pretende obtener la información para definir las zonas de concentración de la fuerza laboral activa.

CEPAL/OIT (mayo 2020). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>

Con esta referencia se pretende obtener la información sobre las consecuencias que deja la pandemia en el sector de servicios.

Garriga Rodriguez Albert. (2019) *Guía práctica en gestión de proyectos: Aprende a aplicar las técnicas de gestión de proyectos a proyectos reales*. Albert Garriga Rodríguez, 18 oct 2019 - 170 páginas.
https://books.google.co.cr/books/about/Gu%C3%ADa_pr%C3%A1ctica_en_gesti%C3%B3n_de_proyectos.html?id=nn0JywEACAAJ&redir_esc=y

Con esta referencia se pretende obtener la información para desarrollar las técnicas aplicables a gestión de proyectos.

García López, S. y Valencia Cardona, D. (2012). *La vulneración al trabajo decente por parte de las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia, puesta en Evidencia en el marco de la negociación del TLC entre Estados Unidos y Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de abogado. Universidad EAFIT. Escuela de Derecho. Medellín.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/712#.V87jsMkQnHE>

Con esta referencia se pretende obtener la información que permita entender el tipo de vulnerabilidad del trabajador.

García Pérez, M. (2016). *Un año de Cambios para las EST*. ACOSET. Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales. Edición No. 15.

Con esta referencia se pretende obtener la información que permita entender el tipo de fragilidad del trabajador.

Grupo Nitidos (2024). *Nosotros y Contratación y subcontratación de personal* (outsourcing) <https://www.gruponitidos.com/>

Con esta referencia se pretende obtener la información de la empresa donde se realiza el proyecto.

Hernandez, R. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education

La referencia expone una posible metodología de investigación para desarrollar el proyecto.

Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro. (2016) *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*, tercera edición, Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil, ISBN: 978-85-352-8442-3

La referencia expone información para la planificación de una estrategia para desarrollar el proyecto.

Javier Castañeda (2018) *Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, publicaciones@areandina.edu.co

Con esta referencia se pretende obtener la información para identificar posibles eventos de riesgos que puedan impactar al proyecto.

Jesus R. Melendez (2021) *Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador, Revista de Ciencias Sociales 27(4):228-242.

https://www.researchgate.net/publication/360843978_Factores_criticos_de_exit_o_y_su_impacto_en_la_Gestion_de_Proyectos_empresariales_Una_revision_integralCritical_success_factors_and_their_impact_on_business_Project_Management_A_comprehensive_review

Con esta referencia se pretende obtener la información sobre los factores claves que se

involucran en la gestión de proyectos.

Mario a. Socatelli, “*Fundamentos del desarrollo regenerativo y turismo regenerativo*,” UCI BIBLIOTECA, consulta 18 de junio de 2024, <https://www.ucipfg.com/biblioteca/items/show/1618>.

Con esta referencia se pretende obtener los fundamentos que se usan en el desarrollo regenerativo y que pueden ser utilizados para el proyecto.

Mathis, R. L (2014). *Human Resource Management* (14ª ed.). Cengage Learning.

Con esta referencia se pretende obtener un criterio para la gestión del talento humano que se involucran en el proyecto.

Mario Tamayo y Tamayo, (2014) *El proceso de la investigación científica*, Edición 5; Publisher, Limusa; ISBN, 6070501381, 9786070501388.

Con esta referencia se pretende obtener información sobre el proceso de investigación científica aplicable al proyecto.

Manuel Scorza (2023) *Internacionalización del mercado literario latinoamericano: del patronato del libro peruano a la organización continental de los festivales del libro*, Biblioteca virtual Miguel de Cervantes, <https://www.cervantesvirtual.com>

Organización de las Naciones Unidas (agosto 2015). *Objetivos de sostenibilidad de desarrollo sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.

Con referencia es utilizada para desarrollar los objetivos de sostenibilidad el proyecto.

Motta Cárdenas, F. (2009). *El derecho laboral colombiano y el tratado de libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Revista Republicana. No. 6., pp. 115-128. ISSN: 1909-4450.

<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/162>

Con referencia es fuente de información para identificar las causas de desarrollo en los

países de Latinoamérica.

Organización de las Naciones Unidas (s.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. ONU.

<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

Con referencia es utilizada para desarrollar los objetivos de sostenibilidad el proyecto.

Organización de las Naciones Unidas (agosto 2015) *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.

<https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/3ede45101ae9d32b70e56332bab c3d00.pdf>

Con referencia es utilizada para desarrollar los objetivos de sostenibilidad el proyecto.

Oscar Ermida Uriarte (2016) *La política laboral de los gobiernos progresistas*, Fundación Friedrich Ebert, www.glyphosxp.com ISSN:1510-9631

Con referencia es utilizada para desarrollar los objetivos de sostenibilidad el proyecto.

Pablo Lledó (2013) *Administración de Proyectos El ABC para un Director de Proyectos*

exitoso. David Díaz & Asociados. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013. ISBN 978-1-4269-2141-4. www.pablolledo.com

https://www.academia.edu/7283142/DIRECCI%C3%93N_PROFESIONAL_DE_PROYECTOS

Con esta referencia se busca obtener información para la planificación del proyecto y su correcto desarrollo.

Pablo. Lledó, (2018) *Técnico en gestión de proyectos: Claves para aprobar el examen CAMP®*. Pablolledó, www.pablolledo.com

Con esta referencia se busca obtener información para la planificación del proyecto y su correcto desarrollo.

Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J. (2020). *El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos*

sobre el desempeño. *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(1), 45-68. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.1>

Con esta referencia se pretende obtener un criterio para la gestión del talento humano que se involucran en el proyecto.

Portny, S. (2017). *Project Management For Dummies (5th ed.). For Dummies.*

Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2774062> (Original work published 2017). <https://www.perlego.com/es/book/2774062/project-management-for-dummies-pdf>

Con esta referencia se pretende obtener la información y las bases teóricas para el desarrollo del marco teórico.

Project Management Institute] (2017) *Agile Practice Guide. 1st edn.* Project

Management Institute. Available at:

<https://www.perlego.com/book/1354971/agile-practice-guide-pdf> (Accessed: 14 October 2022).

Con esta referencia se pretende obtener la información para desarrollar la aplicación de la metodología ágil aplicable al proyecto.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) (Sexta ed.)*. Newtown Square, Pensilvania, EE.UU.: PMI Publications.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (Séptima ed.)*. Newtown Square, Pensilvania, EE.UU.: PMI Publications.

Se incluyen como referencia las guías de fundamentos del Project Management Institute, ya que son la base de la formación para los profesionales en Administración de proyectos

Robert White, Barry Jeames (2013) *Manual del Outsourcing 2 edition*. EDICIONES

GESTION 2000- 9788480888806. <https://www.casadellibro.com/libro-manual-del-outsourcing-2-ed/9788480888806/898812>

La tercerización de servicios está creciendo a un ritmo acelerado. En la actualidad, la mayoría de las empresas ven el Outsourcing como un medio de obtener el máximo rendimiento de sus limitados recursos.

Stsepanets. A (8 de mayo de 2022) *¿Qué son los entregables de un proyecto y cómo asegurar una entrega de acuerdo con el plan?* GanttPro.

<https://blog.ganttpro.com/es/entregables-de-un-proyecto/>

Con esta referencia se pretende obtener un criterio sobre los entregables del proyecto y los métodos requeridos para una adecuada planificación.

Schneider, Ben. (2014). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma. ISBN 9972-895-26-2

El poder contar con herramientas dentro del proyecto son necesaria para buscar la innovación y es por tal motivo que la referencia es utilizada en el proyecto.

UNIR La Universidad en Internet (2020) *UNIR REVISTA. ¿Qué es la planificación de un proyecto?* © UNIR - Universidad Internacional de La Rioja

2024<https://www.unir.net/empresa/revista/planificacion-proyecto/>

Con esta referencia se busca obtener información para la planificación del proyecto y su correcto desarrollo.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), *“Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones”*, Informe Especial COVID-19, N° 5, Santiago, julio.

(2020b), *“Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación”*,

Informe Especial COVID-19, N° 4, Santiago, julio.

Ulloa Meneses, P. L. (2020) *Plan de mejora para la metodología de gestión de proyectos de investigación en la dirección de proyectos del Instituto*

Tecnológico de Costa Rica [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Centro de documentación.

<https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/6ab0b4d0e50049a2a78b60e2082c8235.pdf>

La tesis desarrollada evidencia una mejora metodológica en los proyectos que servirán de referencia para garantizar la viabilidad de la nueva metodología propuesta.

Anexo 5: Otros

| Ítem |
|---|
| Formato de entrevista y preguntas realizadas al personal |
| ¿Existen mecanismos para asegurar que el proyecto esté alineado a los objetivos de la organización? |
| ¿Existe un documento formal para autorizar el inicio del proyecto? |
| ¿Existen procedimientos sobre cómo se debe administrar el proyecto? |
| ¿Se conoce las fases del proyecto? |
| ¿Se cuenta con herramientas estándar para guiar la ejecución del proyecto? |
| ¿Cómo se documenta y distribuir el conocimiento generado? |
| ¿Existe un procedimiento para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto? |
| ¿Existe un procedimiento para gestionar los cambios al proyecto solicitados por las partes interesadas? |
| ¿Existe un documento formal para concluir el proyecto? |
| ¿Se documenta el alcance del proyecto? |
| ¿Se identifican los entregables que incluye el proyecto? |
| ¿Existen métodos para asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto? |
| ¿Existe un procedimiento para desglosar el trabajo requerido en actividades y documentarlas? |
| ¿Qué técnicas se utilizan para estimar la duración de las actividades? |
| ¿Se cuenta con una herramienta para elaborar el cronograma del proyecto? |
| ¿Existen métodos para dar seguimiento al cumplimiento del cronograma del proyecto? |
| ¿Se realiza una identificación detallada de los costos del proyecto? |
| ¿Qué técnicas se utilizan para estimar los costos? |
| ¿Existen métodos para dar seguimiento a los costos del proyecto? |
| ¿Existe un mecanismo para identificar los requisitos de calidad que debe cumplir el proyecto y sus entregables? |
| ¿Se identifica de forma detallada los recursos requeridos para el proyecto? |

| |
|--|
| ¿Se asignan roles y responsabilidades en el proyecto? |
| ¿Qué estrategias se utilizan para reclutar, seleccionar y contratar al equipo del proyecto? |
| ¿Qué estrategias se utilizan para reclutar personas en los proyectos? |
| ¿Existe un mecanismo para capacitar y motivar al equipo del proyecto? |
| ¿se retroalimentación a las personas del equipo? |
| ¿Existe un procedimiento para comunicar la información relevante a las partes interesadas |
| ¿Existe un procedimiento para determinar los productos, equipos o servicios que deben ser adquiridos en cada proyecto? |